

“Zonder netwerk gooi je de leerling over de schutting in de hoop dat hij wordt opgepakt”

Varianten, ervaringen en succesfactoren in de regionale samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

**“ZONDER NETWERK GOOI JE DE
LEERLING OVER DE SCHUTTING IN
DE HOOP DAT HIJ WORDT
OPGEPAKT”**

Varianten, ervaringen en succesfactoren
in de regionale samenwerking
arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

- eindrapport -

Auteurs:

Y. Bleeker, MSc
Drs. M. Blommesteijn
Drs. J.J. van der Wel
Dr. M. Witvliet

Regioplan Beleidsonderzoek
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15
www.regioplan.nl

Amsterdam, december 2015
Publicatienr. 15055

© 2015 Regioplan, met subsidie van UWV

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.

Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting		I
1 Inleiding		1
1.1 Aanleiding.....		1
1.2 Doel en onderzoeksvragen		2
1.3 Opzet van het onderzoek.....		2
1.4 Leeswijzer		5
2 Samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren: een quickscan van de literatuur		7
2.1 Inleiding.....		7
2.2 Organisatienetwerken in de (semi-)publieke sector		7
2.3 Praktijkervaringen samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren		11
3 Zes netwerken in beeld		15
3.1 Netwerken in beeld: startpunt casuïstiekoverleg.....		15
3.2 Varianten samenwerking in beeld		16
4 Ervaringen van de netwerken		25
4.1 Inleiding.....		25
4.2 De belangrijkste ervaringen van de netwerken		25
4.3 Kennisbehoefte onder uitvoerders en overige belanghebbenden		36
5 Handvatten voor de praktijk		39
5.1 Inleiding.....		39
5.2 Succescriteria van de samenwerking		39
5.3 Kansrijke initiatieven en voorbeelden uit de praktijk.....		44
5.4 Werkagenda samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren		48
Bijlagen		57
Bijlage 1 Portretten van jongeren.....		59
Bijlage 2 Literatuur		65

SAMENVATTING

In de tweede helft van 2015 heeft RegioPlan met subsidie van UWV de arbeidsopleiding van kwetsbare jongeren vanuit het regulier en speciaal onderwijs onderzocht. Het onderzoek richtte zich op de netwerken rond kwetsbare jongeren die als doel hebben deze jongeren naar arbeid te leiden.

Kwetsbare jongeren

Onder kwetsbare jongeren verstaan we leerlingen vanuit het praktijkonderwijs (pro), het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en de entreeopleiding (mbo) waarvoor uitstroom naar de arbeidsmarkt als beste route kan worden beschouwd. Kwetsbare jongeren kenmerken zich doordat zij relatief veel begeleiding nodig hebben in de overgang van onderwijs naar werk.

Veranderende context

Door nieuwe wet- en regelgeving zijn de verantwoordelijkheden van gemeenten, het onderwijs en zorginstellingen veranderd. Deze veranderingen hebben gevolgen voor de wijze waarop de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren tot stand komt. Verschillende partners binnen het netwerk krijgen een andere rol (gemeenten bijvoorbeeld) of treden zelfs terug (UWV). Voor de kwetsbare jongeren is echter belangrijk dat netwerken rond arbeidstoeleiding optimaal (blijven) functioneren.

Centrale vraag en onderzoeksaanpak

De centrale vraag van het onderzoek is daarom:

Hoe moet de regionale samenwerking rondom kwetsbare jongeren worden ingericht om een optimale overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt te realiseren? Hoe kan de kennis daarover het beste beschikbaar worden gesteld?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Inventarisatie van de kennisbehoefte onder belanghebbenden;
- Literatuuronderzoek om de stand der kennis in beeld te brengen;
- Enquête onder RMC-coördinatoren over de bestuurlijke afspraken met betrekking tot kwetsbare jongeren in de regio.
- Veldwerk bij zes netwerken om te inventariseren wie bij het netwerk betrokken zijn, wat de rol van de betrokkenen is en hoe de samenwerking vorm krijgt;
- Expertmeeting waarin de bevindingen uit bovenstaande activiteiten zijn besproken.

Deze activiteiten leidden tot de volgende bevindingen.

Het nut van netwerken

Voordelen van netwerken zijn de flexibiliteit, het lerend vermogen en de deling van kennis. Netwerken zijn daarom bij uitstek geschikt om te worden ingezet bij niet-routinematige en moeilijk voorspelbare vraagstukken die niet kunnen worden opgelost door één organisatie. Effectieve netwerken worden gekenmerkt door de volgende aspecten:

- Meerdere niveaus binnen de organisaties zijn betrokken bij het netwerk en onderschrijven de doelstelling van het netwerk.
- Het aantal connecties binnen het netwerk en de mate van contact tussen de netwerkliden past bij het doel van het netwerk.
- Er is sprake van een adequate aansturing van het netwerk. Bij grote netwerken zal een organisatie de leiding moeten nemen. Bij netwerken waar een beperkt aantal partijen betrokken is, kan gezamenlijke aansturing effectief zijn.
- Voor de effectiviteit van het netwerken is het cruciaal dat zowel partijen binnen het netwerk als partijen die hier buiten staan de legitimiteit van het netwerk onderschrijven.
- Netwerken zijn het effectiefst als de kern (organisaties die cruciaal zijn voor het behalen van de doelstellingen van het netwerk) stabiel is, terwijl buiten deze kern de voordelen van flexibiliteit wel gewaarborgd blijven.

Uit de omvangrijke literatuur met betrekking tot de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren komt een aantal breed bedragen succesfactoren naar voren:

- De jongere staat centraal.
- Er wordt vanuit meerdere disciplines samengewerkt, waaronder ook zorg en werkgeverschap.
- Binnen het netwerk is voldoende kennis over de problematiek van de doelgroep, waaronder ook arbeidsdeskundige kennis.
- Er is sprake van continuïteit van de begeleiding tijdens de transitie van school naar werk (en daarna).
- Er zijn afspraken over de regievoering.

Bestuurlijke afspraken

Volgens twee derde van de 27 RMC-coördinatoren die onze enquête hebben ingevuld zijn er regionale bestuurlijke afspraken over de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. In de helft van de regio's hebben de afspraken onder meer betrekking op de veranderende situatie rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Bij de afspraken zijn het praktijkonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en de gemeenten aangesloten. Voor het mbo geldt dit in wat minder sterke mate. Regio's waar nog geen bestuurlijke afspraken zijn gemaakt, willen dat nog dit jaar (2015) doen.

Het functioneren van de netwerken

Om zicht te krijgen op de samenstelling en het functioneren van de regionale samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren, hebben we

zes regionale netwerken bestudeerd. De zes netwerken variëren van compact (netwerk rondom één school) tot omvangrijk (meerdere scholen betrokken in het netwerk). Ook op andere manieren zijn de netwerken divers.

De samenstelling verschilt sterk per netwerk. Zo zijn er netwerken waarin zorgpartijen direct betrokken zijn maar ook netwerken waar zorg op afstand staat. Ook in de frequentie waarin de overleggen in het netwerk plaatsvinden en de partijen die deelnemen aan het casuïstiekoverleg verschillen per netwerk. Er zijn netwerken waarin de gemeente de regiefunctie van het netwerk op zich neemt, waar bij andere netwerken deze taak bij scholen of bij andere organisaties is belegd.

Uit de gesprekken met de netwerkleden, de jongeren en de werkgevers halen we de volgende aspecten die volgens deze betrokkenen belangrijk zijn:

- Jongeren en, eventueel, hun ouders worden betrokken bij de zaken die hun aangaan;
- De lijnen binnen het netwerk zijn kort, wanneer dat nodig is weten de leden elkaar snel te vinden;
- De leden van het netwerk vertrouwen elkaar, weten wat ze aan elkaar hebben en werken samen aan een gemeenschappelijk doel;
- De focus ligt op arbeidstoeleiding, de inzet is om de jongeren aan een baan te helpen, ook als het om onbetaald werk gaat;
- Werkgevers van de jongeren worden zo goed mogelijk geïnformeerd, eventueel kan worden samengewerkt met een regionaal werkgevers-servicepunt;
- Gemeenten spannen zich in om te voorkomen dat veranderingen in wet- en regelgeving leiden tot het verlies van expertise;
- Ook voor 'lastige' groepen onder de kwetsbare jongeren wordt gezocht naar mogelijkheden om hun te ondersteunen;
- Er is een doorgaande lijn in de begeleiding van de kwetsbare jongeren;
- Aan de basis van de overdracht ligt een goed georganiseerde uitwisseling van informatie over de jongeren;
- Binnen een netwerk zijn duidelijke afspraken over wie wanneer waarvoor verantwoordelijk is;
- Binnen een netwerk zijn afspraken over wie de regie voert.

Deze aspecten sluiten goed aan bij de aspecten die we eerder al in de literatuur vonden.

Kennisbehoefte

Uitvoerders hebben behoefte aan kennis op de volgende terreinen:

- De wet- en regelgeving, de gevolgen daarvan en de wijze waarop daar in de gemeente of de regio invulling aan wordt gegeven.
- Specifieke onderwerpen als:
 - o aanvullende problematiek die bij jongeren kan spelen;
 - o de belevingswereld van de jongeren (bijvoorbeeld in relatie tot werk);
 - o instrumenten die kunnen worden ingezet bij de overgang naar werk;

- o de ondersteuningsvraag van de werkgever
- Manieren om beter samen te werken met de jongeren, de ouders en de werkgevers in de ondersteuning van de jongeren.

Checklist succescriteria

De aspecten die naar voren komen uit de literatuur en uit de praktijkervaringen van de netwerken die in dit onderzoek centraal staan, kunnen gebundeld worden in tien succescriteria voor de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Deze succescriteria geven we weer in een checklist:

Checklist succescriteria samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Aspect	Succescriterium
1. De jongere centraal	- Bij de ondersteuning wordt uitgegaan van de ondersteuningsvraag van de jongeren, waarbij rekening wordt gehouden met individuele verschillen (bijvoorbeeld door matching, of door een brede intake/een arbeidskundig onderzoek aan het begin van de opleiding). - Met de omgeving (o.a. de ouders) wordt samengewerkt in de begeleiding van de jongere.
2. Consensus	- Heldere afspraken over de taakverdeling en verantwoordelijkheden van de netwerkpartijen. - Consensus over de doelstellingen die het netwerk nastreeft.
3. Legitimiteit en vertrouwen	- Netwerkpartijen onderschrijven het belang van het netwerk en de doelstellingen die het netwerk nastreeft. - Partijen buiten het netwerk onderschrijven het belang van het netwerk en de doelstellingen die het netwerk nastreeft. - De partijen geven aan erop te vertrouwen dat de andere netwerkpartijen hun taken m.b.t. de arbeidstoeleiding adequaat uitvoeren.
4. Samenwerking verschillende disciplines en expertises	- Aanwezigheid van voldoende arbeidsdeskundige expertise, kennis over de arbeidsmarkt en de doelgroep. - In het netwerk is sprake van samenwerking met en goede voorlichting van werkgevers.
5. Stabiliteit en flexibiliteit	- Netwerkpartijen die een centrale rol hebben, committeren zich voor langere tijd. - (Potentiële) netwerkpartijen zonder centrale rol hebben de mogelijkheid om toe te treden of het netwerk (tijdelijk) te verlaten.
6. Omvang diensten	- Voldoende capaciteit om alle jongeren te kunnen begeleiden. - Voldoende mogelijkheden om benodigde effectieve instrumenten, zoals jobcoaching, loonkostensubsidie, de no-riskpolis en werkvoorzieningen, in voldoende mate in te kunnen zetten.

Vervolg checklist succescriteria samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Aspect	Succescriterium
7. Continuïteit begeleiding	- Informatie over de leerling wordt door de school overgedragen aan de gemeente en hierbij vindt persoonlijk overleg plaats. - Er is sprake van vaste contactpersonen voor de jongeren. - Tijdens de overgang van school naar werk is er sprake van (intensieve) begeleiding. - Nazorg wordt geboden nadat jongeren zijn geplaatst, zodat zij niet buiten beeld raken.
8. Contact en communicatie	- Periodiek overleg tussen de netwerkpartijen. - Partijen weten hoe en met wie ze contact kunnen opnemen binnen de andere organisaties binnen het netwerk. - Partijen waartussen de samenwerking cruciaal is voor het functioneren van het netwerk hebben frequent contact. - Het aantal connecties en contacten tussen organisaties is passend (niet te weinig, maar ook niet te veel).
9. Betrokkenheid meerdere niveaus	- Per partij zijn meerdere personen betrokken bij het netwerk. - Per partij zijn op alle niveaus (beleid, management en uitvoering) personen betrokken bij het netwerk.
10. Coördineren	- Onderscheid afstemmingsregisseur en casus-gerichte regisseur. - De regierol is belegd bij één partij die verantwoordelijk is voor het bewaken van de randvoorwaarden (organisatorisch, inhoud, kwaliteit). - De regisseur op individueel niveau zorgt voor een overzicht van alle relevante beschikbare voorzieningen en ketenpartners, de ontwikkeling van een maatwerktraject en begeleiding bij het vinden en behouden van een baan. - De wijze waarop de regierol is belegd, is passend bij de omvang van het netwerk.

Kansrijke initiatieven

Uit het geheel van bevindingen komen verschillende initiatieven naar voren die andere netwerken kunnen inspireren om hiermee aan de slag te gaan. Het gaat om voorbeelden van initiatieven:

- die laten zien op welke wijze kan worden samengewerkt aan het opbouwen van expertise. Arbeidstoeleiding, plaatsing en begeleiding op de werkvloer van de jongeren en werkgevers vragen om specifieke kennis terwijl niet altijd meer een beroep kan worden gedaan op de arbeidsdeskundige kennis die UWV heeft opgebouwd in de nWajong.
- waarmee netwerkpartners aan oplossingen werken om de continuïteit van de begeleiding (na uitstroom) te waarborgen. Bijvoorbeeld door het

inzichtelijk maken van de verantwoordelijkheden, afspraken over de overdracht en de begeleiding van jongeren naar werk.

- waarin wordt samengewerkt om de arbeidstoeleiding en werkgeversbenadering te versterken. Met de invoering van de Participatiewet en de afspraken rondom de garantiebannen hebben werkgevers niet alleen te maken met verschillende toeleidingsorganisaties, daarnaast is er een grotere verscheidenheid aan ondersteuningsmogelijkheden.
- waarmee gemeenten kunnen voorkomen dat kwetsbare jongeren uit beeld raken. Voor de invoering van de Participatiewet werd dit gezien als een risico. Er zijn verschillende voorbeelden van manieren waarop gemeenten dit proberen te ondervangen.

Werkagenda

Voor een verdere concretisering van de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren is het van belang dat netwerkleden expliciet maken hoe zij invulling geven aan de samenwerking. Belangrijk is dat voor de verschillende taken die centraal staan in het netwerk de netwerkleden de volgende vragen beantwoorden:

- Is aan de taak invulling gegeven en/of staat het op de **Agenda** van het netwerkoeverleg?
- **Wie** pakt of pakken de taak op en kan daar op aangesproken worden?
- **Wanneer** zou dit in het samenwerkingsproces moeten gebeuren, of op welk moment in de overgang van de jongere(n) van school naar werk?
- **Wat** wordt beoogd met deze werkwijze en wat is het uiteindelijke resultaat?
- Is er sprake van **Monitoring**? Hoe worden de resultaten gemeten en over langere tijd geëvalueerd en gemonitord?

Voor alle tien de succescriteria die we in dit onderzoek op een rij zetten, is het van belang om bovenstaande vragen aan de orde te stellen. Naar aanleiding van de bevindingen van dit onderzoek hebben we daarom een werkagenda opgesteld, die concrete handvatten biedt om de samenwerking te expliciteren en concreet vorm te geven.

Dankwoord

Het onderzoek is begeleid door een commissie met uiteenlopende partijen. We zijn grote dank verschuldigd aan de Landelijke Clientenraad, het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs, AWWN, Divosa, het AKC, de MBO Raad, de Landelijke Cliëntenraad, het Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs, UWV en Disworks. De begeleidingscommissie heeft door het inbrengen van kennis en expertise sterk bijgedragen aan de totstandkoming van dit onderzoek. Speciale dank gaat uit naar Leonieke Boendermaker, Lector Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd aan de Hogeschool van Amsterdam, als voorzitter van de commissie.

Tot slot past het om alle netwerkleden, werkgevers, stakeholders en jongeren te bedanken voor de informatieve, leerzame en leuke gesprekken.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

In dit onderzoek staat de doelgroep kwetsbare jongeren centraal. Kwetsbare jongeren hebben veelal begeleiding nodig in de overgang van onderwijs naar werk. Onder kwetsbare jongeren verstaan we leerlingen vanuit het praktijk-onderwijs (pro), het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en de entreeopleiding waarvoor uitstroom naar de arbeidsmarkt als beste route kan worden beschouwd. Dit kunnen zowel leerlingen zijn die niet in staat zijn om een startkwalificatie te behalen, als leerlingen die dit wel zouden kunnen, maar voor wie door extra benodigde zorg en begeleiding dit (nog) een brug te ver is. Waar studenten van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) voorheen meestal niet werden beschouwd als kwetsbare jongeren waarvoor (extra) arbeidstoeleiding ingezet moet worden, vallen leerlingen van entree-opleidingen in toenemende mate onder de doelgroep kwetsbare jongeren. De entreeopleiding is een eenjarige opleiding voor jongeren zonder een diploma van een vooropleiding. De jongeren die hieraan deelnemen voldoen niet aan de eisen om deel te nemen aan een mbo-opleiding niveau 2, 3 of 4. De entreeopleiding is erop gericht om leerlingen de belangrijkste vaardigheden te laten ontwikkelen die zij nodig hebben voor een baan. Met de komst van de entreeopleiding is de doelgroep kwetsbare jongeren daardoor breder geworden; de doelgroep omvat naast leerlingen van het pro en vso ook de leerlingen van de entreeopleiding waarvoor ondersteuning op weg werk benodigd is.

Door nieuwe wetten, waaronder de Participatiewet, de Jeugdwet, de Wmo en de Wet passend onderwijs, zijn de verantwoordelijkheden van gemeenten, het onderwijs en zorginstellingen veranderd. Deze veranderingen hebben gevolgen voor de wijze waarop de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren plaatsvindt. Nieuwe partijen, waaronder gemeenten, werkgevers en Regionale Meld- en Coördinatiefunctie-regio's (RMC-regio's) spelen vanaf 2015 een belangrijkere rol in de regionale samenwerking. UWV trekt zich daarentegen door de veranderende wet- en regelgeving (langzaam-aan) terug uit de netwerken die tot doel hebben kwetsbare jongeren te begeleiden van onderwijs naar werk. Binnen deze veranderende context moet er een sluitend netwerk worden ingericht, waarbij kwetsbare jongeren goed in beeld zijn, maatwerk wordt geboden en adequaat worden toegeleid naar arbeid. Voor de verschillende partijen die met elkaar netwerken vormen rondom de kwetsbare jongeren, moet voldoende kennis beschikbaar zijn, zodat de samenwerking in de overgang van onderwijs naar werk optimaal ingericht kan worden.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Doel

Het onderzoek heeft als doel om bruikbare en toegankelijke kennis te leveren aan gemeenten, het onderwijs, UWV en andere belanghebbenden over welke elementen in de regionale samenwerking belangrijk zijn voor een optimale overgang van onderwijs naar werk voor kwetsbare jongeren. Deze kennis biedt handvatten voor het inrichten van de regionale netwerken in de nieuwe situatie.

Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe moet de regionale samenwerking rondom kwetsbare jongeren worden ingericht om een optimale overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt te realiseren? Hoe kan de kennis daarover het beste beschikbaar worden gesteld?

De volgende deelvragen komen aan bod:

1. Welke lessen kunnen er, op basis van bestaande inzichten en de praktijk, getrokken worden over het functioneren van de regionale netwerken rondom de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren?
 - a. Welke varianten zijn er in de netwerken (netwerkorganisaties en samenwerkingsvormen)?
 - b. Hoe functioneren de verschillende typen netwerken: in welke mate voldoen de netwerken aan de succescriteria?
 - c. Hoe tevreden zijn de jongeren (en hun ouders) over de verschillende typen netwerken?
2. Hoe kunnen de lessen over het functioneren van de huidige regionale netwerken vertaald worden naar handvatten voor het inrichten van de netwerken in de nieuwe situatie?
 - a. Welke kennis over de samenwerking en de daarbij in te zetten (arbeidsdeskundige) expertise en instrumentarium is er nodig om een optimale overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt voor kwetsbare jongeren te kunnen realiseren?
 - b. Op welke wijze kan de benodigde kennis het beste beschikbaar worden gesteld zodat de netwerkorganisaties de kennis kunnen vertalen naar bruikbare handvatten? In welke vorm moet de kennis beschikbaar worden gesteld?

1.3 Opzet van het onderzoek

De werkzaamheden die hebben plaatsgevonden om antwoord te krijgen op bovenstaande onderzoeksvragen, hebben plaatsgevonden in de periode juni tot en met december 2015. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van

verschillende onderzoeksmethoden. We lichten de onderzoekswerkzaamheden en de daarbij gehanteerde methoden hieronder toe.

Inventarisatie kennisbehoefte bij belanghebbenden

Allereerst is via een telefonische inventarisatieronde aan belanghebbenden gevraagd aan welke kennis er in de praktijk van de netwerken rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren behoefte is. We hebben zowel gevraagd naar de informatiebehoefte als naar de beste manier waarop deze informatie volgens de belanghebbenden ontsloten kan worden. De volgende belanghebbenden zijn bevraagd:

- de Landelijke Cliëntenraad;
- het Landelijk Expertisecentrum Speciaal Onderwijs;
- het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs;
- de MBO Raad;
- UWV;
- AWWN;
- de Zeeuwse Stichting Maatwerk;
- de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB).

De resultaten van de inventarisatie zijn verwerkt in hoofdstuk 4 van deze rapportage.

Quickscan literatuur

Om de reeds beschikbare kennis in beeld te brengen, is de literatuur bestudeerd over het functioneren van organisatienetwerken in het (semi-)publieke terrein en over de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. In de zoektocht naar relevante literatuur is gebruikgemaakt van de eigen expertise van RegioPlan op het terrein van de arbeidstoeleiding en van de aanwezige kennis bij de begeleidingscommissie van dit onderzoek. De lijst met bestudeerde literatuur is te vinden in bijlage 2 van deze rapportage. De quickscan is weergegeven in hoofdstuk 2 van deze rapportage.

Enquête RMC-coördinatoren

In de 39 RMC-regio's wordt tussen gemeenten en onderwijsinstellingen samengewerkt rond de aanpak van voortijdig schoolverlaten. Aangezien de RMC-regio's een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren, hebben we een enquête uitgezet onder de coördinatoren van de RMC-regio's. Aan de RMC-coördinatoren zijn vragen gesteld over:

- bestuurlijke afspraken over de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren;
- de aanwezigheid van netwerken en casusoverleg in de regio;
- het verloop van de arbeidstoeleiding in de veranderende context.

De enquête is ingevuld door 28 RMC-coördinatoren. De resultaten van de enquête zijn verwerkt in hoofdstuk 4 van deze rapportage.

Veldwerk bij zes netwerken

Om goed zicht te krijgen op de samenstelling en het functioneren van de regionale samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren, zijn er in dit onderzoek zes regionale netwerken geselecteerd. Als uitgangspunt hebben we daarbij genomen dat er in de uitvoering door de netwerkpartijen wordt samengewerkt om kwetsbare jongeren van onderwijs naar werk te begeleiden. In alle netwerken wordt bijvoorbeeld casusoverleg gevoerd.

Als selectiecriteria voor de zes netwerken hebben we gehanteerd dat er een regionale spreiding is in de netwerken, er een spreiding is in plaatsingsmogelijkheden voor jongeren, de netwerken variëren in omvang (zowel kleine als grote netwerken) en de netwerken variëren in de doelgroep waarop zij zich richten (zowel pro- en vso-leerlingen als leerlingen van de entreeopleiding). Met de selectie van zes netwerken pretenderen we geen volledig en representatief beeld te schetsen van de arbeidstoeleidings-netwerken in Nederland. Wel heeft het veldwerk bij de zes netwerken tot doel om de variatie die er bestaat in netwerken en de belangrijke factoren in het functioneren van de netwerken naar boven te halen.

Het veldwerk bij de zes netwerken bestond uit de volgende activiteiten:

- **Telefonische interviews met (de belangrijkste) netwerkleden** om zicht te krijgen op de samenstelling van het netwerk, de succes- en knelpunten van het netwerk en de kennisbehoefte van de netwerkleden.
- **Face-to-face-interviews met jongeren** die in de netwerken worden begeleid van onderwijs naar werk. Het doel van deze interviews was om de ervaringen en de tevredenheid van de jongeren ten aanzien van de arbeidstoeleiding in kaart te brengen.
- **Telefonische interviews met werkgevers** die actief zijn in het plaatsen van kwetsbare jongeren. Aan hen hebben we vragen gesteld over hun ervaringen met de arbeidstoeleiding en de wijze waarop zij daarin worden ondersteund door de partijen in het netwerk.
- **Groepsgesprekken met netwerkleden** waarin werd besproken of het beeld dat naar voren kwam uit de interviews met de netwerkleden, jongeren en werkgevers over de samenstelling en het functioneren van de samenwerking werd herkend.

De uitkomsten van de verschillende gesprekken die zijn gevoerd in de veldwerkfase zijn verwerkt in hoofdstuk 3 en 4 van deze rapportage.

Expertmeeting

Tot slot is er een expertmeeting georganiseerd met tien betrokkenen op het terrein van de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Bij de meeting waren zowel gemeenten, onderwijspartijen, werkgevers als een cliëntvertegenwoordiger aanwezig. De resultaten uit het veldwerk bij de zes netwerken werden in de meeting teruggelegd om te onderzoeken of het beeld dat hieruit ontstond werd herkend. Vervolgens werd besproken welke kansen en risico's

de verschillende betrokkenen zagen voor de toekomst. De punten die hieruit naar voren kwamen zijn verwerkt in hoofdstuk 5 van deze rapportage.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van deze rapportage komt de quickscan aan bod. We geven hierin een overzicht van de recente literatuur over organisatienetwerken in het (semi-)publieke domein en van de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Hoofdstuk 3 beschrijft vervolgens de samenstelling van de zes netwerken die zijn meegenomen in dit onderzoek. Hiermee ontstaat een beeld van de verschillende varianten die er zijn in de arbeidstoeleidingsnetwerken. De varianten hebben zowel betrekking op de samenstelling van de netwerken als op de samenwerkingsvorm die in de netwerken is gekozen. In hoofdstuk 4 komen de ervaringen in de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren aan bod. De resultaten van de interviews in de zes netwerken, de uitkomsten van de gesprekken met de belanghebbenden over de kennisbehoefte en de resultaten van de enquête onder RMC-coördinatoren staan hierin centraal. We sluiten de rapportage af in hoofdstuk 5 met handvatten voor de praktijk. Hierbij komen drie thema's aan bod. Allereerst geven we, aan de hand van de verschillende uitkomsten van dit onderzoek, een overzicht van de belangrijkste succescriteria van de samenwerking in de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Dit doen we nadat we de verschillende rollen en taken van de samenwerkingspartners hebben belicht vanuit het perspectief van twee jongeren die we in dit onderzoek hebben gesproken. Vervolgens geven we een overzicht van een aantal kansrijke initiatieven voor de toekomst. We sluiten hoofdstuk 5 af met een werkagenda voor de toekomst. In deze werkagenda zijn vragen geformuleerd voor samenwerkingspartners in de netwerken waarop een antwoord moet komen om kwetsbare jongeren goed te kunnen begeleiden van onderwijs naar werk.

2 SAMENWERKING ARBEIDSTOELEIDING KWETSBARE JONGEREN: EEN QUICKSCAN VAN DE LITERATUUR

2.1 Inleiding

Om voor kwetsbare jongeren een optimale overgang van school naar werk te kunnen organiseren, is een goede samenwerking van essentieel belang. De verschillende organisaties die netwerken vormen rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren moeten over voldoende kennis beschikken om de samenwerking optimaal te kunnen inrichten. In deze quickscan brengen we de literatuur over organisatienetwerken in de publieke sector en de bestaande kennis over de samenwerking rond kwetsbare jongeren in kaart. Het doel van de quickscan is om deze twee kennisgebieden bij elkaar te brengen tot een overzicht van succescriteria voor regionale samenwerking gericht op een optimale overgang van school naar werk voor kwetsbare jongeren. Een overzicht van de literatuur die in deze quickscan wordt aangehaald, is te vinden in bijlage 2 van deze rapportage.

2.2 Organisatienetwerken in de (semi-)publieke sector

Netwerken hebben verschillende voordelen boven andere vormen van coördinatie (markt en hiërarchie) (Van Dijk en Van Beek, 2011). De belangrijkste voordelen zijn meer flexibiliteit, meer lerend vermogen en het beter delen van kennis. Netwerken zijn met name geschikt voor niet-routinematige, moeilijk voorspelbare vraagstukken die niet kunnen worden opgelost door één organisatie. Organisatienetwerken in de publieke sector zijn doorgaans georganiseerd rond een collectief doel (Provan, Fish en Sydow, 2007).

2.2.1 Effectiviteit van netwerken

Provan en Lemaire (2012) hebben op basis van een uitgebreide overzichtsstudie van relevante literatuur op dit gebied een aantal eigenschappen van effectieve netwerken onderscheiden en gaan daarbij op vijf onderwerpen in:

- betrokkenheid op meerdere niveaus;
- netwerkdesign;
- adequate aansturing/bestuur;
- legitimiteit;
- stabiliteit.

Betrokkenheid op meerdere niveaus

Organisatienetwerken worden vormgegeven door relaties tussen individuen binnen organisaties. Wanneer slechts één persoon in een organisatie banden heeft met de andere organisaties van het netwerk zal de betrokkenheid van de

organisatie bij het netwerk waarschijnlijk klein zijn. Bovendien is de effectiviteit van netwerken hoger als de doelen en het belang van het netwerk worden begrepen en geaccepteerd door meerdere personen binnen de organisatie. De effectiviteit van netwerken wordt nog verder verbeterd als ook verschillende hiërarchische niveaus binnen de organisatie betrokken zijn en de doelstellingen van het netwerk onderschrijven.

Netwerkdiseïn: contact en communicatie

Om effectief te zijn, moet er sprake zijn van de juiste mate van integratie binnen een netwerk. Wanneer het aantal connecties tussen leden van het netwerk en de mate waarin betrokkenen met elkaar contact hebben te laag is, kan het netwerk niet op een goede wijze functioneren. Ook Collignon et al. (2010) wijzen in een studie 'samenwerken rondom kinderen in pedagogische netwerken' op het belang van regelmatig contact en communicatie. Echter, wanneer er sprake is van te veel integratie, dat wil zeggen dat alle organisaties zeer intensief en frequent met elkaar communiceren, kan dit ook een negatief effect hebben op de effectiviteit van het netwerk. Doordat betrokkenen overvraagd worden, zal het commitment dalen.

Om daadwerkelijk effectief te zijn, hoeft er geen sprake te zijn van even intensieve banden tussen alle partijen. Er moet sprake zijn van selectieve integratie, dat wil zeggen dat sommige partijen (bijvoorbeeld partijen die betrokken zijn bij een bepaalde 'subtaak' binnen het netwerk, of partijen uit een bepaalde geografische regio) intensief contact hebben, terwijl er verder voornamelijk 'lossere' banden bestaan die er in ieder geval voor zorgen dat informatie binnen het netwerk op een goede manier gedeeld wordt.

Adequate aansturing

De wijze waarop het netwerk bestuurd wordt, moet passend zijn. Er bestaan drie manieren waarop dit vormgegeven kan worden: 1) gedeelde aansturing; 2) één leidende organisatie; 3) netwerk met aparte administratieve organisatie (Provan en Kenis, 2008). Het gezamenlijk aansturen van het netwerk (1) is alleen effectief wanneer er slechts een beperkt aantal partijen in het netwerk betrokken is. Bij grotere netwerken zal één van de organisaties de leiding moeten nemen (2), of zal er een organisatie opgezet moeten worden om het netwerk te besturen (3).

Legitimiteit

Voor de effectiviteit van netwerken is het cruciaal dat zowel partijen binnen het netwerk als partijen die hier buiten staan de legitimiteit van het netwerk onderschrijven. Bouwen aan de interne legitimiteit van een netwerk kan bijvoorbeeld door het aantonen van de waarde aan de betrokken partijen, het ontwikkelen van vertrouwensbanden tussen de leden, het naar tevredenheid oplossen van conflicten en het opbouwen van duurzame netwerkbeheer- en communicatiemechanismen. Het bevorderen van de externe legitimiteit bestaat bijvoorbeeld uit het zoeken naar nieuwe leden en het promoten van het netwerk en zijn activiteiten voor buitenstaanders.

Met name bij netwerken die door de overheid zijn opgezet (en bijvoorbeeld ook door de overheid gefinancierd en bestuurd worden) bestaat het gevaar dat de interne legitimiteit achterblijft. Organisaties zullen zich dan slechts beperkt gecommitteerd voelen aan de doelen van het netwerk en niet intensief samenwerken, of alleen samenwerken vanwege externe druk of om de financiering die zij krijgen veilig te stellen. Voorafgaand aan het opzetten van een netwerk moet goed nagedacht worden over de wijze waarop de interne legitimiteit van het netwerk gewaarborgd kan worden. Van belang is dat de netwerkleden elkaars expertise en rol in het netwerk erkennen en er op vertrouwen dat de netwerkleden hun taak binnen de samenwerking goed kunnen oppakken. Bij netwerken die op initiatief van organisaties zelf zijn opgezet, is dit vaak een minder groot probleem.

Stabiliteit

Kenmerkend voor netwerken is dat ze over het algemeen zeer flexibel zijn. Om echter op de lange termijn effectief te zijn, is het van belang dat er ook sprake is van stabiliteit. Netwerken zijn het effectiefst als de kern (organisaties die cruciaal zijn voor het behalen van de doelstellingen van het netwerk) stabiel is, terwijl buiten deze kern de voordelen van flexibiliteit wel gewaarborgd blijven. Dit wil zeggen dat nieuwe organisaties (met nieuwe inbreng en ideeën) kunnen toetreden en organisaties die minder betrokken zijn het netwerk verlaten.

2.2.2 Organisatienetwerken ten behoeve van arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Bij de ondersteuning van kwetsbare jongeren richting de arbeidsmarkt zijn verschillende disciplines betrokken, waaronder onderwijs, zorg, re-integratie en arbeidsmarkt. Om de arbeidstoeleiding van deze groep succesvol te laten verlopen, is regionale samenwerking tussen deze disciplines een vereiste (zie o.a. Wunderink et al., 2010; Smulders et al., 2013; Coenen et al., 2012; Bakker et al. 2008; Bosch, 2015). 'Voor kwetsbare jeugd is een integrale benadering, gericht op een soepele overgang van school naar werk van groot belang. Partijen vanuit het onderwijs, de zorg en de arbeidsmarkt dienen hierin goed samen te werken.' (Messing et al., 2015).

Er zijn verschillende varianten van organisatienetwerken die zich bezighouden met het aan het werk krijgen van kwetsbare jongeren (zie o.a. Paul, 2008; Weijsschede, 2011). Naast de voormalige Wajongnetwerken, waarin UWV, het praktijkonderwijs (pro), het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en Stichting MEE met elkaar samenwerkten rond de arbeidstoeleiding van Wajongers, houden ook zorg- en advies teams (ZAT) op scholen en verschillende regionaal geïnitieerde netwerken zich hiermee bezig. Binnen deze netwerken zijn verschillende partijen betrokken die gezamenlijk moeten zorgen voor een sluitend netwerk voor kwetsbare jongeren.

Door veranderende wet- en regelgeving zijn er sinds 2015 andere partijen die in toenemende mate van belang zijn voor de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Door de komst van de Participatiewet zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onder deze doelgroep vallen jonggehandicapten met arbeidsvermogen en jongeren zonder arbeidsvermogen waarbij de duurzaamheid nog niet vaststaat. Vanuit de nieuwe wettelijke taken sluiten gemeenten daarom ook veelal aan bij de bestaande netwerken rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren of zijn zij actief in het formeren van nieuwe netwerken (Smit, Messing en Brinkman, 2014). Niet alleen de Participatiewet, maar ook de andere transities naar gemeenten, dat wil zeggen de Jeugdwet en de Wmo, hebben gevolgen voor de samenwerking rond kwetsbare jongeren. Een van de hoofdpodochten voor gemeenten is om verbinding te leggen tussen de verschillende terreinen van het sociaal domein die met de transities onder verantwoordelijkheid van de gemeenten zijn komen te vallen. In de sociale wijkteams, die voor burgers de toegang vormen tot de gemeentelijke zorg en ondersteuning, worden de ondersteuningsvragen van mensen bijvoorbeeld zo veel mogelijk in samenhang bekeken. Hoewel de gemeentelijke toegang tot Werk en Inkomen veelal buiten de sociale wijkteams verloopt (factsheet Werk en inkomen in sociale (wijk)teams, Divosa en Movisie, 2014), houdt deze integrale(re) werkwijze in dat veel gemeenten ervoor kiezen om de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren dicht bij andere vormen van ondersteuning, zoals (jeugd)zorg, te organiseren (zie bijvoorbeeld Van der Klein et al., 2015). Dit betekent dat er een nauwere samenwerking tussen de partijen rond de arbeidstoeleiding en de zorgpartijen ontstaat.

Naast gemeenten, krijgen vanuit de veranderende wet- en regelgeving ook werkgevers een actievere rol in het aan het werk krijgen van kwetsbare jongeren. In het sociaal akkoord is afgesproken om meer mensen met een beperking te laten participeren op de arbeidsmarkt. In 2026 moeten er in totaal 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking gerealiseerd zijn. Kwetsbare jongeren vanuit het pro, vso en de entreeopleiding (de doelgroep van dit onderzoek) die niet in staat zijn om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen, zijn een belangrijke doelgroep voor deze zogenoemde garantiebannen. Mensen die in aanmerking komen voor de garantiebannen worden opgenomen in het doelgroepregister. Deze mensen kunnen zich aanmelden bij UWV of worden aangedragen door gemeenten. Als tijdelijke maatregel kunnen onderwijsinstellingen leerlingen die in aanmerking komen voor de garantiebannen aanmelden voor het doelgroepregister. UWV toetst of deze mensen uiteindelijk in het doelgroepregister terecht komen. Vanuit deze nieuwe opdracht voor werkgevers om kwetsbare jongeren aan het werk te krijgen, is het van belang dat werkgevers ook een actievere rol krijgen in de netwerken rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren.

Smit et al. (2014) wijzen op het belang van een heldere verantwoordelijkheidsverdeling bij de samenwerking tussen de verschillende disciplines:

- *gemeenten* zijn verantwoordelijk voor ondersteuning bij het vinden en behouden van werk;
- *begeleiders in de overgang van onderwijs naar werk* (dit zijn bijvoorbeeld stagecoördinatoren of jobcoaches) zijn verantwoordelijk voor de inhoud, kwaliteit en voortgang van de overgang;
- *de jongere* moet maximale inzet tonen voor het zoeken van een kansrijke stageplek en/of baan en om een duurzame positie op de arbeidsmarkt te verwerven;
- *het onderwijs (vso, pro, entreeopleiding)* is verantwoordelijk voor een goede voorbereiding op werk;
- *werkgevers* zijn verantwoordelijk voor het creëren van werk.

2.3 Praktijkervaringen samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

De literatuur met betrekking tot succesfactoren bij de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren is zeer omvangrijk. De veelheid en diversiteit aan inzichten hierover komt onder andere naar voren in een onderzoek van Bakker et al. (2014) die aan de hand van een literatuurstudie veertig succesfactoren hebben opgesteld en Smulders et al. (2013) die uit praktijkervaringen 27 succesfactoren bij arbeidstoeleiding en regionale samenwerking rond kwetsbare jongeren hebben afgeleid. Hieronder volgt een opsomming van een aantal inzichten met betrekking tot de samenwerking rond de arbeidstoeleiding die breed worden gedragen. We beschrijven daarin de succesfactoren die vanuit de veranderende context, dat wil zeggen de actievare rol van gemeenten en werkgevers, van belang zijn.

2.3.1 De jongere centraal

Om tot een effectieve ondersteuning te komen, is het essentieel dat uitgegaan wordt van het perspectief van de jongere (zie o.a. Van Lierop et al., 2012). Dat betekent dat de jongere eigenaar moet zijn van zijn eigen leer- en transitieproces en dan ook van te voren en na afloop van een casuïstiekbespreking geïnformeerd moet worden over hetgeen besproken wordt. 'Uitgaan van de ondersteuningsvraag van de jongeren, betekent voor de dienstverlenende organisaties dat zij met elkaar en in onderlinge samenwerking, onder regie van één partij, vaststellen op welke wijze zij diensten in een gezamenlijk, geïntegreerd en op elkaar afgestemd aanbod kunnen aanbieden aan de jongere.' (Wunderink et al., 2010). Ook een goede samenwerking met de omgeving van de jongere (met name de ouders) heeft een positief effect (Bakker et al. 2008). Bij het centraal stellen van de hulpvraag van jongeren hoort ook aandacht voor individuele verschillen tussen jongeren, onder andere in de vorm van matching (Groenewoud et al., 2014) en een brede intake/een

arbeidskundig onderzoek door de school waardoor ingespeeld kan worden op de individuele jongere (Bosch, 2015). In een studie naar de transitie van school naar werk van leerlingen met gedragsproblemen wijzen Hagen et al. (2009) op het belang van een bij de individuele leerling passende keuze voor een vervolgopleiding.

2.3.2 Samenwerking meerdere disciplines

In het netwerk rond de arbeidstoeleiding moeten verschillende vormen van kennis aanwezig zijn over de doelgroep en over de plaatsing van jongeren bij werkgevers. Een van de manieren waarop dit bewerkstelligd kan worden, is dat meerdere disciplines, waaronder ook zorg en werkgevers, met elkaar samenwerken.

Samenwerking met zorg

Een van de weinige *evidence-based* interventies voor de re-integratie van arbeidsbeperkten is *supported employment* (zie ook Groenewoud et al. 2014). Onderscheidende kenmerken van deze methodiek zijn: zo snel mogelijk plaatsen in regulier werk, integratie van re-integratie met zorg en in tijd zo nodig langdurige begeleiding op de werkplek. De methodiek omvat niet alleen de externe begeleiding op de werkplek (jobcoaching), maar ook het assessment, de zoektocht naar werk en de matching. *Supported employment* is in ieder geval effectief voor mensen met ernstige psychiatrische problematiek. Bewezen effectief werkzame bestanddelen zijn onder meer: zo nodig langdurige begeleiding op de werkplek, deelname op vrijwillige basis, zo snel mogelijke plaatsing in regulier werk en het aan elkaar verbinden van re-integratie en GGZ-zorg. De integrale multidisciplinaire aanpak, waarbij een integraal plan wordt opgesteld voor de ondersteuning op het gebied van zorg en re-integratie, is een belangrijk werkzaam mechanisme. Om een integraal plan op te kunnen stellen, is het van belang dat aanbieders van zorg en re-integratie nauw met elkaar samenwerken en beide partijen in het netwerk vertegenwoordigd zijn.

Samenwerking met werkgevers

Ook het betrekken van de werkgevers als partner (Groenewoud et al., 2014 en van Horssen et al., 2013) en samenwerking tussen scholen en kenniscentra (OCW, 2012) komen uit de literatuur naar voren als belangrijke succesfactoren. Een goede voorlichting helpt bij het wegnemen van vooroordelen bij werkgevers over het aannemen van jongeren met een arbeidsbeperking als ook het breder bekend maken van voorzieningen die het aannemen van een kwetsbare jongere aantrekkelijk maken (Bakker et al., 2008; Bakker et al. 2014). Dit is belangrijk omdat uit onderzoek bekend is dat een snelle plaatsing bij een werkgever belangrijk is voor succesvolle toeleiding naar de arbeidsmarkt (Groenewoud et al., 2014). Samenwerking heeft ook betrekking op aspecten als het inzicht in het bedrijf, inzicht in de arbeidsvraag, zorgen voor één aanspreekpunt en het bieden van ondersteuning aan de werkgever. Ook wordt in de literatuur gewezen op het belang van goede communicatie voor

lokale initiatieven om vooroordelen bij netwerkpartners weg te nemen (Coenen et al., 2012).

Om werkgevers te mobiliseren in het werken met kwetsbare jongeren, is het van belang dat zij weten welke regelingen er beschikbaar zijn om de hogere directe kosten die hier aan verboden zijn te kunnen dekken. Voor werkgevers is het belangrijk dat zij weten dat de financiële risico's die komen kijken bij het werken met kwetsbare jongeren, zoals productieverlies, uitval en begeleidingskosten, opgevangen kunnen worden door de verschillende instrumenten die gemeenten hiervoor beschikbaar hebben (voor jongeren met een uitkering en jongeren die geen aanspraak kunnen maken op een uitkering (nuggers)). Deze instrumenten betreffen onder andere loonkostensubsidie, de no-risk-polis, werkplekaanpassingen en jobcoaching. Niet alle werkgevers zijn hier in de praktijk van op de hoogte (Adelmeijer et al., 2014). Naast een afweging op basis van een vergelijking van kosten en baten, spelen in het werken met kwetsbare jongeren ook persoonlijke overtuigingen en betrokkenheid van de werkgever een belangrijke rol (Van Horssen et al., 2013). Uit de pilot 'Werkgevers gaan inclusief' (AWVN), komt bovendien naar voren dat het in groepsverband bij elkaar zetten van werkgevers om aan de slag te gaan met het onderwerp en het geven van goede voorbeelden goed kan werken om werkgevers actief te krijgen in het werken met kwetsbare jongeren en andere mensen met een arbeidsbeperking.

2.3.3 Kennis problematiek doelgroep: arbeidsdeskundige kennis

Uit Coenen (2012) blijkt dat zowel kennis van de problematiek van jongeren als kennis van de arbeidsmarkt noodzakelijk is. Goed zicht op de arbeidsmogelijkheden is een voorwaarde om tot een succesvolle match te komen tussen de kwetsbare jongeren en de werkgevers. Het koppelen van de mogelijkheden en wensen van de doelgroep aan de mogelijkheden van de werkgever is essentieel voor een succesvolle arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Bovendien is het van belang dat er voldoende arbeidsdeskundige expertise aanwezig is in de netwerken over het inzetten van verschillende instrumenten, zoals jobcoaching, werkplekaanpassingen, loonkostensubsidie en de no-riskpolis. De voormalige Wajongnetwerken die UWV vormde met vso- en pro-scholen, met daarin de aanwezigheid van de benodigde arbeidsdeskundige expertise, werden als belangrijke succesfactor gezien in de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren.

2.3.4 Continuïteit begeleiding tijdens transitie van school naar werk

Om te voorkomen dat jongeren tussen wal en schip belanden, is het belangrijk dat er tijdens de transitie van school naar werk sprake is van doorlopende begeleiding (zie o.a. Groenewoud et al., 2014; Wunderink et al., 2010; Bakker et al., 2008; Weijschede et al., 2011). Het blijkt namelijk dat leerlingen uit de doelgroep die te lang thuis zitten relatief snel hun ritme, motivatie, kennis en vaardigheden kwijtraken (Groenewoud et al., 2014).

Om deze doorlopende begeleiding te kunnen realiseren, is een aantal elementen van belang. In de eerste plaats moet er sprake zijn van een warme overdracht (Groenewoud et al., 2014). Dit betekent dat informatie over de leerling door de school wordt overgedragen aan de gemeente (voorheen UWV) in plaats van dat een jongere zichzelf moet aanmelden voor dienstverlening en dat er hierbij persoonlijk overleg plaatsvindt. In de tweede plaats is het van belang dat er sprake is van vaste contactpersonen voor de doelgroep (zie o.a. Groenewoud et al., 2014; Bakker et al., 2008; Vink, 2008; Vos, 2010). Contact hebben met veel verschillende personen of bijvoorbeeld contact moeten opnemen met een callcenter sluit niet aan bij de capaciteiten van de doelgroep.

Een derde belangrijk element betreft intensieve begeleiding vanuit de school. 'Door intensieve begeleiding is het mogelijk om het veilige gevoel van het speciaal onderwijs ook buiten deze omgeving te creëren.' (Bakker et al. 2008). Ook nadat de jongere is geplaatst bij een werkgever is het essentieel dat er sprake is van langdurige begeleiding (jobcoaching) (Groenewoud et al., 2014) of nazorg (zie o.a. Mallee et al., 2009; Vink et al., 2008; Dekkers et al., 2009). Aan de andere kant wijzen Eimers et al. (2013) erop dat de begeleiding ook niet te beschermend moet zijn. Zo is bijvoorbeeld begeleiding tijdens stages vaak erg beschermend en erop gericht dat de leerling de stage goed doorkomt, maar niet zozeer om de stap naar de arbeidsmarkt voor te bereiden.

2.3.5 Regisseur

In verschillende publicaties wordt gewezen op het belang van het beleggen van de regiefunctie bij één partij (o.a. Wunderink et al., 2010; Coenen et al., 2012; Smulders et al., 2013; Dekkers et al., 2009). Dit geldt zowel voor het organisatieniveau (afstemmingsregisseur) als op het niveau van de individuele jongeren (casusgerichte regisseur). Het doel van de regisseur is het bewaken van de randvoorwaarden (organisatorisch, inhoudelijk en kwalitatief) waarbinnen kwetsbare jongeren zich optimaal kunnen ontwikkelen. De afstemmingsregisseur is een op gemeentelijk niveau opererende vaste persoon die door iedereen wordt erkend (Wunderink et al., 2010). Dekkers et al. (2009) en Smit et al. (2014) geven aan dat de gemeente de meest aangewezen partij is om deze rol naar zich toe te trekken. Op het niveau van individuele jongeren moet de regisseur zorgen voor een overzicht van alle relevante beschikbare voorzieningen en ketenpartners, de ontwikkeling van een maatwerktraject en begeleiding bij het vinden en behouden van een baan. Dit betekent dat de regisseur moet beschikken over een goed netwerk, kennis van de problematiek van de jongere en kennis van de arbeidsmarkt (Coenen et al., 2012).

3 ZES NETWERKEN IN BEELD

3.1 Netwerken in beeld: het casuïstiekoverleg als startpunt

Het casuïstiekoverleg

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de zes netwerken uit ons onderzoek. De netwerken bevinden zich in de gemeenten Almere, Amsterdam, Apeldoorn, Emmen, Helmond en Venlo. Het startpunt van de beschrijvingen is het casuïstiekoverleg rondom de leerlingen dat veelal op de school wordt georganiseerd. Voor de meeste netwerken geldt dat we het casuïstiekoverleg bespreken dat voor de leerlingen van één school plaatsvindt. In het netwerk van Apeldoorn participeren meer scholen in één gezamenlijk overleg. Deze keuze impliceert dat we veelal beeld geven van de samenwerkingsrelaties rondom een school en we daarmee geen compleet beeld geven van de netwerken en samenwerkingsrelaties van de hele regio. De informatie over de casuïstiekoverleggen vullen we aan met andere samenwerkingsvormen die zich daaromheen bevinden. We geven weer welke convenanten en overeenkomsten er zijn en op welke niveaus er wordt samengewerkt.

Schematische weergave samenstelling en samenwerking

We beschrijven per netwerk onder andere wat de doelgroep is, hoe het overleg is samengesteld, hoe frequent de overleggen zijn en, waar van toepassing, met welke partijen buiten het netwerkoverleg wordt samengewerkt. De samenstelling en de samenwerking is schematisch weergegeven. Het casuïstiekoverleg staat in het centrum van het schema. Het staat op het snijvlak van de terreinen waarop samenwerking met partijen – die geen deel uit maken van het casuïstiekoverleg – plaatsvindt voor individuele leerlingen. Het gaat om de terreinen: ondersteuning stage en werk; werkgevers (contacten); zorg en onderwijs. Een organisatie kan op meerdere terreinen actief zijn. Hoe dichter de organisatie geplaatst is bij het casuïstiekoverleg hoe frequenter en/of intensiever de samenwerking is.

In de beschrijving en schematische weergave hebben we de informatie uit de gesprekken met de netwerkliden verwerkt. Met deze aanpak maken we inzichtelijk welke organisaties relatief dicht bij de scholen staan. We laten hiermee dus niet de gehele sociale kaart van de regio zien. Ook sluiten we niet uit dat er nog meer organisaties kunnen zijn waarmee de school contacten heeft in het kader van ondersteuningsmogelijkheden voor leerlingen. De ervaringen van de netwerkliden in de samenwerking rond de overgang van school naar werk bespreken we in hoofdstuk 4.

Jongeren centraal

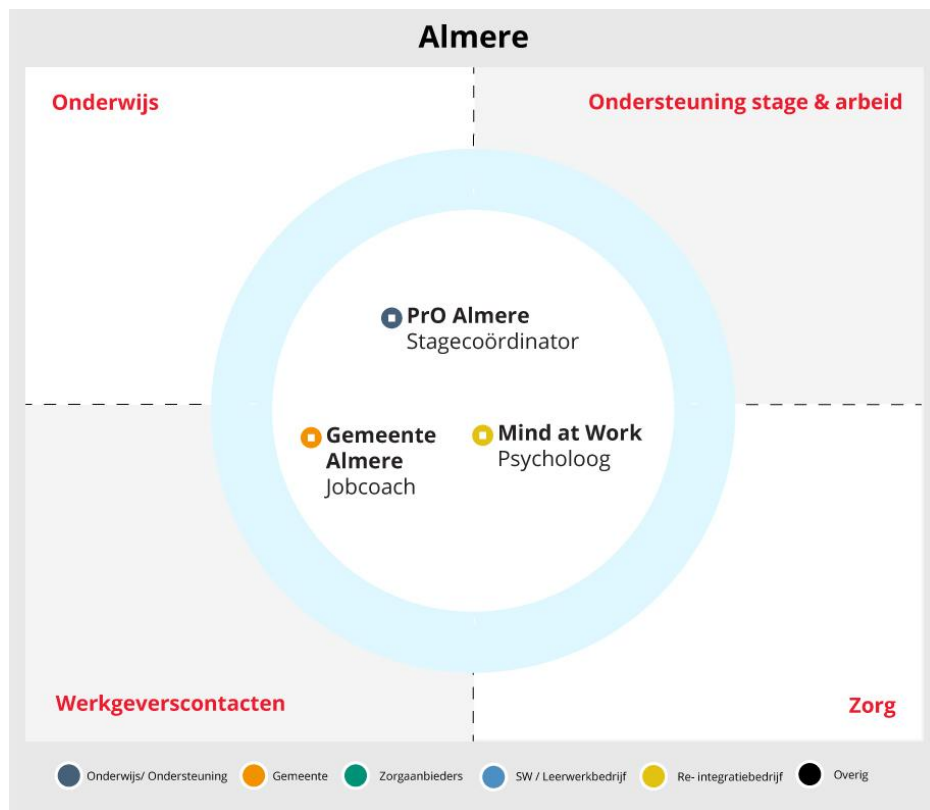
Het casuïstiekoverleg als startpunt voor de beschrijving van de verschillende netwerken heeft als voordeel dat vanuit de jongeren van een overleg wordt uitgezoomd naar de samenwerkingsrelaties die een rol spelen bij de onder-

steuning van de jongeren in het algemeen en arbeidstoeleiding in het bijzonder. De netwerklleden zelf (of hun collega's) maken vaak deel uit van meerdere samenwerkingsrelaties. Daarbij is door de overgang van taken naar gemeenten alleen al het aantal participanten sterk toegenomen. Als we al deze verbindingen in kaart zouden brengen, zal in de meeste gevallen een wilde kluwen aan lijntjes ontstaan. Wellicht ervaren sommige jongeren dit ook zo, voor andere zal duidelijk zijn waar de draad opgepakt kan worden. Dat laatste is wat de netwerklleden motiveert om samen te werken.

3.2 Varianten samenwerking in beeld

Zoals de schematische weergaven van de onderstaande netwerken laten zien, zijn er verschillende varianten in de samenstelling en samenwerkingsvorm van de netwerken. De netwerken variëren van compact (Almere; netwerk rondom één school) tot omvangrijk (Apeldoorn; meerdere scholen betrokken in het netwerk). Bij sommige netwerken voeren alle betrokken netwerklleden casuïstiekoverleg met elkaar (Almere, Amsterdam en Emmen), terwijl bij andere netwerken behalve casuïstiekoverleg andere samenwerkingsverbanden een grote rol spelen in het netwerk (Apeldoorn, Helmond en Venlo). Er zijn netwerken waar zorgpartijen zijn aangesloten bij het netwerk (Emmen, Helmond en Venlo), terwijl zorg bij andere netwerken meer op afstand staat (Almere en Amsterdam). De frequentie waarin de netwerken samenkomen voor (met name) casuïstiekoverleg verschilt sterk van elkaar; tussen de twee en acht keer per jaar. In het ene netwerk neemt de gemeente de regiefunctie of het voorzitterschap van het netwerk onder haar hoede (Amsterdam, Helmond (sinds 2015)), terwijl dit in andere netwerken meer bij de scholen (Almere, Emmen en Venlo) of bij andere organisaties, zoals MEE (Apeldoorn) is belegd. Vaak is dit een voortzetting van de regiefunctie uit de periode voor 2015. Zonder hier een oordeel te geven over wat effectiever is, geven deze varianten wel aan dat er 'verschillende smaken zijn' waar netwerken uit kunnen kiezen.

3.2.1 Almere



Kenmerken netwerk Almere:

- Het betreft een compact netwerk van drie leden dat zich primair richt op het ondersteunen van jongeren bij het zoeken naar duurzaam werk. Daarbij wordt er ook aandacht besteed aan de begeleiding in andere leefgebieden. Het netwerk is ingericht rondom één school; PrO Almere.
- Het netwerk komt tussen de zeven à acht keer per jaar bij elkaar voor een casuïstiekoverleg. In deze casusbesprekingen wordt onder meer geanticipeerd op uitstroom en uitval en wordt kennis gedeeld over wet- en regelgeving.
- Mind at Work is een stichting die al jaren met PrO Almere samenwerkt.
- Een jobcoach van de gemeente heeft de rol van UWV overgenomen en is sinds juli 2015 aangesloten. PrO Almere heeft nog wel incidenteel contact met UWV, maar UWV is geen onderdeel meer van het netwerk.
- PrO Almere heeft het overzicht over de doelgroep heeft en in de gaten houdt of er jongeren buiten beeld dreigen te raken. De school neemt hiermee de regiefunctie van het netwerk op zich. Bovendien zit PrO Almere het casuïstiekoverleg voor.
- Naast het casuïstiekoverleg bestaat er ook een managementoverleg waar op bestuurlijk niveau tussen de drie partijen afspraken worden gemaakt.

- Van de honderd leerlingen die PrO Almere jaarlijks verlaten (inclusief voor het afronden van het onderwijsprogramma), stromen er tussen de veertig en vijftig uit naar arbeid.

3.2.2 Amsterdam

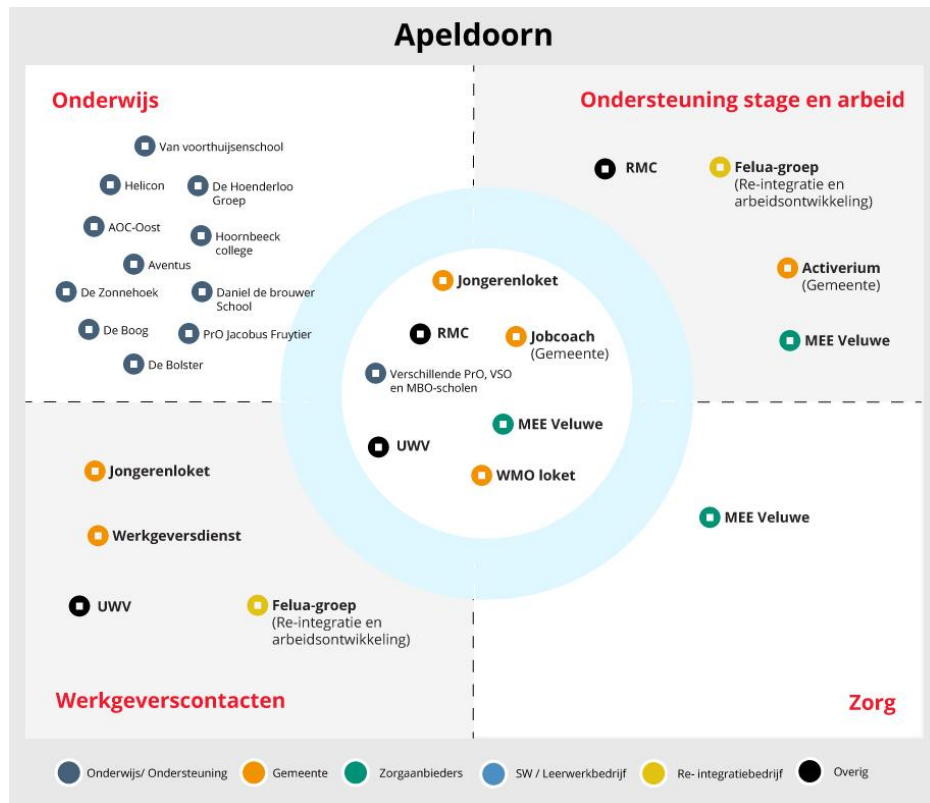


Kenmerken samenwerking Amsterdam:

- Er is recent gestart met het ontwikkelen van een samenwerking tussen de beide roc's en de gemeente op het gebied van de arbeidstoeleiding. De partijen kennen elkaar al door de samenwerking op andere terreinen, zoals voortijdig schoolverlaten.
- De samenwerking richt zich in eerste instantie op jongeren uit de entreeopleiding. Later wordt ook een deel van de jongeren uit het mbo niveau 2 betrokken.
- De gemeente faciliteert voor beide roc's twee werkcoaches die de instellingen ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van arbeidstoeleiding. De gemeente neemt in het maken van de samenwerkingsafspraken de regiefunctie op zich.
- De bedoeling is dat de roc's op termijn de gehele uitvoering op zich nemen. Zo behoort het creëren van direct lijnen tussen de roc's en het werkgeversservicepunt tot de ambities. Uiteraard blijven de roc's en de gemeente gezamenlijk verantwoordelijk voor de hele kwetsbare jongeren en is de gemeente altijd het vangnet.

- Jaarlijks stromen er ongeveer 1800 leerlingen uit. Hieronder zijn er ongeveer 1200 BOL-leerlingen en 600 BBL-leerlingen.
- Recent startte de gemeente een samenwerking met drie werkgevers die jongeren die nog niet klaar zijn voor de arbeidsmarkt, in een voorschakeltraject plaatsen.

3.2.3 Apeldoorn



Kenmerken netwerk Apeldoorn¹:

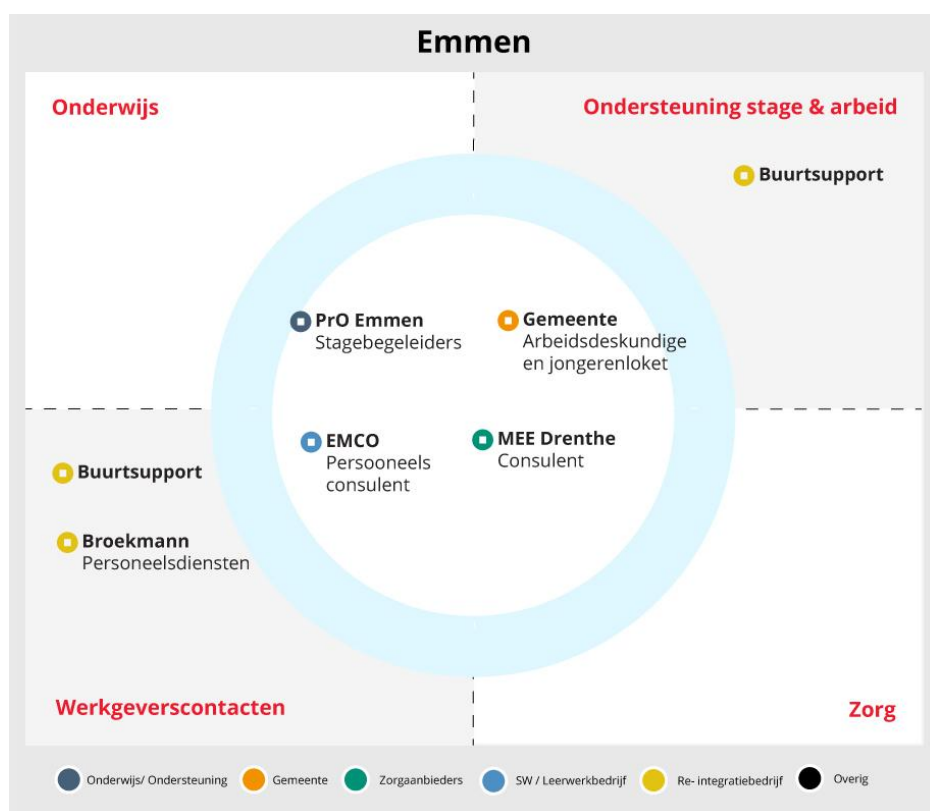
- Het netwerk kenmerkt zich door een breed samengestelde groep van partijen met uiteenlopende achtergronden. Hieronder vallen pro-scholen, vso-scholen, mbo-instellingen, en gemeentelijke partijen. Het casusoverleg kent een wisselende samenstelling. Scholen brengen leerlingen in, en op basis van kenmerken en benodigdheden van de te bespreken groep leerlingen worden partijen uitgenodigd om deel te nemen.
- Bovendien kijkt men kritisch naar de structureel deelnemende netwerkleden. Zo is recent besloten om een Wmo-klantmanager van de gemeente niet meer aan te laten sluiten. Enkele netwerkleden hebben de wens om een reclasseringsambtenaar aan te laten sluiten.
- Buiten het casusoverleg om vindt ongeveer vijf keer per jaar een overleg plaats van de Brede Satellietgroep PrO VSO. In deze overleggen wordt,

¹ Gezien de omvang van het netwerk is in Apeldoorn alleen gesproken met een selectie aantal (voormalig) leden van het netwerk.

met voor een groot deel dezelfde partijen als deelnemend in het casusoverleg, gesproken over nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, methodieken en de problematiek van de doelgroep. MEE Veluwe is formeel voorzitter van het deze bijeenkomsten.

- Het casuïstieknetwerk komt twee keer per jaar bij elkaar om leerlingen te bespreken.
- De doelgroep van het netwerk bestaat uit leerlingen afkomstig van pro-scholen, vso-scholen en mbo-instellingen.
- Het netwerk richt zich niet alleen op arbeidstoeleiding maar ook op uitstroom naar vervolgonderwijs of dagbesteding.

3.2.4 Emmen



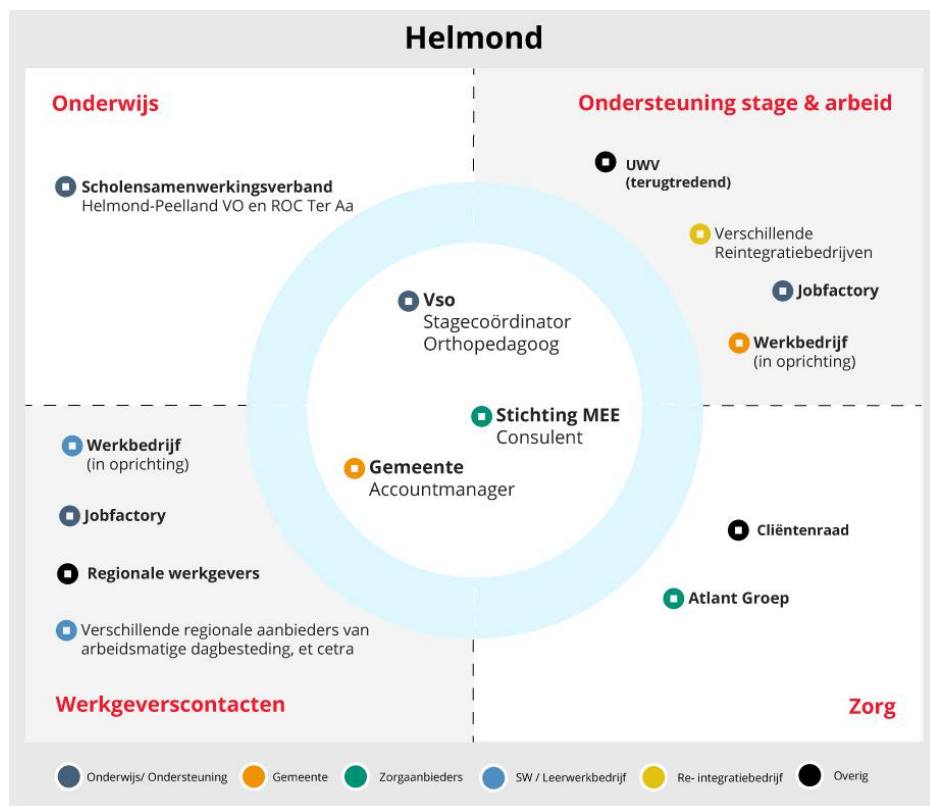
Kenmerken netwerk Emmen:

- Het netwerk bestaat uit stagebegeleiders PrO, een consulent van MEE, een personeelsconsulent van EMCO (SW-bedrijf), een arbeidsdeskundige en jongerencoach van de gemeente.
- Ruim een jaar geleden is de gemeente aangesloten bij de pre-Wajong-overleggen. Vanaf schooljaar 2015/2016 wonen zij ook de casuïstiek-overleggen bij.
- De leerlingenbesprekingen vinden twee keer per jaar plaats.
- Het netwerk bespreekt een relatief groot aandeel leerlingen voor de arbeidstoeleiding: de uitstroom naar regulier werk, arbeid en leren en

gesubsidieerd werk ligt rond de vijftig procent (reguliere arbeid, beschermde arbeid en arbeid en leren).

- Het doel van het netwerkoverleg is het vaststellen van de mogelijkheden van de jongeren.
- De school voert de regie over het casuïstiekoverleg.
- Er is ook een samenwerking tussen de directies, maar geen convenanten of overeenkomsten in het kader van arbeidstoeleiding.
- Er worden netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Dit zijn grootschalige bijeenkomsten waarbij vertegenwoordigers van verschillende gemeenten, re-integratiebedrijven, zorginstellingen en dergelijke bij elkaar komen om informatie uit te wisselen. De bijeenkomsten hebben tot doel om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in beeld te houden, kennis omtrent wet- en regelgeving te delen ervaringen met succesvolle jongerenprojecten te delen.
- PrO Emmen participeert in het Boris-project (een grootschalig project met een eigen methodiek om jongeren vanuit vso en pro naar arbeid toe te leiden) en heeft de wens om deel te nemen aan het project PRO/primair onderwijs, waarvan de gemeente momenteel onderzoekt of dit project kan starten. Dit project beoogt jongeren vanuit het pro-onderwijs door te laten stromen naar een baan als (facilitair) assistent in het basisonderwijs.

3.2.5 Helmond



Kenmerken netwerk Helmond²:

- We nemen als voorbeeld het vso (zie figuur): In de vso-school worden de leerlingbesprekingen gevoerd door de stagecoördinator en de orthopedagoog van de school, de accountmanager van de gemeente en een consulent van Stichting MEE.
- De partijen kunnen op ad-hocbasis worden versterkt met samenwerkingspartners als re-integratiebedrijven, dagbesteding, enzovoort (al zijn de mogelijkheden om deze in te zetten minder groot dan voor 1 januari 2015).
- In het vso vindt er dit schooljaar zes keer een leerlingbespreking plaats.
- Naast de leerlingbesprekingen is er een afstemmingsoverleg waar zaken worden besproken waar men tijdens de leerlingbesprekingen tegenaan loopt. De algemene doelstelling van het afstemmingsoverleg is het voorkomen van thuiszitten. Bij dit overleg kan een vertegenwoordiger van de Cliëntenraad aanwezig zijn (als belangenvertegenwoordiger van de jongeren).
- Op beleidsniveau was er een beleidsoverleg waarin de samenwerkingspartners op managementniveau bij elkaar komen. In 2014 is een bestuurlijk Platform School naar Werk opgericht waarin de gemeente Helmond overlegt met samenwerkingsverband Helmond-De Peel VO, het mbo en een vertegenwoordiger namens werkgevers (vacature). De gemeente Helmond vertegenwoordigt de RMC-regio Helmond-De Peel. Het werkbedrijf vertegenwoordigt momenteel via het Werkgeversplein in het Platform School naar Werk de werkgevers. Het School naar werkoverleg vervangt inmiddels het beleidsoverleg.
- De gemeente is zich ervan bewust dat er een sterk functionerend netwerk bestaat. Onzekerheid over de precieze invulling van de regelgeving en de middelen die beschikbaar zijn voor de uitvoering, maakte het lastig voor de gemeente om te bepalen wat haar inzet zou moeten zijn. Het netwerk verkeert nu in een overgangsfase. In de loop van 2016 moet de nieuwe opzet volledig gestalte hebben gekregen.
- In het vso worden alle leerlingen (die in het laatste jaar zitten) besproken, ongeveer een derde hiervan kenmerkt zich door een zeer complexe problematiek.

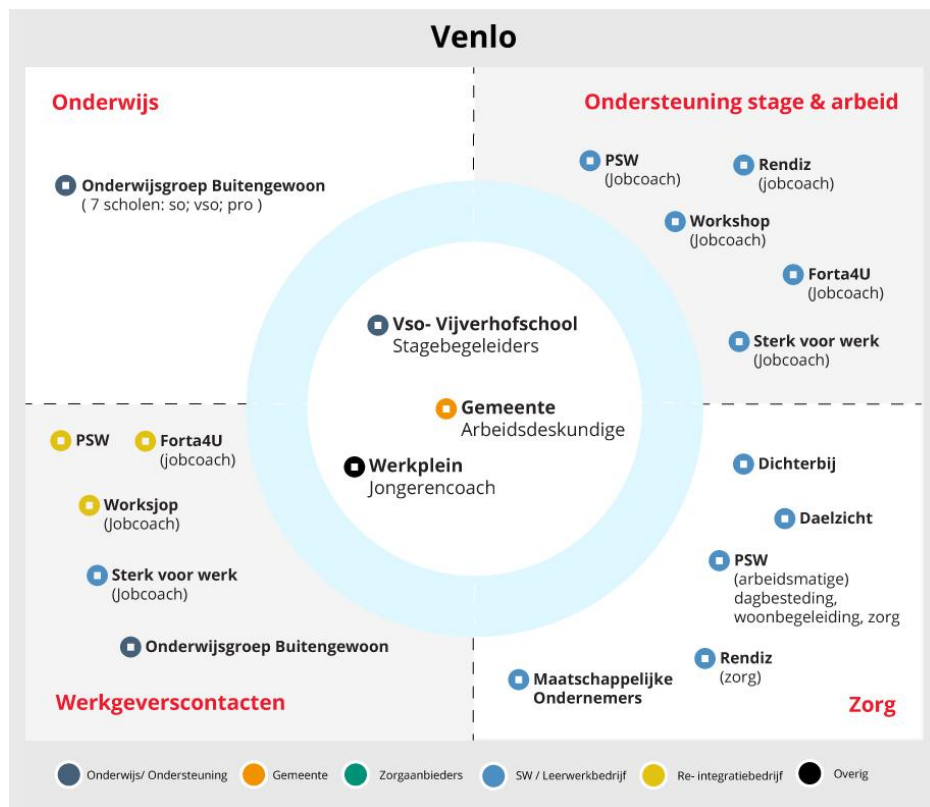
In praktijkonderwijs en mbo vinden vergelijkbare leerlingbesprekingen plaats:

- In het praktijkonderwijs zijn alleen de stagecoördinator van de school, de accountmanager van de gemeente en een consulent van Stichting MEE aanwezig bij de leerlingbesprekingen. De leerlingbesprekingen in het pro vinden ten minste vier keer per jaar plaats. Binnen het praktijkonderwijs bestaat de doelgroep van het netwerk uit jongeren die niet regulier kunnen uitstromen (ongeveer twee derde van de leerlingen), het gaat meestal om jongeren met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

² Gezien de omvang van het netwerk is in Helmond alleen gesproken met een selectie aantal (voormalig) leden van het netwerk.

- Bij de leerlingenbesprekingen van het ROC schuiven ook de trajectcoaches aan van de leerlingen die worden besproken. Ook het ROC streeft naar vier bijeenkomsten per jaar. Bij het ROC is de groep jongeren groter (qua aantal) en breder (qua problematiek), de groep beperkt zich niet alleen tot jongeren in een entreeopleiding.
- Om praktijkonderwijs en mbo heen ligt dezelfde 'schil' als hierboven beschreven bij het vso.

3.2.6 Venlo



Kenmerken netwerk Venlo:

- Het casuïstiekoverleg bestaat uit stagebegeleiders vso, een arbeidsdeskundige van de gemeente en een jongerencoach van de gemeente (Werkplein Venlo).
- De focus van het overleg is het vaststellen van de ontwikkelmogelijkheden van de jongeren op het gebied van arbeid (regulier en beschut).
- De doelgroep bestaat uit vso-leerlingen met een klein aandeel leerlingen dat uitstroomt naar werk (1 a 2 leerlingen per jaar waarbij vaker uitstroom naar beschut werk plaatsvindt dan naar reguliere arbeid).
- De frequentie van het overleg is twee a drie keer per jaar gezamenlijk overleg. Daarnaast is er frequent een-op-eenoverleg tussen de netwerkliden, afhankelijk van de mogelijkheden en ondersteuningsbehoefte van de jongere.

- Naast het casuïstiekoverleg zijn de betrokken samenwerkingspartners: jobcoaches (vier partners); zorg (vier hoofdaanbieders en verschillende maatschappelijke ondernemers (bijv. zorgboerderij)); onderwijsgroep Buitengewoon (zeven scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs); incidenteel is er ook samenwerking met andere organisaties.
- De kerngroep uit het casuïstiekoverleg werkt al lang samen: UWV is inmiddels uit dit overleg gestapt.
- Naast het casuïstiekoverleg zijn er overige (bestuurlijke) afspraken gemaakt rondom de doelgroep kwetsbare jongeren:
 - Baanwijs: convenant tussen gemeenten regio Noord-Limburg, scholen van onderwijsgroep Buitengewoon en UWV. De jongerencoach van de gemeente, stagebegeleiders van de scholen en arbeidsdeskundige vanuit UWV zetten zich in voor passend onderwijs en passend werk voor jongeren van 15 tot 27 jaar. Het gaat om de overgang van school (vanuit stage) naar werk; leerwerktrajecten; overgang van werk naar werk en thuiszitters. Dit initiatief is gestart om de werkrelatie zoals die met UWV was opgebouwd te voort te zetten met gemeenten. Het is met behulp van ESF-subsidie gestart.
 - Regionaal onderwijs-zorgplatform16+: convenant tussen scholen en PSW-zorg en PSW-werk³: doelgroep jongeren met verstandelijke beperking vanaf 16 jaar, doel sluitende aanpak passend onderwijs en passende zorg. Het convenant is een bestendinging van bestaande samenwerking op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In projectvorm worden plannen uitgewerkt.
 - Bovenstaande partijen werken ook aan een sluitende aanpak in het kader van arbeidstoeleiding. Uitgangspunt is om de jongere vroeg (tijdens school) op te pakken en te begeleiden naar werk. Er wordt naar oplossingen gezocht voor het ontschotten van de budgetten. De opzet is om de sluitende aanpak in overleg met de verantwoordelijke gemeente aan te bieden aan leerlingen.

³ PSW biedt zorg en ondersteuning voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke beperking bij wonen, dagbesteding/werken/onderwijs en vrije tijd.

4 ERVARINGEN VAN DE NETWERKEN

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de ervaringen van de zes netwerken rond de arbeids-toeleiding van kwetsbare jongeren die in dit onderzoek centraal staan. We doen dit aan de hand van de aspecten van samenwerking die in hoofdstuk 2 aan de orde zijn gesteld. Uit de gesprekken die we met de verschillende betrokkenen hebben gevoerd, hebben we per aspect de belangrijkste ervaringen gedestilleerd.. Na de beschrijving van deze ervaringen in paragraaf 4.2, gaan we in paragraaf 4.3 in op de kennisbehoefte die bestaat bij uitvoerders en overige belanghebbenden. Vier portretten van jongeren die we in dit onderzoek hebben gesproken zijn weergegeven in bijlage 1 van deze rapportage.

4.2 De belangrijkste ervaringen van de netwerken

4.2.1 Betrekken jongeren en ouders

Het betrekken en informeren van ouders en de jongeren zelf vindt buiten de casuïstiekoverleggen plaats. Bij het vaststellen van de mogelijkheden van de jongeren wordt ook besproken welke rol de ouders spelen. Uit dit onderzoek kunnen we niet opmaken of de uitkomsten van de netwerkoverleggen structureel worden teruggelegd bij de ouders.

Duidelijk is wel dat er op verschillende momenten en in verschillende gremia met de ouders en jongeren wordt gesproken. Welke functionarissen van welke organisaties de gesprekken met ouders en jongeren voeren en wie bij de gesprekken aanwezig zijn, is afhankelijk van de situatie en mogelijkheden van de jongeren. Zo voeren scholen bijvoorbeeld de gesprekken met jongeren over hun ervaringen met stages en zien we dat gemeenten bijvoorbeeld via het Jongerenloket gesprekken voeren met de jongeren en ouders. In de zes netwerken werden dergelijke gesprekken ook samen met de begeleiders van de school gevoerd. Een ander voorbeeld is een inloopspreekuur dat georganiseerd is door de gemeente. Tijdens dit spreekuur kunnen zowel de jongeren als de stagecoördinatoren van scholen binnen lopen met vragen.

Een inventarisatie van de ouderavonden op scholen maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. Duidelijk is wel dat de voorlichting aan ouders en jongeren over de gemeentelijke ondersteuning nog niet is uitgekristalliseerd. Er wordt nog gewerkt aan een structurele inbedding.

Interviews met jongeren leren ons dat ze heel dankbaar kunnen zijn met wat school hen heeft gebracht. Toch zijn er ook wel jongeren die kritisch zijn over de bijdrage van de school aan het vinden van werk. Of dit ligt aan de verwachtingen van deze jongeren ('zelfoverschatting') of aan het onvermogen van de school om een goede plek te vinden, is niet altijd duidelijk. De vertrouwensband tussen de jongere en de persoon die vanuit school het meest betrokken is bij deze jongere kan heel sterk zijn. Dit geldt ook voor jongere die worden begeleid door een jobcoach. Ook hier geldt dat een sterke vertrouwensband een bijdraagt aan de waardering die jongeren hebben voor de ondersteuning. Daarbovenop komt dat een goede band tussen de jongere en zijn begeleider ervoor zorgt dat de begeleider eenvoudiger kan bijsturen. De jongere is immers eerder geneigd om daadwerkelijk iets met de aanwijzingen van de begeleider te doen.

"Mijn jobcoach is een toppertje. Ik ben van nature een beetje laks, maar zij zorgt ervoor dat ik scherp blijf en de dingen regel die ik moet regelen."
(Jongere afkomstig van een pro-school)

Wisselingen van stagebegeleiders of begeleiders vanuit de gemeente komt het opbouwen van een vertrouwensband niet ten goede. Jongeren, maar ook zeker hun ouders, stellen het dan ook zeer op prijs als er vanuit begeleidende partijen sprake is van een vaste contactpersoon. Dit zorgt ervoor dat een jongere weet bij wie hij kan aankloppen als hij vragen heeft of als er problemen zijn. Bovendien heeft een goede band met een vaste contactpersoon tot gevolg dat een jongere ook vragen d rft te stellen.

4.2.2 Korte lijnen

Wanneer er aan leden van een netwerk voor kwetsbare jongeren wordt gevraagd wat de belangrijkste succesfactoren zijn van het netwerk waaraan ze deelnemen, wordt veelal als eerste de korte lijnen genoemd die er zijn tussen de leden van het netwerk. De behoefte aan uitwisseling van kennis over de doelgroep is groot en wordt gevoed door een gedeeld gevoel van urgentie om de jongeren verder te helpen. Met de korte lijnen kan bovendien worden voorkomen dat een jongere onder de radar verdwijnt:

"Als ze bij mij niet op komen dagen of uit beeld raken, gaat er meteen contact over en weer." (Jobcoach werkzaam voor een gemeente)

De korte lijnen ontstaan vaak door samenwerking over een langere periode en zijn mede afhankelijk van de duurzaamheid van een netwerk, dus van de periode dat een netwerk in een min of meer vaste samenstelling functioneert. Om na een transitie de korte lijnen te kunnen behouden, moeten nieuwe leden van het netwerk snel in het netwerk worden opgenomen.

“Voorheen boekten we successen omdat ik bij het UWV en bij stichting MEE een gezicht had. Inmiddels heb ik dat ook weer bij de nieuwe leden binnen ons netwerk en weet ik weer precies bij wie ik moet zijn.”
(Schoolleider van een vso-school)

In de praktijk kost het wel enige tijd om elkaar te leren kennen. Door de veranderingen in de samenstelling van het netwerk (zoals bijvoorbeeld door de terugtrekking van UWV) en in de rol van de gemeente, hebben alle zes de netwerken die we hebben betrokken in het onderzoek een fase gekend waarin sprake was van heroriëntatie waarin de leden ‘zoekend’ waren (wie vervult nu welke rol?). Overigens kan ook de gewinning aan veranderde regelgeving enige tijd duren. Van scholen horen we bijvoorbeeld dat ze tijd nodig hadden om te leren hoe, in de huidige situatie, een ondersteuningsvraag moet worden formuleren. Als ze dat eenmaal in de vingers hebben, verloopt de aanvraag soepeler.

4.2.3 Vertrouwen

Een meerwaarde van een netwerk is dat daarbinnen kennis over de doelgroep vanuit verschillende invalshoeken kan worden verenigd. Deze kennis is noodzakelijk om de juiste ondersteuning te kunnen bieden. Het netwerk ontleent haar bestaansrecht aan de eigen inbreng van de verschillende netwerkleden. Binnen het netwerk is het daarom belangrijk dat de netwerkleden weten wat ze aan elkaar hebben, wat ze elkaar kunnen bieden en dat ze van elkaar weten wat de sterke en zwakke punten zijn.

“Er zijn directe, open lijnen tussen de twee organisaties. Bovendien is de formele kant goed geregeld. Er is een zakelijke maar ook een vertrouwensband. Het re-integratiebedrijf weet precies wat er van de school verwacht kan worden en leerlingen worden geleidelijk en warm overgedragen.” (Stagecoördinator van een pro-school)

Om binnen een netwerk serieus te worden genomen, moet duidelijk zijn wat de eigen inbreng van de verschillende partijen is en wat de andere partijen (en de jongeren) daaraan hebben. De betrokkenheid bij de doelgroep is groot, de leden van het netwerk vinden het niet altijd makkelijk om de jongere los te laten, zeker als ze direct betrokken zijn bij de begeleiding van de jongere.

“Je kent de leerlingen, je mag ze, je wil ze graag verder helpen.”
(Stagecoördinator van een pro-school)

Als de inbreng van een partij onvoldoende meerwaarde heeft, werpt dat vragen op over het nut van de betrokkenheid van deze partij bij het netwerk, maar dit wordt niet altijd uitgesproken binnen het netwerk. Vertrouwen is mede afhankelijk van de mate waarin de leden van het netwerk erin slagen om een gemeenschappelijk doel te formuleren. De betrokkenheid bij een netwerk dat een gezamenlijke missie kent, werkt verbindend. Een gedeelde visie stelt de netwerkleden bovendien in staat om toe te werken naar eenduidigheid in de aanpak voor de doelgroep. In de praktijk zien we overigens dat de

verwachtingen van de verschillende leden van een netwerk niet altijd op elkaar aansluiten, bijvoorbeeld als een netwerklid wat trager reageert of minder ondersteuning kan bieden dan volgens de vragensteller wenselijk is.

4.2.4 Focus op arbeidstoeleiding

De ontwikkelingen in het veld leggen een sterke focus op arbeidstoeleiding. Dit betekent dat wordt ingezet op het ontwikkelen van de mogelijkheden om aan het werk te gaan (ook als het om onbetaald werk gaat). Scholen oriënteren zich op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt om te kunnen bepalen wat kansrijke sectoren zijn. Sommige scholen noemen dat zij zich inzetten om op de school werkplekken te creëren, of om jongeren de mogelijkheid te bieden betaalde klussen uit te voeren. Ook wordt in een aantal netwerken genoemd dat de inzet van trainingsvaardighedencentra of trainingstrajecten van de gemeente een goede mogelijkheid biedt om te werken aan de werknemersvaardigheden van leerlingen die nog geen werk hebben gevonden. En wordt in het praktijkonderwijs, indien mogelijk, dispensatie ingezet zodat de leerling op school nog bepaalde certificaten kan behalen waarmee zijn kansen op werk worden vergroot.

Sommige netwerkleden en werkgevers geven aan dat er ruimte is voor verbetering bij de scholen als het gaat om de focus op arbeidstoeleiding. Bij de inzet van de stageplekken zou bijvoorbeeld meer aandacht kunnen worden besteed aan de vraag of de stageplek past bij de mogelijkheden van de jongere en of deze daarmee een stap kan maken richting werk.

“De (oorspronkelijke) opleidingsrichting paste niet bij de jongere, ik heb hem met verschillende werkzaamheden kennis laten maken, toen bleek dat hij ander type werkzaamheden veel leuker vond en hij heeft zich hierin ook ontwikkeld op de stageplek.” (Werkgever)

“Je moet kunnen leveren als er een vraag is van een bedrijf. Daar wordt nog te weinig op ingespeeld. (...) Jongeren moeten een reëel beeld krijgen van wat hun mogelijkheden zijn, werken met kinderen betekent in praktijk vaak dat ze de bij een kinderopvang kunnen schoonmaken, niet dat ze kinderen kunnen verzorgen. Plaatsing bij de kinderopvang vormt dan geen goede brug naar werk.” (SW-bedrijf)

De casuïstiekoverleggen waaraan ook leer-werkbedrijven, re-integratie-bedrijven of jobcoaches deelnemen hebben als voordeel dat bij het bespreken van de mogelijkheden van jongeren ook de expertise van deze organisaties direct wordt ingebracht, net als het bieden van een alternatief in de vorm van stages, vacatures en werkgeverscontacten. Op deze wijze draagt samenwerking bij aan het versterken van de focus op arbeidstoeleiding. Maar zoals een van de deelnemers verwoordt: “het is een cultuuromslag die niet een, twee, drie gemaakt is”.

4.2.5 Betrekken werkgevers, rol werkgeversservicepunt

In de netwerken zijn verschillende partijen die werkgeverscontacten hebben. Allereerst hebben de stagebegeleiders contacten met werkgevers in verband met stageplekken. De school heeft lijsten met werkgevers waarmee gewerkt wordt en de stagebegeleiders zetten hun eigen netwerk in om in contact te komen met werkgevers. Netwerkoverleggen waarin een SW-bedrijf, re-integratiebedrijf of jobcoach participeren hebben als voordeel dat werkgevers of concrete vacatures van deze partners direct worden ingebracht en besproken bij het bepalen van de mogelijkheden van de jongere.

Nieuwe spelers in het veld zijn de accountmanagers en het werkgeversservicepunt van gemeenten. Zij spelen een rol bij het plaatsen van jongeren (en andere doelgroepen) bij werkgevers. De samenwerking tussen stagebegeleiders en accountmanagers en afspraken over de contacten met werkgevers zijn nog niet uitgekristalliseerd. Heeft het werkgeversservicepunt ook een rol bij stageplekken, hoe wordt omgegaan met overlap tussen de werkgeverscontacten, zijn er mogelijkheden om stageplekken om te zetten in werkplekken en wie is hiervoor verantwoordelijk? Hierover bestaan ook verschillende visies. Opgemerkt is bijvoorbeeld dat stagebegeleiders hun voormalige werkwijze met UWV zouden moeten loslaten zodat het werkgeversservicepunt de contacten met werkgevers kan uitbouwen. We kwamen ook een voorbeeld tegen waarin het uitwisselen van werkgeverscontacten nadrukkelijk een plek heeft gekregen. Het inloopspreekuur dat in paragraaf 4.2.1 is genoemd wordt namelijk ook gebruikt om de vacatures van het werkgeversservicepunt te bespreken. Gekeken wordt of bepaalde vacatures als stageplek kunnen worden ingevuld. In deze gemeente stelt UWV ook werkplekken open voor de klanten van de gemeente. Het ontsluiten van de werkgeverscontacten van samenwerkingspartners als het leer-werkbedrijf en jobcoach-organisaties maakt geen deel uit van een gezamenlijke werkgeversbenadering.

Een ander voorbeeld van een samenwerking bij het benaderen van werkgevers is dat een stagecoördinator van een school samen met een jongerencoach van een gemeente gesprekken voert met werkgevers. Onderwerp van gesprek is onder andere: wat heeft de werkgever nodig en wat heeft de jongere nodig om succesvol aan de slag te gaan.

Werkgevers die wij gesproken hebben, zijn in het algemeen tevreden over de samenwerking met de stagebegeleiders. Als positief wordt ervaren dat de stagebegeleider contacten onderhoudt met de ouders en zorgdraagt voor een warme overdracht als een jobcoach in beeld komt (wanneer de jongere uitstroomt uit school). Maar ook dat de werkgever kennis kan maken met de jongere.

“Ik heb duidelijke afspraken met de pro-school over welk type jongeren ik kan plaatsen. (...) De contacten met de pro-school zijn voor mij een goede manier om aan werknemers te komen. En het is mooi om te zien dat werk net dat duwtje in de goede richting kan geven.” (Werkgever)

Er is ook een werkgever die aangeeft niet te weten bij wie hij terecht kon op het moment dat de jongere niet meer op school zit en het functioneren van de jongere op de werkvloer verslechtert. De jongeren die hij in dienst heeft worden niet ondersteund vanuit UWV of de gemeente.

“Als de jongeren bij ons in dienst komen, en ze zijn of worden ouder dan 18, dan valt er bij mij wel een gat. Ik heb dan geen idee waar ik heen moet als er iets met ze is. Als ik bijvoorbeeld weet dat de thuissituatie niet helemaal jofel is dan kan ik bijvoorbeeld niet bij de ouders aankloppen.” (Werkgever)

Deze werkgever heeft regelmatig contact met de school en bespreekt dan ook deze situaties. Maar het geeft wel weer waar werkgevers tegenaan kunnen lopen als de contacten met de school minder frequent zijn en de gemeente of een andere organisatie niet in beeld zijn bij de werkgever (en de jongere). Wisselingen van personeel is een ander punt waar werkgevers tegen aan (kunnen) lopen en waardoor zij een natuurlijk aanspreekpunt missen.

Geen van de werkgevers die wij spraken was op de hoogte van samenwerking tussen scholen en andere organisaties in de ondersteuning van jongeren naar werk. De netwerken hebben niet als doel om zichtbaar naar buiten te treden. Bekendheid van het netwerk zou wel een functie kunnen hebben voor werkgevers, namelijk het gevoel wegnemen dat ze bij niemand terecht kunnen voor vragen en werkgevers doorgeleiden naar het werkgeversservicepunt van gemeenten of zoeken naar alternatieve ondersteuningsmogelijkheden (bijvoorbeeld voor nuggers).

4.2.6 Arbeidsdeskundige kennis

Voor de arbeidstoeleiding, plaatsing en begeleiding op de werkvloer van de jongeren en werkgevers is specifieke kennis vereist. In de huidige situatie kan daarbij niet altijd meer een beroep worden gedaan op de arbeidsdeskundige kennis die UWV heeft opgebouwd in de nWajong en de zogenoemde Wajong-netwerken. De expertise van UWV is wel actief ingezet om de overgang naar gemeenten te versoepelen. Zo is in een van onze netwerken een arbeidsdeskundige van UWV op projectbasis werkzaam bij de gemeente. Dit wordt met behulp van ESF-middelen bekostigd. Het is nog niet bekend hoe deze kennis wordt bestendigd na afloop van de subsidie.

“Scholen voorzagen problemen in overgang naar gemeente. Toen is het initiatief ontstaan een project te starten waarin steun vanuit arbeidsdeskundigen wordt gegeven.” (Arbeidsdeskundige UWV, werkzaam bij gemeente)

In een ander netwerk is bijvoorbeeld een medewerker van UWV vrijgemaakt om de overgang naar de gemeente te begeleiden. Daarnaast is in deze gemeente een stagiair ingezet van de hogeschool. Door stakeholders wordt bij de overgang van taken naar gemeenten als risico genoemd dat jongeren bij een aanvraag voor bijstand en re-integratie niet op maat worden bediend en de kans aanwezig is dat zij uit beeld raken. Gemeenten uit de zes netwerken werken aan oplossingen om dit te voorkomen, bijvoorbeeld door de inzet van klantmanagers¹ die zich specifiek richten op deze doelgroep, het actief informeren van inkomensconsulenten en het aanpassen van de aanvraag-procedure.

4.2.7 Bijzondere doelgroepen

De groep jongeren die ondersteuning krijgen bij het zoeken naar werk is divers van aard. Binnen deze groep zijn er typen jongeren te onderscheiden die door de netwerkpartijen als relatief lastig te begeleiden worden gezien.

Een voorbeeld hiervan is de groep leerlingen die zegt geen behoefte te hebben aan begeleiding en denkt de stap richting werk zelfstandig te kunnen zetten. Vaak spelen ouders hier op de achtergrond een rol in doordat zij de mogelijkheden van de jongere overschatten of een beschermende houding aannemen, zo noemen verschillende netwerkliden. Als blijkt dat een ex-leerling na enkele maanden nog steeds geen geschikte werkplek heeft gevonden en de afwijzende houding van de jongeren bovendien niet verandert, is het voor partijen lastig om de jongeren alsnog binnen boord te halen. Dergelijke jongeren vergen immers relatief veel tijd en aandacht, die niet altijd voorhanden is.

“Dan missen we in het netwerk daadkracht om deze jongeren op een wat duidelijker, persoonlijker en intensievere manier te benaderen.”
(Psycholoog bij een re-integratiebureau)

Een tweede bijzondere groep bestaat uit jongeren met een complexe combinatie van problemen. Dit zijn bijvoorbeeld jongeren met psychiatrische problematiek. Ook zijn jongeren met fysieke beperkingen genoemd. Bij dergelijke jongeren speelt dat er meer creativiteit van de netwerkliden wordt gevraagd bij het vinden van een geschikte plek en het bieden van de juiste ondersteuning. De ondersteuning van deze jongeren vraagt specifieke inhoudelijke kennis over de problematiek en hun functioneren op de werkvloer. Daarnaast wordt van werkgevers meer flexibiliteit gevraagd omdat er rekening moet worden gehouden met psychiatrische problematiek en wellicht aanpassingen aan de werkzaamheden en de werkplek moeten plaatsvinden. Ook jongeren waarbij problemen in de privésfeer (bijvoorbeeld een instabiel gezin of moeilijke lopende liefdesrelatie) bestaan, worden door netwerkliden

¹ Gemeenten gebruiken voor dit type functionaris verschillende benamingen, zoals case-manager, participatie of werkcoach. Het gaat hier om de functionarissen die cliënten begeleiden naar werk.

en werkgevers gekenmerkt als relatief moeilijk te ondersteunen jongeren. Zo geven werkgevers aan dat zij slechts in beperkte mate weten hoe zij moeten handelen als zij merken dat een jongere te maken heeft met privéproblemen.

“Zo had ik een keer een meisje in dienst waarvan ik vermoede dat ze te maken had met een loverboy én waarvan ik bovendien wist dat ze een nare thuissituatie had. Stel je voor dat ze een keer niet op werk verschijnt? Dan heb ik eerlijk gezegd geen idee bij wie ik daarover moet aankloppen.” (Werkgever van een middelgroot bedrijf)

4.2.8 Continue begeleiding

Een grote uitdaging waar netwerken voor staan, is het organiseren van doorlopende en aansluitende begeleiding. De meeste onderzochte netwerken zien continue begeleiding als een belangrijk maar niet eenvoudig te realiseren aspect.

De netwerken in dit onderzoek proberen continue begeleiding vorm te geven door partijen in meerdere fases in de transitie van school naar werk met de jongere in contact te laten zijn. Zo vindt de eerste kennismaking tussen jongeren en organisaties buiten de school, zoals de gemeente en re-integratiebedrijven, al plaats tijdens het onderwijstraject. Verder trachten scholen vaak ook na het afronden van het onderwijs de vinger aan de pols te houden. Voor het pro is dit een wettelijke taak. De andere onderwijsvormen, het vso en de entreeopleiding, kennen deze wettelijke nazorgplicht echter (nog) niet. Dit maakt het voor hen moeilijker om na de plaatsing van een leerling een vinger aan de pols te houden.

We zien in dit onderzoek terugkomen dat vooral organisaties buiten school die al langere tijd in het netwerk zitten al in een vroeg stadium met de jongeren in contact zijn. Dit gebeurt bijvoorbeeld door organisaties aan te laten sluiten bij gesprekken tussen stagecoördinatoren en de jongeren. Doordat de jongere en zijn of haar achtergrond al bij de organisatie bekend is op het moment dat daadwerkelijk ondersteuning nodig is, kan er direct met een traject gestart worden. Bovendien creëren netwerkpartijen zo de mogelijkheid om eerder te starten met het opbouwen van een vertrouwensband en zorgt het ervoor dat de jongere niet keer op keer zijn verhaal hoeft te vertellen.

“Eén van onze belangrijkste doelen op dit moment is toch wel het eerder kunnen beginnen. Volgend jaar gaan we pas echt zien hoe het gaat. Dan zijn we immers direct vanaf de start van het schooljaar betrokken. We willen gewoon wat sneller kunnen beginnen met het opbouwen van een vertrouwensband.” (Jobcoach in dienst van gemeente)

Waar partijen buiten school er veelal in slagen om al tijdens het schooltraject zichtbaar te zijn, lijkt vooral het organiseren van nazorg na plaatsing van de jongere een aandachtspunt. Dit speelt ook bij pro-scholen waar nazorg een wettelijke taak is. Dit komt voor een deel doordat netwerken in deze transitie-

fase aan andere aspecten meer belang hechten. Een tweede reden is een tekort aan capaciteit.

“Stagecoördinatoren hebben ook nazorg-taken. Wel bestaat het gevoel dat die functie er bij inschiet. Nazorg is vaak telefonisch. Er wordt dan één keer gebeld en daar blijft het bij.” (Klantmanager van een gemeente)

“Nazorg is op dit moment nog niet goed vormgegeven. In het oude scholennetwerk bleven we leerlingen twee jaar volgen. Dat is nu niet het geval. Dat komt deels ook doordat we ons andere prioriteiten hebben gesteld.” (Uitstroomcoördinator op een vso-school)

“Ik vind dat mijn school niet veel gedaan heeft om te kijken hoe het met me gaat. Ze bellen me wel af en toe, maar ik heb het gevoel dat ze dat vooral doen omdat het van de overheid moet.” (Ex-leerling van een pro-school)

Het gevolg van een niet optimaal georganiseerde nazorg is dat jongeren die niet direct na het verlaten van school door andere organisaties worden opgepakt, buiten beeld dreigen te raken. Door stakeholders wordt genoemd dat vooral de nuggers in dit perspectief een riciscogroep vormen. Dit ook omdat de aanvraagprocedure voor bijstand een obstakel kan vormen voor kwetsbare jongeren. De introductie van een zoekperiode, een digitale aanvraagprocedure en groepsgewijze aanpakken vergroten de kans dat jongeren afzien van een aanvraag of deze niet doorzetten.

Netwerkleden hebben veelal de indruk dat ze de groep jongeren (nagenoeg) volledig in beeld hebben. Leden dragen aan dat het hebben van een partij die een goed overzicht van de uitstroom heeft (vaak school), hieraan bijdraagt. Bovendien zorgt een goede, warme overdracht ervoor dat jongeren niet van de radar verdwijnen.

4.2.9 Overdracht

De netwerken in dit onderzoek hechten veel belang aan het organiseren van een goedlopende overdracht van jongeren tussen netwerkpartijen. Netwerken zorgen er veelal voor dat jongeren niet zonder onderling overleg worden overgedragen. Dit heeft als gevolg dat netwerken goed zicht hebben op de jongeren en de kans klein is dat jongeren buiten beeld raken nadat ze zijn overgedragen, zo noemen verschillende netwerkleden.

Netwerkleden zijn het erover eens dat goed georganiseerde uitwisseling van informatie over jongeren van groot belang is voor goede overdracht. Eén netwerk heeft hier een goede oplossing voor gevonden. Dit netwerk maakt gebruik van standaardformulieren die meegestuurd worden wanneer een jongere aan een andere organisatie wordt overgedragen. Deze formulieren zijn in samenwerking met juristen ontwikkeld om de privacy van de jongere te kunnen borgen.

“Je kunt niet zomaar alle informatie overdragen die je hebt. De formulieren die we hebben ontwikkeld zijn gecontroleerd op privacy-kwesties. We hebben een expert ingehuurd om dit te verzorgen. Dat is nu goed geregeld.” (Uitstroomcoördinator van een vso-school)

Overigens is het overdragen van informatie niet in elk netwerk dusdanig ingekaderd. In andere netwerken geven partijen aan niet goed zicht te hebben op wat wel en niet met partijen mag worden gedeeld.

Daarnaast leidt onduidelijkheid en traagheid – hierbij zijn vooral gemeenten genoemd – waarmee met informatie wordt omgegaan en informatie wordt aangeleverd tot irritaties bij de andere netwerkleden. Het gevolg van de vertraging kan zijn dat netwerkleden niet verder kunnen in het bieden van begeleiding.

Netwerkleden stellen dat de uitwisseling van informatie met gemeenten in de loop van de tijd beter zal gaan. Netwerkleden moeten immers elkaars werkwijzen leren kennen. Gemeentelijke instrumenten en voorzieningen zijn nog in ontwikkeling en het opbouwen van vertrouwen tussen nieuwe en huidige netwerkleden kost tijd.

“Ik moet eraan wennen dat de ambtelijke lijnen langer zijn. Als er iets moet gebeuren moet die beslissing eerst nog langs een aantal ambtenaren.” (Coördinator stage, arbeid en uitstroom van een pro-school)

4.2.10 Afstemming

Binnen een netwerk maken netwerkleden duidelijke afspraken, ze stemmen met elkaar af wie wanneer waarvoor verantwoordelijk is.

“Het is zoeken naar wat je van elkaar verwacht, dat moet afgestemd worden. Al is het ook belangrijk dat het niet bij praten blijft.”
(Arbeidsdeskundige UWV, gedetacheerd bij de gemeente)

Een netwerk is dekkend als het ondersteuningsaanbod binnen het netwerk toereikend is om de doelgroep te kunnen ondersteunen bij de hulpvragen die zich onder deze doelgroep kunnen voordoen en als de doelgroep voldoende in beeld is (en blijft). Om aan deze voorwaarden te voldoen, hoeft een netwerk niet per se omvangrijk te zijn.

“Als ik informatie zoek of nodig heb weet ik altijd wel waar ik zijn moet. Mijn vragen gaan met name over zorg. Ik zie niet echt welke aanvullende partijen een vaste plek zouden moeten krijgen in het netwerk. Volgens mij heeft dat niet echt toegevoegde waarde.”
(Jobcoach werkzaam voor een gemeente)

Om te kunnen spreken van een toereikend ondersteuningsaanbod zien we, zoals ook is weergegeven in hoofdstuk 3 van deze rapportage, in netwerken voor kwetsbare jongeren doorgaans vertegenwoordigers samenkomen uit het onderwijs en organisaties die begeleiding bieden aan jongeren richting werk

(waaronder gemeenten). Soms wordt dit (op ad-hocbasis) aangevuld door zorgpartijen en andere specialisten (dagbesteding bijvoorbeeld). Deze partijen zijn in een aantal netwerken op flexibele basis betrokken; alleen als dat op dat moment nodig is.

Volgens veel van de netwerkleden die we hebben gesproken, belandt een groot deel van de jongeren uit de doelgroep tussen wal en schip als ze geen ondersteuning krijgen. Zoals eerder al naar voren kwam bij de beschrijving van het belang van continue begeleiding (par 4.2.8) en overdracht (4.2.9), moeten de jongeren, om hen de juiste ondersteuning te kunnen bieden, in beeld zijn bij het netwerk. Ook dit vraagt onderlinge afstemming van de netwerkleden. Wanneer de jongere bij de ene organisatie uit beeld is geraakt, moet dat gemeld worden en moet duidelijk zijn wie daar vervolgens werk van maakt.

4.2.11 Regie

Bij de besprekingen van leerlingen op individueel niveau ligt de regie bij de school. De school kent de leerlingen het beste en is ook voor de leerlingen zelf het meest nabij, in veel gevallen ook als ze al van school af zijn. Zodra er meer partijen bij het overleg worden betrokken (bijvoorbeeld op afstemmings-niveau) wordt er doorgaans een partij aangewezen die de rol van voorzitter op zich neemt. Over het algemeen beperkt die taak zich tot de logistieke kant: plannen van de bijeenkomst, versturen van uitnodigingen, opstellen van de agenda, voorzitten van de bijeenkomst. In de netwerken die we onderzochten zien we dat verschillende partijen deze rol kunnen vervullen: UWV (inmiddels vervangen door de gemeente), Stichting MEE of een vertegenwoordiger vanuit het onderwijs. Verschillende gemeenten gaven overigens aan dat zij de ambitie hebben om de regiehouder te worden. Dit sluit aan bij de verantwoordelijkheden die met de Participatiewet bij de gemeente zijn komen te liggen.

4.2.12 Regionale afspraken

Uit de enquête die wij hebben gehouden onder RMC-coördinatoren komt naar voren dat er op regionaal niveau in veel gevallen bestuurlijke afspraken zijn gemaakt over de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren; twee derde van de (in totaal 27) RMC-coördinatoren die de enquête hebben ingevuld zeggen dit. In de regio's waar dit nog niet is gebeurd, is men voornemens om dat binnen een jaar alsnog te doen. In de helft van de regio's hebben de afspraken betrekking op de veranderende situatie rond de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. In driekwart van de RMC-regio's zijn de bestuurlijke afspraken ook vastgelegd.

Bij de bestuurlijke afspraken zijn in alle RMC-regio's waar deze afspraken zijn gemaakt het praktijkonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en de gemeenten aangesloten. Mbo-instellingen zijn in twee op de drie regio's betrokken bij de bestuurlijke afspraken.

Verder valt op dat twintig procent van de RMC-coördinatoren zegt dat de werkgevers of werkgeversorganisaties zijn betrokken bij de bestuurlijke afspraken. Voor zorginstellingen geldt dat zij hier nauwelijks bij betrokken zijn.

Onder de punten die goed gaan bij het maken van de regionale afspraken geven RMC-coördinatoren aan dat het afstemmen “wie wat doet” goed gaat. Als voorbeeld noemen zij dat scholen en gemeenten een lijst met contactpersonen hebben opgesteld, afspraken met elkaar maken over de overdracht van leerlingen en er “korte lijntjes zijn”. Een punt dat nog minder goed loopt is het betrekken van werkgevers en van mbo-instellingen bij de regionale afspraken. Verder noemt een RMC-coördinator dat er in de regio weinig arbeidsplekken zijn voor kwetsbare jongeren. Ook het beleggen van de regiefunctie wordt genoemd als een aspect van de regionale samenwerking waar nog goede afspraken over gemaakt moeten worden.

4.3 Kennisbehoefte onder uitvoerders en andere belanghebbenden

Aan de geïnterviewde netwerkliden en de brancheorganisaties die deze netwerkliden vertegenwoordigen, hebben we de vraag voorgelegd wat hun kennisbehoefte is ten aanzien van de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Daar kwamen een aantal centrale thema's uit naar voren. Met name de veranderende wet- en regelgeving omtrent de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren is een thema waar betrokkenen graag meer informatie over willen hebben. Daarnaast komt inhoudelijke kennis over het in te zetten instrumentarium en de problematiek van de doelgroep naar voren als een belangrijk onderwerp. Het versterken van de informatievoorziening aan ouders en jongeren en aan werkgevers wordt verder genoemd als van belang om deze belanghebbenden verder te betrekken bij de samenwerking.

De kennisbehoefte op een rij:

Wet- en regelgeving: Scholen, gemeenten en overige betrokkenen moeten goed op de hoogte zijn van de wet- en regelgeving om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Volgens verschillende geïnterviewde uitvoerders moet deze informatie zo laagdrempelig mogelijk worden aangeboden. Daarnaast is er behoefte aan de regionale en lokale uitwerking van de landelijke wetgeving:

“Ik moet immers weten wat ik precies kan bieden en wat ik van anderen kan verwachten. Dat soort dingen zijn vaak regionaal georganiseerd.”
(Stagecoördinator pro-school)

Voor onder andere scholen is het essentieel om te weten wat de werkwijze van de woongemeente(n) van hun leerlingen is en welke gemeentelijke instrumenten ingezet kunnen worden. Een bijkomende moeilijkheid daarbij is dat verschillende gemeenten andere werkwijzen en instrumenten hebben, of

een andere invulling geven aan het in te zetten instrumentarium.² Ook gemeenten worstelen hiermee:

“Ik snap niet waarom elke gemeente zelf het wiel moet uitvinden.”
(Klantmanager gemeente)

Aan kennis over verschillen en overeenkomsten tussen gemeenten in de regio is dan ook vanuit verschillende invalshoeken, waaronder de scholen en gemeenten zelf, behoefte.

Inhoudelijke kennis: Wat is de begeleidingsbehoefte van de jongere? Welke problematiek speelt er bij de jongere? Welke instrumenten kunnen tijdens de overgang naar werk worden ingezet? Wat heeft de werkgever ervoor nodig om het allemaal te laten slagen? Hoe past werk in de leefwereld van jongeren? Dit zijn vragen waar een aantal uitvoerders in de netwerken van aangeven dat het belangrijk is om voldoende kennis over te hebben. Over de manier waarop deze kennis beschikbaar moet komen, geven geïnterviewden aan dat zij dit graag via kennisdeling doen, in plaats via het “plukken van informatie vanuit een kennisnet”, of via het uitwisselen van voorbeelden uit de praktijk.

Samenwerking met ouders, jongeren en werkgevers: Ouders, jongeren en werkgevers zijn de centrale belanghebbenden bij de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Meerdere geïnterviewden stellen echter de vraag of ouders en jongeren wel voldoende worden ingelicht over wat er met de jongeren gebeurt en wie/welke instanties er met de jongeren bezig zijn. Een ander belangrijk punt betreft het bewerkstelligen van betrokkenheid van werkgevers en het aanwezig laten zijn van de juiste kennis bij werkgevers. Veel geïnterviewde werkgevers geven aan zich graag in te zetten voor de doelgroep maar tegelijkertijd hun weg naar de juiste contactpersonen (veelal binnen de gemeente) niet altijd te kennen. Hiermee is niet gesteld dat werkgevers een vaste partij aan tafel van de casusbespreking moeten zijn. Wel moeten zij in staat zijn om hun personeelsbehoeftes in kaart te brengen, een goede match tot stand te laten komen, en moeten zij hulp kunnen vragen wanneer dat nodig is.

Een betere informatievoorziening voor ouders, jongeren en werkgevers is een belangrijke stap om de samenwerking in de overgang van onderwijs naar werk te versterken.

² Het Wetsvoorstel Harmonisatie instrumenten Participatiewet heeft als doel een zo eenvoudig en eenduidig mogelijk basispakket van instrumenten mogelijk te maken voor werkgevers die extra banen (in het kader van de banenafpraak) beschikbaar stellen. Het wetsvoorstel voorziet in de eerste plaats in een uniforme no-riskpolis via het UWV voor de gehele doelgroep van de banenafpraak. De beoogde datum van invoering is 1 januari 2016.

5 HANDVATTEN VOOR DE PRAKTIJK

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de inzichten die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek vertaald naar handvatten voor de praktijk. Eerst wordt ingegaan op de belangrijkste succescriteria van de samenwerking rondom de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Vervolgens worden verschillende kansrijke initiatieven voor de toekomst uitgelicht en nader beschreven. Tot slot wordt een werkagenda voor de toekomst weergegeven. De werkagenda beschrijft de vraagstukken die geadresseerd moeten worden om tot een goede samenwerking te kunnen komen, zodat kwetsbare jongeren succesvol kunnen worden begeleid van onderwijs naar werk.

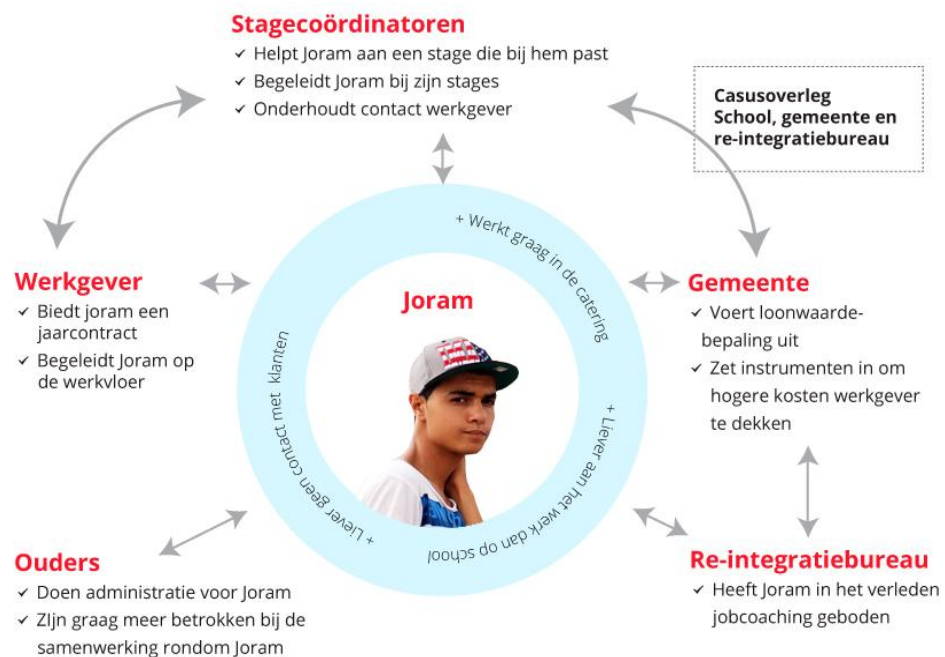
5.2 Succescriteria van de samenwerking

In deze paragraaf beschrijven we welke taken en rollen de verschillende netwerkliden (gezamenlijk) rondom de jongere vervullen om tot een succesvolle overgang van onderwijs naar werk te komen. Dit doen we aan de hand van twee jongeren die we in dit onderzoek hebben gesproken: Joram en Roos. De portretten van deze twee jongeren zijn beschreven in bijlage 1 van deze rapportage. Uiteraard zijn de namen van Joram en Roos gefingeerd. We verbinden de taken en rollen van de netwerkliden vervolgens aan de aspecten van de samenwerking die vanuit de literatuur (hoofdstuk 2) en vanuit de praktijk (hoofdstuk 4) naar voren komen als belangrijke voorwaarden voor een succesvolle arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren. Hiervoor stellen we een checklist met succescriteria op. De checklist geeft een overzicht van de belangrijkste criteria van de samenwerking om kwetsbare jongeren optimaal van onderwijs naar werk te kunnen begeleiden.

Joram: van stage naar werk

Joram is negentien jaar, afkomstig van het praktijkonderwijs en aan het werk bij een cateringbedrijf. Daar heeft hij momenteel een jaarcontract. Om Joram aan het werk te helpen, werken verschillende partijen met elkaar samen. De stagecoördinator vanuit school, de gemeente, de werkgever, het re-integratiebureau, de ouders en, niet te vergeten, Joram zelf, spelen allemaal een eigen rol in de overgang van onderwijs naar werk van Joram. In figuur 5.1 zijn deze verschillende rollen weergegeven.

Figuur 5.1 Rollen van de partijen die samenwerken om Joram van onderwijs naar werk te begeleiden



De samenwerking om Joram aan het werk te krijgen, is goed verlopen. Er zijn een aantal aspecten in de samenwerking die opvallen:

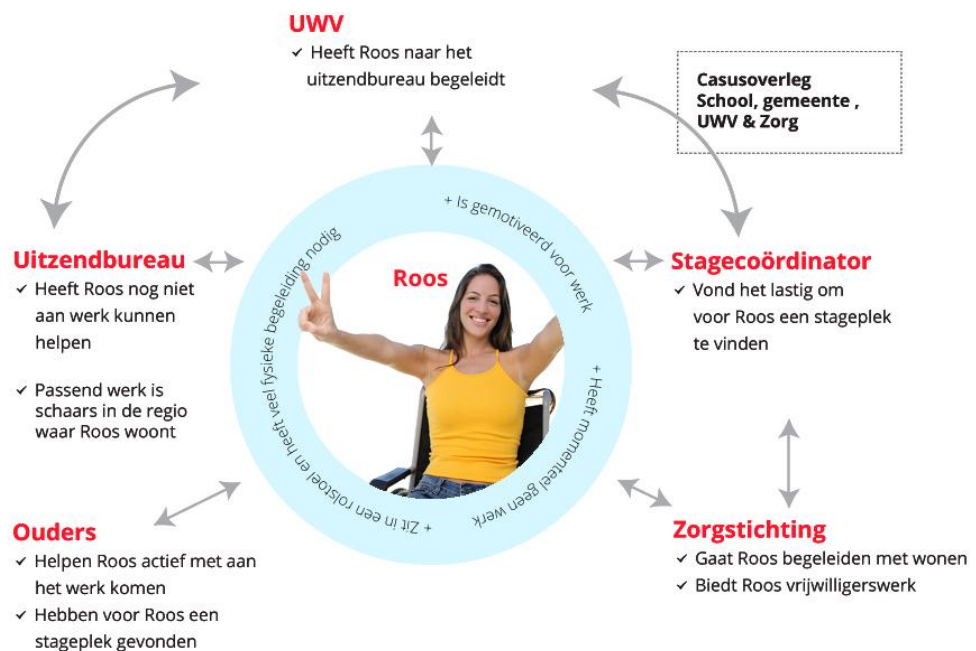
- De **route van stage naar werk** lijkt hier te lonen. Joram komt erachter wat hij wel en niet leuk vindt en de werkgever waar hij stage loopt leert Joram goed kennen alvorens hem een werkplek te bieden.
- Het **contact richting de werkgever loopt via de school**. Het voordeel daarvan is dat de stagecoördinator, die Jorams voorkeuren en (on)mogelijkheden kent, in staat is om hem goed te begeleiden naar werk. Deze route heeft echter ook risico's. Mocht het contract van Joram bij de werkgever niet verlengd worden, dan kan de stagecoördinator hem niet meer begeleiden naar een nieuwe werkplek. Joram zit immers niet meer op school. De kans is aanwezig dat Joram vervolgens uit beeld raakt. Van belang is daarom dat het netwerk rondom Joram hem goed in de gaten houdt, zodat hij **niet uit beeld verdwijnt** op het moment dat hij ondersteuning nodig heeft.
- De **werkgever biedt zelf begeleiding aan Joram op de werkvloer**. Dat voorkomt dat er externe jobcoaching nodig is.
- De **gemeente ontlast de werkgever door instrumenten** in te zetten waarmee de hogere kosten van werken met een jongere zoals Joram worden gedekt. Dit maakt het mogelijk voor de werkgever om Joram in dienst te nemen.
- De school, de gemeente en het re-integratiebureau **voeren casusoverleg met elkaar**. Door de korte lijnen tussen de partijen kunnen zij onderling goed afstemmen wat er aan begeleiding en ondersteunende instrumenten ingezet moet worden om Joram van onderwijs naar werk te krijgen.

- De **ouders willen meer betrokken worden** bij de samenwerking rond de arbeidstoeleiding van Joram. Zoals te zien valt in figuur 5.1, vormen zij eigenlijk geen schakel in het netwerk. Er is geen directe verbinding tussen de ouders en de overige netwerkleden. Aangezien zijn ouders uiteraard belangrijk zijn voor Joram, zou er eigenlijk meer (structureel) contact moeten zijn tussen hen en de overige netwerkleden.
- Joram **is zelf gemotiveerd** om aan het werk te gaan. Hij werkt op een plek die aansluit bij zijn wensen en mogelijkheden; snijtechnieken aanleren en in de keuken werken vindt hij leuk, omgaan met klanten liever (nog) niet.

Roos: wil graag aan het werk

Roos is twintig jaar en wil graag aan het werk. Ze heeft aan het praktijk-onderwijs deelgenomen. Roos zit in een rolstoel en heeft begeleiding nodig bij algemene dagelijkse levensverrichtingen, zoals wassen, eten en aankleden. Zoals blijkt uit figuur 5.2, zijn er meerdere partijen die een rol spelen om haar aan het werk te helpen. Helaas is dat tot nog toe niet gelukt.

Figuur 5.2 Rollen van de partijen die samenwerken om Roos van onderwijs naar werk te begeleiden



In de samenwerking rondom Roos zijn deels dezelfde partijen betrokken als bij Joram. Er spelen echter ook andere partijen een rol, zoals het uitzendbureau en de zorgstichting die Roos gaat begeleiden op meerdere vlakken, zoals wonen, vrije tijd en werk. De volgende zaken zijn opvallend aan de verschillende rollen en samenwerking tussen de partijen:

- De school kon voor Roos **geen geschikte stageplek** vinden. Haar ouders hebben vervolgens wel een stageplek voor haar gevonden, maar dit heeft niet geleid tot een werkplek voor haar. Een goede route van stage naar werk is, in tegenstelling tot Joram, bij Roos daardoor niet goed van de grond gekomen.
- UWV heeft voor de arbeidstoeleiding van Roos een uitzendbureau ingeschakeld. Hoewel Roos graag aan het werk wil, heeft het uitzendbureau **nog geen goede match** kunnen vinden tussen enerzijds de wensen en mogelijkheden van Roos en anderzijds de mogelijkheden van de werkgever. Zoals blijkt uit de ervaringen van de netwerken die zijn betrokken in dit onderzoek, zijn jongeren zoals Roos met zowel lichamelijke problemen als problemen op andere vlakken (verstandelijk en/of psychisch) een lastige doelgroep om te plaatsen. Bovendien laat de beschrijving van de situatie van Roos zien dat er regionale verschillen zijn in de mogelijkheden voor plaatsing. Zij is woonachtig in een regio waar het aantal plaatsingsmogelijkheden relatief beperkt is. Dit bemoeilijkt haar arbeidstoeleiding.
- Roos is twee jaar geleden uitgestroomd uit het onderwijs. De gemeente was destijds nog niet aangesloten bij het netwerkoeverleg. Tevens was er geen verbinding met de zorgorganisatie die Roos begeleiding gaat bieden op meerdere vlakken (wonen, werk en vrije tijd) en haar tevens vrijwilligerswerk aanbiedt. Deze verbinding komt momenteel langzaam op gang in het netwerk. **De bundeling van expertise die momenteel plaatsvindt in het netwerk**, biedt kansen voor de toekomst om jongeren zoals Roos beter aan het werk te helpen.
- De zorgstichting die Roos momenteel begeleidt, biedt haar **vrijwilligerswerk** aan. Uiteindelijk wil Roos graag een betaalde baan, maar de kans hierop wordt wel groter als zij vrijwilligerswerk gaat doen in plaats van thuis te blijven zitten.

Succescriteria samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Zoals blijkt uit de voorbeelden van Joram en Roos, zijn er meerdere aspecten van de samenwerking die belangrijk zijn om kwetsbare jongeren op een goede manier te kunnen begeleiden onderwijs naar werk. Ook in de voorgaande hoofdstukken hebben we verschillende aspecten benoemd die bijdragen aan een goede begeleiding van kwetsbare jongeren van onderwijs naar werk. Deze aspecten hebben enerzijds betrekking op het functioneren van netwerken in het (semi-)publieke domein (zie hoofdstuk 2) en anderzijds op de praktijk van de samenwerking in de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren (zoals beschreven in hoofdstuk 2 tot en met 4). Als we de (soms theoretische) aspecten met betrekking tot het functioneren van (semi-)publieke netwerken confronteren met de aspecten die naar voren komen uit de praktijkervaringen in de samenwerking, komen we tot een overzicht van tien succescriteria. Als uitgangspunt voor de ordening van de succescriteria hebben we de aspecten van het functioneren van (semi-)publieke netwerken genomen. De concrete invulling van deze criteria hebben we gedaan aan de hand van de naar voren

gekomen praktijkervaringen. De tien succescriteria geven we weer in de onderstaande checklist.

Checklist succescriteria samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Aspect	Succescriterium
1. De jongere centraal	- Bij de ondersteuning wordt uitgegaan van de ondersteuningsvraag van de jongeren, waarbij rekening wordt gehouden met individuele verschillen (bijvoorbeeld door matching, of door een brede intake/een arbeidskundig onderzoek aan het begin van de opleiding). - Met de omgeving (o.a. de ouders) wordt samengewerkt in de begeleiding van de jongere.
2. Consensus	- Heldere afspraken over de taakverdeling en verantwoordelijkheden van de netwerkpartijen. - Consensus over de doelstellingen die het netwerk nastreeft.
3. Legitimiteit en vertrouwen	- Netwerkpartijen onderschrijven het belang van het netwerk en de doelstellingen die het netwerk nastreeft. - Partijen buiten het netwerk onderschrijven het belang van het netwerk en de doelstellingen die het netwerk nastreeft. - De partijen geven aan erop te vertrouwen dat de andere netwerkpartijen hun taken m.b.t. de arbeidstoeleiding adequaat uitvoeren.
4. Samenwerking verschillende disciplines en expertises	- Aanwezigheid van voldoende arbeidsdeskundige expertise, kennis over de arbeidsmarkt en de doelgroep. - In het netwerk is sprake van samenwerking met en goede voorlichting van werkgevers.
5. Stabiliteit en flexibiliteit	- Netwerkpartijen die een centrale rol hebben, committeren zich voor langere tijd. - (Potentiële) netwerkpartijen zonder centrale rol hebben de mogelijkheid om toe te treden of het netwerk (tijdelijk) te verlaten.
6. Omvang diensten	- Voldoende capaciteit om alle jongeren te kunnen begeleiden. - Voldoende mogelijkheden om benodigde effectieve instrumenten, zoals jobcoaching, loonkostensubsidie, de no-riskpolis en werkvoorzieningen, in voldoende mate in te kunnen zetten.
7. Continuïteit begeleiding	- Informatie over de leerling wordt door de school overgedragen aan de gemeente en hierbij vindt persoonlijk overleg plaats. - Er is sprake van vaste contactpersonen voor de jongeren. - Tijdens de overgang van school naar werk is er sprake van (intensieve) begeleiding. - Nazorg wordt geboden nadat jongeren zijn geplaatst, zodat zij niet buiten beeld raken.

Vervolg Checklist succescriteria samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Aspect	Succescriterium
8. Contact en communicatie	- Periodiek overleg tussen de netwerkpartijen. - Partijen weten hoe en met wie ze contact kunnen opnemen binnen de andere organisaties binnen het netwerk. - Partijen waartussen de samenwerking cruciaal is voor het functioneren van het netwerk hebben frequent contact. - Het aantal connecties en contacten tussen organisaties is passend (niet te weinig, maar ook niet te veel).
9. Betrokkenheid meerdere niveaus	- Per partij zijn meerdere personen betrokken bij het netwerk. - Per partij zijn op alle niveaus (beleid, management en uitvoering) personen betrokken bij het netwerk.
10. Coördineren	- Onderscheid afstemmingsregisseur en casus-gerichte regisseur. - De regierol is belegd bij één partij die verantwoordelijk is voor het bewaken van de randvoorwaarden (organisatorisch, inhoud, kwaliteit). - De regisseur op individueel niveau zorgt voor een overzicht van alle relevante beschikbare voorzieningen en ketenpartners, de ontwikkeling van een maatwerktraject en begeleiding bij het vinden en behouden van een baan. - De wijze waarop de regierol is belegd, is passend bij de omvang van het netwerk.

5.3 Kansrijke initiatieven en voorbeelden uit de praktijk

In het veld wordt hard gewerkt aan een optimalisering van de overgang van school naar werk. Partijen zoeken de samenwerking op en werken aan oplossingen om bestaande successen voort te zetten en nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden, zoals het waarborgen van expertise, continuïteit in de begeleiding en zorgen dat ook in de nieuwe situatie jongeren in beeld zijn bij gemeenten.

We hebben uit de praktijk een aantal initiatieven en voorbeelden opgetekend die andere netwerken kunnen inspireren om hiermee aan de slag te gaan. Het gaat om voorbeelden waarin samenwerking wordt ingezet om de jongeren optimaal te kunnen ondersteunen. Omdat er binnen een gemeente verschillende gremia betrokken kunnen zijn bij de ondersteuning van jongeren, besteden we ook aandacht aan samenwerking tussen verschillende afdelingen c.q. functionarissen.

Niet alle initiatieven hebben zich al in de praktijk bewezen, omdat ze recent gestart zijn of omdat ze nog nader moeten worden uitgewerkt. De (duurzame) bekostiging hiervan is daarom niet in alle gevallen uitgekristalliseerd. Ook zijn

in veel gevallen de opbrengsten van de initiatieven (nog) niet in kaart gebracht. We hebben ervoor gekozen deze initiatieven toch op te nemen omdat ze potentieel kunnen bijdragen aan het versterken van de samenwerking en de ondersteuning van jongeren.

5.3.1 Versterken expertise

Voor de arbeidstoeleiding, plaatsing en begeleiding op de werkvloer van de jongeren en werkgevers is specifieke kennis vereist. In de huidige situatie kan daarbij niet altijd meer een beroep worden gedaan op de arbeidsdeskundige kennis die UWV heeft opgebouwd in de nWajong. Onderstaande initiatieven laten zien op welke wijze wordt samengewerkt bij het opbouwen van expertise. Het gaat daarbij niet alleen om samenwerking tussen organisaties maar ook binnen gemeenten.

Versterken van expertise

- Inzet medewerker PSW¹ op vso-zmok: een medewerker van het PSW (dit bedrijf verzorgt ook jobcoaching) maakt deel uit van het stageteam van een vso-zmok-school. Hiermee worden de expertise en werkgeverscontacten van het schoolteam versterkt en het biedt de mogelijkheid om continuïteit te bieden in de begeleiding tijdens stages. De aanstelling is op detacheringsbasis (regio Noord-Limburg).
- Workshops door gemeenten op scholen: door het organiseren van workshops worden scholen op de hoogte gebracht van de ondersteuningsmogelijkheden van gemeenten (Apeldoorn).
- Gemeentelijke expertgroep: interne expertgroep waarin een jobcoach van de gemeente, klantmanagers en accountmanagers wekelijks ervaringen bespreken met werkgevers en werkgeversinstrumenten (die kunnen en worden ingezet voor jongeren). De jobcoach en de klantmanager participeren in het casuïstiekoverleg van de scholen. Gezamenlijk bepalen de medewerkers van de gemeente welke gemeentelijke ondersteuning kan worden ingezet om de jongeren te kunnen plaatsen. Daarbij vindt ook overleg plaats welke accountmanager de werkgever informeert over de beschikbare werkgeversinstrumenten (Apeldoorn).
- Expertise inkomensconsulenten: in deze gemeente worden niet alleen klantmanagers getraind om jongeren goed te kunnen begeleiden, er is ook aandacht voor het ontwikkelen van de expertise van inkomensconsulenten over de doelgroep (Emmen).
- Communicatieplatform: In Apeldoorn wordt door de leden van het overkoepelende Groot Overleg Jong Gehandicapten en Arbeid een online communicatieplatform gebruikt onder andere om kennis uit te wisselen, bijeenkomsten te plannen en documenten te delen. Het faciliteert en stimuleert de samenwerking, omdat leden vragen kunnen stellen aan een

¹ PSW biedt zorg en ondersteuning voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke beperking bij wonen, dagbesteding/werken/onderwijs en vrije tijd.

verscheidenheid aan partijen en snel de informatie kunnen krijgen die ze nodig hebben (Apeldoorn).

5.3.2 Continuïteit begeleiding

De onderstaande initiatieven laten zien dat de netwerkpartners aan oplossingen werken om de continuïteit van de begeleiding (na uitstroom) te bewerkstelligen. Daarbij gaat het om het inzichtelijk maken van de verantwoordelijkheden, afspraken over de overdracht en de begeleiding van jongeren naar werk.

Overzicht verantwoordelijkheden en overdracht

- Stroomschema: met behulp van een stroomschema is in kaart gebracht welke routes een jongere kan doorlopen en onder wiens verantwoordelijkheid (functionaris/organisatie) de jongere valt; het schema zal worden aangevuld met stroomcijfers. In pilotvorm worden de routes uitgewerkt voor jongeren waarbij wordt samengewerkt tussen roc's en afdelingen en functionarissen van de gemeente. Punten van aandacht zijn daarbij onder meer een vast aanspreekpunt, het moment en de wijze van overdracht, wie betrokken moet zijn, uitval uit school (exitgesprekken) en op welke wijze zorg kan worden aangehaakt. De samenwerkingsafspraken worden vastgelegd (Amsterdam).
- Formulier voor overdracht informatie: standaardformulieren die meegestuurd worden wanneer een jongere aan een andere organisatie wordt overgedragen. Het bevat niet alleen informatie van de scholen maar ook van bijvoorbeeld MEE en woningbouwcoöperaties. Deze formulieren zijn in samenwerking met juristen ontwikkeld om de privacy van de jongere te borgen (Apeldoorn).

Begeleiding naar werk en na uitstroom

- Opleiding jobcoach: stagebegeleiders van praktijkonderwijs zijn begonnen met de opleiding tot jobcoach. Hoewel de precieze inzet in 2016 zal worden vastgesteld, is vooralsnog de bedoeling dat de jobcoaching wordt voortgezet nadat de leerling uitstroomt. De jobcoaching wordt vanuit de middelen van het praktijkonderwijs bekostigd (Emmen).
- Leer-werkcoach: het roc heeft leer-werkcoaches aangesteld die leerlingen begeleiden naar werk. De leer-werkcoaches worden bekostigd met middelen vanuit de aanpak jeugdwerkloosheid. De leer-werkcoaches worden tijdelijk ondersteund (deskundigheidsbevordering) door jobcoaches van de gemeente bij het ontwikkelen van hun netwerk (de link met het werkgeversservicepunt) en kennis van het instrumentarium van de gemeente (Amsterdam).
- Baanwijs samenwerking tussen verschillende organisaties (o.a. jongerencoach van de gemeente, stagebegeleiders van de scholen en een arbeidsdeskundige, en het UWV). Binnen dit initiatief werken jongeren aan (werknemers) vaardigheden, zodat hun werkzaamheden aansluiten bij de personeelsvraag van de werkgever. Dit initiatief is opgestart met ESF-

middelen en, bestendigd in een convenant zodat de werkzaamheden worden voortgezet na afloop van de subsidie (regio Limburg-Noord).

5.3.3 Werkgeverscontacten en samenwerking bij plaatsing

Er zijn verschillende spelers in het veld met werkgeverscontacten. Werkgevers krijgen dus niet alleen te maken met verschillende toeleidingsorganisaties, ze hebben met de invoering van de Participatiewet en de afspraken rondom de garantiebannen ook een grotere verscheidenheid aan ondersteuningsmogelijkheden. We kwamen twee activiteiten tegen waarbij wordt samengewerkt tussen partijen met als doel om de arbeidstoeleiding en werkgeversbenadering te versterken.

- Inloopspreekuur gemeente: tijdens het spreekuur kunnen zowel de jongeren als de stagecoördinatoren van scholen binnenlopen met vragen. Tevens worden vacatures van het werkgeversservicepunt besproken. Gekeken wordt of bepaalde vacatures als stageplek kunnen worden ingevuld (regio Limburg-Noord).
- Gesprekken met werkgever: stagecoördinatoren van de school voeren samen met de jongerencoach van de gemeente gesprekken met werkgevers. Onderwerp van gesprek is: wat heeft de jongere en wat heeft de werkgever nodig om succesvol aan de slag te gaan.

5.3.4 Jongeren in beeld

Vanaf het moment dat duidelijk werd dat de Participatiewet zou worden ingevoerd, is het risico benoemd dat gemeenten geen goed zicht zouden hebben op de doelgroep en dat jongeren buiten beeld zouden raken. Hier laten we twee voorbeelden zien waarbij gemeenten dit probleem willen ondervangen.

Jongeren in beeld

- Aanpassen procedure aanvraag bijstand: voor kwetsbare jongeren wordt een andere aanvraagprocedure gevolgd. Hierbij vindt warme overdracht plaats van de klantmanager (de klantmanager participeert in het casuïstiek-overleg van de school) aan inkomensconsulenten. Verder gebeurt de aanvraag niet via DigiD maar op papier (Emmen).
- Inlooppunt: voor nuggers is een inlooppunt voor jongeren georganiseerd. Dit punt wordt actief onder de aandacht gebracht. Bijvoorbeeld door de inzet van een bekende acteur. Deze trekt de aandacht, spreekt jongeren aan en geeft uitleg. Door dit initiatief zijn meer jongeren beter in beeld van de gemeente gekomen (Amsterdam).

5.4 Werkagenda samenwerking arbeidstoeleiding kwetsbare jongeren

Op basis van de gesprekken die wij hebben gevoerd met netwerkleiden, werkgevers en jongeren, de enquête die wij hebben gehouden onder RMC-coördinatoren en de expertmeeting met betrokkenen uit het veld (zowel vanuit de gemeenten, het onderwijs, werkgevers en cliëntvertegenwoordigers), stellen we een werkagenda op. De werkagenda betreft vragen waarop een antwoord moet komen om kwetsbare jongeren goed te kunnen begeleiden van onderwijs naar werk. De vragen zijn gericht op taken die centraal staan in de inrichting van de samenwerking. De netwerken kunnen aan de hand van deze agenda voor zichzelf expliciteren hoe zij invulling geven aan de samenwerking. Voor een verdere concretisering van de samenwerking is het van belang dat ook de volgende vragen beantwoord (kunnen) worden:

- Is hier invulling aan gegeven en/of staat het op de **agenda** van het netwerkoeverleg?
- **Wie** pakt of pakken de taak op en kan daar op aangesproken worden?
- **Wanneer** zou dit in het samenwerkingsproces moeten gebeuren, of op welk moment in de overgang van de jongere(n) van school naar werk?
- **Wat** wordt beoogd met deze werkwijze en wat is het uiteindelijke resultaat?
- Is er sprake van **Monitoring**? Hoe worden de resultaten gemeten en over langere tijd geëvalueerd en gemonitord?

De invulling van de samenwerking impliceert dat de netwerken afwegingen en keuzes maken (bijvoorbeeld de samenstelling van het casuïstiekoverleg en de wijze waarop informatie over de jongeren wordt overgedragen). Door na te gaan wat de voordelen en eventuele risico's zijn van de afspraken die zijn gemaakt en de gekozen wijze van samenwerking, kunnen netwerken bepalen welke activiteiten nodig zijn om bepaalde risico's te ondervangen. Op deze manier wordt er voor zorggedragen dat de verschillende taken en verantwoordelijkheden in samenhang worden opgepakt.

De werkagenda biedt hiermee concrete handvatten om de samenwerking te expliciteren en concreet vorm te geven. We hebben hierbij geen prioritering aangebracht. Alle agendapunten dragen bij aan de samenwerking die de jongeren ondersteunt bij de overgang van school naar werk. Het bestendigen van de samenwerking (punt 9 (betrokkenheid meerdere niveaus) en punt 2 (legitimiteit; formaliseren) vormen daarbij wel het sluitstuk, maar niet het eindpunt van de samenwerking.

De werkagenda structureren we volgens de succescriteria die we in paragraaf 5.2 op een rij hebben gezet.

Agendapunt 1: De jongere centraal

Betrokkenheid. De jongeren centraal stellen houdt in dat met hen en hun ouders wordt samengewerkt in hun arbeidstoeleiding. Tevens houdt dit in dat jongeren weten waar ze kunnen aankloppen met hun vragen en wensen. De relevante vragen die voor de netwerkpartners van belang zijn om het centraal stellen van de jongeren te kunnen borgen:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Op welke manier wordt samengewerkt met de jongeren/ouders tijdens en na de uitstroom uit het onderwijs?					
Op welke manier wordt gewerkt aan een goede bereikbaarheid en toegankelijkheid voor de jongere en zijn ouders?					
Wat doet het netwerk als een jongere en/of zijn ouders niet mee willen werken?					
Hoe besteedt het netwerk aandacht aan jongeren die zijn uitgestroomd, niet uitkeringsgerechtigd zijn en niet participeren op school, in werk of dagbesteding?					

Agendapunt 2: Consensus

Doelstellingen en doelgroep. Van belang is dat netwerkliden goed met elkaar afstemmen wat het doel is van de samenwerking en op welke doelgroep deze gericht is. Dit is van belang voor een juiste focus en afstemming in het netwerk. Vragen die de netwerkliden over het netwerk zouden moeten stellen:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Wat moet de samenwerking opleveren en wat zijn de ambities van het netwerk?					
Wie is de doelgroep, hoe groot is de doelgroep en wat is het aandeel dat kan worden toegeleid naar arbeid?					
Welke jongeren vormen een risicogroep waarvoor onvoldoende ondersteuningsmogelijkheden zijn of die uit beeld dreigen te raken?					
Wat is de focus van het netwerk: jongeren met arbeidsmogelijkheden of ook op andere doelgroepen (bijvoorbeeld jongeren die na 2015 in de Wajong instromen)?					

Agendapunt 3: Legitimiteit en vertrouwen

Onderling vertrouwen. Het is van belangrijk dat de netwerkpartners het belang van het netwerk onderschrijven. Een effectieve samenwerking is gebaat bij vertrouwen in de onderlinge samenwerking, de deskundigheid van de samenwerkingspartners en het vertrouwen dat de partners hun taken conform de afspraken uitvoeren. Vertrouwen impliceert dat duidelijk is wat de competenties, mogelijkheden en onmogelijkheden zijn van de partners.

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Op welke manier is in kaart gebracht wat de expertise, de kerntaken en de mogelijkheden van de verschillende netwerkleden zijn? Heeft iedereen dezelfde informatie?					
Op welke manier wordt zorggedragen dat transparant is welke belangen een rol spelen? Hoe wordt omgegaan met verschillende belangen?					
Op welke wijze dragen de verschillende partners bij aan de ondersteuning van jongeren van school naar werk? Is voldoende duidelijk wie welke resultaten behaalt?					
Welke afspraken zijn gemaakt over het kunnen aanspreken van elkaar (indien afspraken niet worden nagekomen)?					

Formaliseren van het netwerk. Netwerken kunnen ervoor kiezen om de samenwerking te formaliseren met behulp van convenanten of het vastleggen van afspraken. De vragen die hierbij van belang zijn:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Wat is de meerwaarde van de formalisering? Draagt het bij aan daadkracht, flexibiliteit en innovatie van partners?					
Hoe wordt bewerkstelligd dat het werken aan de inhoud de prioriteit heeft?					

Agendapunt 4: Samenwerking verschillende disciplines

Samenstelling van het netwerk. Conform de doelstellingen van het netwerk moeten de relevante partijen worden betrokken, door deelname aan casuïstiekoverleggen of door samenwerking met partners uit het dit overleg. De recente ontwikkelingen in de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren vragen van de netwerken dat er wordt nagedacht over nieuwe partijen die een toegevoegde waarde kunnen bieden in de samenwerking. Dit kan er ook toe leiden dat er nieuwe taakstellingen en/of rollen van netwerkpartijen nodig zijn:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Wat is de meerwaarde van de formalisering? Draagt het bij aan daadkracht, flexibiliteit en innovatie van partners?					
Hoe wordt bewerkstelligd dat het werken aan de inhoud de prioriteit heeft?					
Hoe is de arbeidsdeskundige kennis geborgd ?					
Op welke manier is de gemeente betrokken? Wat is de inzet van klantmanagers, accountmanagers, kwartiermakers werkgeversservicepunt, jongerenloket, leerplichtambtenaar, wijkteam, Wmo?					
Wat zijn de gevolgen voor de veranderende rol van SW-bedrijven voor de netwerken?					
Op welke wijze is de school betrokken: netwerk rondom één school of breder (meerdere scholen)?					
Op welke wijze zijn zorgaanbieders in beeld?					

Ontsluiten van werkgeverscontacten. Voor een goede werkgeversbenadering zijn de volgende vragen relevant:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Hoe zijn de vacatures en stageplekken in beeld gebracht? Wordt daarvoor samenwerking gezocht met werkgeversservicepunten, re-integratiebureaus/externe jobcoaches, SW-bedrijven?					
Op welke manier worden de voordelen van de doorstroom van stage naar werk en de mogelijkheden hiervoor onder de aandacht gebracht bij werkgevers?					
Hoe worden de ondersteuningsmogelijkheden voor het ontzorgen van de werkgevers onder de aandacht gebracht?					
Hoe worden werkgevers betrokken bij de scholen en bij het ontsluiten van stage/werkplekken: - Is de personeelsbehoefte van werkgevers voldoende in beeld? - Past de wijze van voordragen e/o overdragen van jongeren bij de wensen van de werkgevers? - Worden mentoren op de werkvloer getraind? - Zijn werkgevers betrokken bij het geven van praktijklessen op school of het geven van een presentatie op school? - Is er nagedacht over creatieve oplossingen voor stages, zoals een samenwerking van een pool van werkgevers die elk een deel van de stage organiseren, mogelijkheden van stages tijdens de vakanties, het draaien van onregelmatige diensten et cetera?					

- Is er nagedacht over het opstellen van een (regionale) database voor stages en BBL-plekken?					
Welke afspraken zijn met werkgevers gemaakt over het doorgeven van informatie als het contract van een jongere wordt ontbonden (signaalfunctie)?					

Agendapunt 5: Stabiliteit en flexibiliteit

Continuïteit en aanpassingsvermogen. Vooral onder grotere netwerken kenmerkt een goed functioneren netwerk zich doordat de centrale rollen zijn belegd bij structurele netwerkpartners terwijl tegelijkertijd kritisch wordt gekeken naar de samenstelling van het netwerk. De volgende vragen zijn van belang:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Hoe is geborgd dat leden van het netwerken met een centrale rol (zoals het voorzitterschap) zich voor langere tijd commiteren?					
Hoe wordt bepaald welke partijen er moeten aanschuiven en welke partijen het netwerk kunnen verlaten? Is er voldoende ruimte voor kritische reflectie op dit punt?					
Hoe wordt ervoor zorg gedragen dat de belasting voor netwerkliden proportioneel is? Hebben netwerkliden de mogelijkheid om vooraf in te zien of hun expertise tijdens casusoverleggen noodzakelijk is?					
Welke organisaties kunnen in welke situaties op flexibele basis bij het overleg aanschuiven?					

Agendapunt 6: Omvang diensten

Instrumenten en ontwikkelingen. Voorwaarden zoals het goed in beeld hebben van de sociale kaart, instrumenten die kunnen worden ingezet en regionale ontwikkelingen zijn van belang voor een optimale samenwerking:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Hoe ziet een integraal stappenplan voor de jongere eruit, waarbij verschillende perspectieven (zorg, re-integratie) worden betrokken?					
Hoe worden de ervaringen met de ondersteuning van jongeren die geboden wordt door partijen buiten het overleg in beeld gebracht?					
Hoe worden nieuwe instrumenten die ingezet kunnen worden voor de jongeren/werkgevers in beeld gebracht?					
Hoe wordt de reductie in beschikbare (financiële) middelen opgevangen					

Wat zijn ontwikkelingen in de regio die relevant zijn voor de arbeidstoeleiding van jongeren besproken; wat de consequenties en de mogelijkheden hiervan voor de arbeidstoeleiding van de jongeren?					
---	--	--	--	--	--

Vernieuwingskracht. De recente ontwikkelingen in de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren vragen om zicht op de mogelijkheden voor vernieuwingen:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Welke mogelijkheden zijn er voor het ontschotten van bestaande budgetten? Welke middelen kunnen worden gebundeld en ingezet voor het versterken van de arbeidstoeleiding (bijvoorbeeld ESF-middelen, VSV-middelen, middelen vanuit het actieplan jeugdwerkloosheid)? Is duidelijk op welke wijze investeringen en bijbehorende risico's kunnen worden gedeeld?					
Hoe stemmen de samenwerkingspartners hun beleid en activiteiten af op relevante beleidsontwikkelingen?					
Op welke wijze wordt er geïnvesteerd in nieuwe ondersteuningsmogelijkheden voor jongeren?					

Agendapunt 7: Continuïteit van de begeleiding

Overdracht van informatie. Goede, warme overdracht is van essentieel belang voor het tot stand laten komen van continue begeleiding. Op deze manier wordt voorkomen dat jongeren tussen trajecten in, onnodig lang niet worden gestimuleerd om werk te vinden.

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Welke informatie moet worden overgedragen ten behoeve van een goede arbeidstoeleiding? Welke gegevens zijn noodzakelijk voor het verlenen van de ondersteuning van de jongeren en welke informatie is nodig zodat ieder zijn werk goed kan doen?					
Wat is de werkwijze met betrekking tot de overdracht, zoals bijvoorbeeld de waarborging van privacy en het ontsluiten van systemen?					
Hoe wordt de jongere en zijn/haar ouders op de hoogte gebracht van de informatie die wordt uitgewisseld?					

Nazorg. Een optimaal georganiseerde nazorg leidt ertoe dat netwerkpartijen een vinger aan de pols houden en bovendien in kunnen grijpen als het plan van een jongere mislukt en hij niet zelf aan de bel trekt. Met de volgende vragen wordt een netwerk in staat gesteld om hierop te reflecteren:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Wat wordt verstaan onder nazorg en hoe lang wordt dit ingezet?					
Welke partners worden voor de nazorg ingezet?					
Hoe vaak worden welke jongeren benaderd in het kader van nazorg?					
Op welke manieren worden de jongeren benaderd? Bijvoorbeeld telefonisch, schriftelijk, face to face of een combinatie hiervan?					
Op welke wijze wordt zorggedragen dat jongeren niet uit beeld raken?					

Agendapunt 8: Contact en communicatie

Agendaoverleg. Een effectieve samenwerking kan niet bestaan zonder goede onderlinge communicatie. Een heldere agenda voor het casuïstiekoverleg is hiervoor van belang:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Is de frequentie van het overleg passend bij de doelstelling en de (omvang) van de doelgroep?					
Is er ruimte voor leerlingoverstijgende thema's en expertise-uitwisseling?					
Wordt de agenda voor het casuïstiekoverleg vooraf gedeeld?					
Worden netwerkliden in de gelegenheid gesteld om vooraf agendapunten aan te dragen?					
Zijn de netwerkliden goed bereikbaar?					
Zijn de overige samenwerkingspartners goed bereikbaar?					

Agendapunt 9: Betrokkenheid meerdere niveaus

Afstemming uitvoeringsoverleg en samenwerking op beleidsniveau.

Kunnen de samenwerkingsvormen op beleids- en/of managementniveau en het uitvoeringsoverleg elkaar versterken?

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Hoe wordt zorggedragen dat er directe lijnen zijn tussen het uitvoeringsoverleg en afstemmingsoverleggen/andere overleggen?					
Op welke manier worden informatie en ervaringen actief gedeeld?					
Op welke manier wordt relevante informatie op beleidsniveau gedeeld met het uitvoeringsoverleg?					

Agendapunt 10: Coördineren

Regierol. Onder coördinatie valt een duidelijk belegde regierol. De vragen die elk netwerk hierover zou moeten stellen zijn:

Vraag	Agendapunt	Wie	Wanneer	Wat	Monitoring
Is er een partij die overzicht heeft op de totale groep van jongeren?					
Is er een onderscheid tussen de afstemmingsregisseur (zorgt dat het overleg goed verloopt) en de casusregisseur?					
Welke afspraken zijn er over de regie over de jongeren; wie is casusregisseur (zorgt dat de overdracht, inzet van voorzieningen en instrumenten voor de jongere goed verloopt)?					
Welke afspraken zijn er over het aanmelden van de jongeren (indien van toepassing) bij het doelgroepregister?					

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Portretten van jongeren

In deze bijlage presenteren we vier portretten van jongeren die we tijdens het onderzoek hebben gesproken. De namen van de jongeren zijn gefingeerd.

Joram: Van stage naar werk

Joram is een jongen van negentien jaar. Hij werkt fulltime bij een cateringbedrijf waar hij een jaarcontract heeft gekregen. Daarvoor heeft hij op het praktijk-onderwijs gezeten. Hij heeft een AKA-opleiding afgerond. Joram woont nog thuis, bij zijn ouders. Zijn enige zus is al het huis uit.

Toen Joram nog op school zat, heeft hij onder andere stage gelopen bij een cafetaria. Deze stage verliep volgens hem niet zo goed, ook omdat er een nieuwe eigenaar kwam met wie het niet klikte. Dit gebeurde toen zijn stageperiode al bijna was afgelopen. Joram heeft er met de stagecoördinator van school over gepraat en zei dat hij niet meer terug wilde naar deze stage. De coördinator vond dat goed en heeft Joram geholpen om een nieuwe plek te vinden.

Vervolgens kon Joram stage lopen bij een cateringbedrijf. Nu hij klaar is met zijn school kan hij hier blijven werken. Hij heeft net vakantie gehad en gaat binnenkort weer aan de slag. Binnen het cateringbedrijf is hij tijdens de stage steeds door dezelfde persoon begeleid.

Tijdens de stage had Joram regelmatig contact met de stagecoördinator van zijn school. Deze kwam af en toe kijken hoe het ging tijdens het werk. Joram merkt op dat er door school niet altijd zo goed werd gecommuniceerd. Als er bijvoorbeeld een uur uitviel of eerder begon, wist hij dat niet altijd. Hij miste daardoor wel eens een les.

Joram werkt in de keuken en maakt buffetten klaar, bijvoorbeeld voor trouwerijen. Hij vindt het heel leuk om te doen. Op school heeft Joram wel wat leren koken, maar hij vond het niet zo leuk op school. Hier bij het cateringbedrijf leert hij veel bij, snijtechnieken bijvoorbeeld.

Joram vindt het niet fijn om contact te hebben met klanten. Hij zegt dat hij heel verlegen is en veel tijd nodig heeft om te wennen. Als hij alleen staat en de telefoon gaat, neemt hij die niet op. Op termijn wil Joram overigens wel contacten met klanten hebben. Dan zou hij bijvoorbeeld naar trouwerijen kunnen gaan om daar de buffetten klaar te zetten en gasten te serveren. Hij heeft het met zijn werkgever gehad over dit voornemen.

Op het werk heeft hij geen vaste begeleider meer. Meestal wordt hij geholpen door twee collega's. Ze geven hem ook regelmatig complimenten. Een van hen is ook zijn eerste aanspreekpunt, bijvoorbeeld als er iets is waarvan hij niet weet hoe het moet of wat hij niet met andere collega's kan bespreken. Als deze collega er niet is kan hij altijd naar een andere collega stappen. Joram zegt dat hij eigenlijk al zijn collega's aardig vindt; ze zijn heel behulpzaam.

De vader van Joram doet zijn administratie. Toen de ouders een brief van de gemeente kregen waarin stond dat de loonwaardebepaling ging plaatsvinden, hebben ze aangegeven daarbij betrokken te willen worden. Na de eerste contacten hebben ze niets meer van de gemeente gehoord, tot er een brief kwam waarin stond dat de loonwaardebepaling heeft plaatsgevonden. Overigens gaven de ouders aan dat Joram ook weleens contact heeft gehad met een re-integratiebedrijf, zelf vertelde Joram daar niets over.

De cateraar en zijn vrouw kiezen ervoor om jongeren als Joram een kans te geven binnen hun bedrijf. Ze zeggen daarvoor niet veel bijzonders te doen, al benadrukken ze dat de sfeer tussen de werknemers goed moet zijn om de veiligheid te kunnen bieden. Vanuit eerder werk heeft de vrouw van de cateraar ervaring met kwetsbare jongeren. Als het nodig mocht zijn, weet ze haar weg te vinden naar ondersteuning.

Mila: Na stage in detachering als interieurverzorgster

Mila is twintig jaar en woont bij haar ouders thuis. Ze heeft twee zussen die beiden ook nog thuis wonen. Ze werkt twee dagen per week (van 9 tot 14 uur) bij een basisschool in het dorp als interieurmedewerkster. Op maandag en woensdag werkt ze bij het werkbedrijf (in totaal 12 uur). Daar maakt ze "spekkies". Ze is bij de school gedetacheerd via het werkbedrijf.

Inmiddels werkt ze voor het derde jaar op de school, de eerste twee jaren als stagiaire vanuit de school waar ze toen nog op zat (voor vso zmlk). Vanuit de vso-school werd ze begeleid door de stagecoördinator, tijdens de stage had ze Gerda als stagebegeleider. Gerda stuurt de schoonmaakafdeling van de school aan en heeft zich over Mila ontfermd: "In het begin kon ze nog niets". Met behulp van pictogrammen heeft ze Mila wegwijis gemaakt door het dagprogramma. Die suggestie kwam van Gerda's dochter, die ook in het onderwijs werkt. Zo hebben ze Mila "week in, week uit" getraind. Inmiddels kan Mila behoorlijk zelfstandig werken. Gerda merkt op dat ze ook veel opener is dan voorheen. Mila zegt dat ze zich opgenomen voelt in het team. Als ze haar werk op school vergelijkt met haar dagen bij het werkbedrijf dan vindt ze het bij het werkbedrijf maar saai. Binnen het werkbedrijf is ze een van de jongsten.

In eerste instantie kon Mila niet zelfstandig naar de school toe. Haar zus heeft haar geholpen door samen met haar naar de school op en neer te fietsen totdat Mila de weg wist. Mila kan nu zelfstandig naar school fietsen.

Vanuit het werkbedrijf heeft Mila een jobcoach en een trajectbegeleider. Met hen heeft ze niet zoveel contact, alleen als het echt nodig is, zo'n twee keer per jaar. De trajectbegeleider zorgt er wel voor dat de belasting voor de school beperkt wordt door een groot deel van de papierwinkel voor zijn rekening te nemen. In december moet worden besloten of Mila kan blijven. Dat vindt ze spannend. Naast ondersteuning van haar ouders, zussen en de betrokkenen binnen de school en het werkbedrijf krijgt Mila verder geen ondersteuning.

De directeur van de school en haar begeleider Gerda vinden dat Mila enorm is gegroeid. Mila vindt dat zelf ook. Ze is heel erg tevreden met haar werk op de school. Het gaat ook goed, het enige wat ze wel eens lastig vindt, is als er van het werkschema wordt afgeweken.

De directeur van de school is een oud-studiegenoot van de stagecoördinator. Toen deze laatste een stageplek zocht voor Mila dicht bij haar woonplaats heeft hij zijn kennis gebeld met de vraag of Mila niet op zijn school stage kon lopen. De directeur is daarop ingegaan omdat hij vindt dat het past binnen de maatschappelijke taak van zijn school om jongeren als Mila een kans te geven om binnen een 'sterke, sociale omgeving' te werken. De voorzitter van het bestuur van de school onderschrijft de visie van de directeur en de omgeving van de school reageert positief. Naast Mila loopt er nu een jongen met het syndroom van Down stage op de school. Deze jongen heeft vroeger zelf op deze basisschool gezeten. Van belang is dat de school een eigen afdeling interieurverzorgers heeft. Daardoor kon de school Mila een kans geven. Verder is het belangrijk dat het klikt tussen de mensen die samen de school vormen en Mila.

Sophie: Ondersteuning op meerdere vlakken

Sophie is 18 jaar en woont sinds kort op zichzelf ("om mezelf rust te kunnen geven"). Ze woonde bij haar moeder thuis, samen met haar oudere zus en haar broertje en met een meestal afwezige vader. Het gezin heeft veel ondersteuning nodig; haar moeder zit thuis met een burn-out en Sophie vertelt dat ze een tijdlang verantwoordelijk was voor het huishouden.

Vanuit de school voor praktijkonderwijs waarop Sophie zat, liep ze stage bij een organisatie waarin verstandelijk beperkte mensen keramische producten fabriceren (arbeidsmatige dagbesteding). Nadat ze afgelopen zomer klaar was met school is ze hier blijven werken.

Sophie werkt vijf dagen per week. Ze fietst zelfstandig naar haar werk. In het werk wordt ze begeleid door een mentor. Haar mentor luistert naar haar als ze ergens mee zit. Dat gold ook voor de stagecoördinator toen ze nog stage liep. Volgens Sophie gingen de gesprekken vaker over 'thuis' dan over werk.

De doorsnee werkdag loopt als volgt: je komt binnen, drinkt koffie, gaat naar je groep, waar het werk voor je wordt klaargezet, vervolgens ga je aan de slag.

Sophie zegt dat ze het werk best leuk vindt, vooral het “fijne werk”, bijvoorbeeld de invulling van de tekeningen die met een sjabloon zijn aangebracht met een penseel. Ze leert “veel, maar eigenlijk leert ze niet veel nieuwe dingen”.

Sophie vertelt dat ze snel over haar toeren is. Dat was ook op school al zo. Ze kan haar boosheid fysiek uiten. Op school heeft ze een Rots en Water-training gevolgd (sociaal-emotionele training) om zich beter te leren beheersen. Ze wil graag normaal functioneren maar dat lukt niet altijd.

Ook buiten haar werk krijgt Sophie ondersteuning. Zo heeft ze een begeleider die haar bijvoorbeeld helpt bij bankzaken. Deze begeleider doet ook boodschappen samen met haar. Sophie kan zelf koken. Dat heeft ze thuis geleerd van haar zus. Ze vertelt dat ze probeert afwisselend te koken, dat vindt ze belangrijk.

De afgelopen jaren heeft ze bijna steeds gewerkt voor de organisatie waar ze ook nu nog werkt, op een periode na dat ze geopereerd is geweest en ziek was geworden van die operatie. Op dit moment vindt Sophie het vooral belangrijk dat het rustig is, dat ze niet hoeft te denken. Het werk dat ze nu doet helpt haar daarbij. Ze verwacht niet dat ze in de toekomst ergens anders terecht kan. Een bijkomend probleem is dat haar benen “niets kunnen”. De operatie waardoor ze een tijdje niet kon werken, had daar ook mee te maken. Sophie vertelt dat ze veel operaties gehad heeft.

Naast de al genoemde begeleiders wacht Sophie nog op aanvullende hulp. Ze ziet beelden van vroeger en blijft daarin hangen. Ze hoopt binnenkort therapie te krijgen.

Roos: Wil graag aan het werk

Roos is bijna twintig jaar oud. Ze zit in een rolstoel en is afhankelijk van ADL-hulp (Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (wassen, eten, aankleden etc.)). Roos volgde onderwijs bij een school voor praktijkonderwijs.

Sinds december 2014 zit ze in een traject bij een uitzendbureau. Hier is ze terechtgekomen nadat ze zich zelf bij het UWV heeft gemeld. In het jaar dat ze nu bij het uitzendbureau zit, heeft ze nog geen baanaanbod gehad. Voor het uitzendbureau doet ze simpele klussen. Het afgelopen jaar heeft ze regelmatig zelf gesolliciteerd zonder dat dat iets opleverde.

Roos is nu ruim een jaar van school af. Haar laatste stage was als baliemedewerker bij een ziekenhuis. Deze stageplek was door haar moeder gevonden; haar moeder werkt naast het ziekenhuis. Volgens Roos vond de school “het lastig om iets voor haar te vinden”. Tijdens een stage is ze afhankelijk van hulp, bijvoorbeeld als ze naar het toilet moet. In het ziekenhuis hielp haar collega haar daarbij, deze collega maakte haar ook wegwijs in het

werk. Vanuit school is Roos tijdens de stage begeleid door een van de stagecoördinatoren. Deze begeleiding was volgens haar niet zo intensief.

Tijdens haar stage kreeg Roos een stagevergoeding van het ziekenhuis. Ze vond het werk leuk en was er na haar stage graag gebleven. Ook vanuit het ziekenhuis kwam een positief signaal. Toen het erop aan kwam, kon men er geen geld voor vrijmaken, volgens Roos door bezuinigingen.

Nadat ze school verliet, met een mbo-diploma (baliemedewerker, niveau 1), zat Roos zonder werk. Ze is met haar moeder naar UWV gestapt die haar in een traject hebben geplaatst bij het uitzendbureau. Roos is kritisch over het uitzendbureau, ze vindt dat het haar weinig heeft opgeleverd en niet dicht bij werk heeft gebracht. Ze erkent dat er in de gemeente waar ze woont voor haar ook niet zo'n groot aanbod van passend werk is.

Twee dagen voor het gesprek met haar plaatsvond, is Roos bij een zorgstichting langs geweest. De stichting biedt ondersteuning aan mensen met een lichamelijke handicap op het gebied van wonen, werken en vrije tijd. Roos heeft zich ingeschreven voor een woning waar ze min of meer zelfstandig kan wonen maar ook de hulp krijgt die ze nodig heeft. Tijdens de rondleiding raakte ze aan de praat met de vrouw die de rondleiding gaf. Zo kwam ze erachter dat ze wellicht bij de stichting als vrijwilliger kan werken. Roos wil nu samen met UWV en de stichting uitzoeken welke mogelijkheden er voor haar zijn. Ze is positief over haar kansen.

Roos heeft, samen met haar moeder, veel zelf aangepakt. De belangrijkste stappen in haar loopbaan zijn door haar zelf gezet. Ze begrijpt wel dat het voor school lastig was om een stageplaats voor haar te vinden.

Roos adviseert andere jongeren in haar positie om positief te blijven en er ook zelf achteraan te blijven gaan. In de toekomst hoopt ze administratief werk te vinden, het liefst in een grotere organisatie (waar wat reuring is). Op de langere termijn wil ze naar een grotere stad verhuizen.

BIJLAGE 2

Literatuur

- Adelmeijer, M., Schenderling, P., Kok, J., Sikkema, F., & Vloet, H. (2014). *Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven*. Utrecht: Berenschot.
- Bakker, R., Visser, S. de, Hons, M., Velzen, J. van, Haeften, M. van, & Engelen, M. (2008). *Hobbels en kruiwagens; Knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers*. Leiden: Research voor Beleid.
- Bakker, H., Pickles, A., de Wit, J., Borghouts van de Pas, I., & Peters, M. (2014). *Arbeidsparticipatie jongeren met licht verstandelijke beperkingen. Talenten zien, ontwikkelen en benutten door focus op werk en groei*. Rotterdam: Ecorys.
- Bosch, J. (2015). *Kwaliteitskaart Arbeidstoeileiding praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs*. Den Haag: School aan zet.
- Bosch, L., Overmars-Marx, T., Ooms, D. & Zwinkels, W. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang. In dienst treden van Wajongers en behoud van werk*. Utrecht: Vilans en TNO.
- Broeder, S. den (2011). *Voor elke jongere een toekomst; De rol van de Wajong-netwerken bij een duurzame arbeidsparticipatie van jongeren met een beperking*. Amsterdam: UWV WERKbedrijf.
- Coenen, L., Visser, S. de, Westhof, F., & Engelen, M. (2012). *Arbeidstoeileiding vanuit het pro en vso; Tussentijdse evaluatie Werkschool en vergelijking met Boris*. Leiden: Panteia.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94: 95-120.
- Collignon, D., Hooge, E., de Leede, N., & Koeman, I. (2010). *Samenwerken rondom kinderen in pedagogische netwerken*. Amsterdam: Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam.
- Dekkers, L., d'Havé, C., & Scholt, E. (2009). *Goed werknemerschap: Schoolverlaters Pro en VSO*. 's-Hertogenbosch: PWS.
- Dijk, J. van & Beek, A. van (2011). Netwerkoverheid. *Interoperabel Nederland*, 4, 305-321.
- Eimers, R., Kennis, M., & Ozdemir, M. (2013). *Aan het werk met passend beroepsonderwijs*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.
- Genabeek, J. van, Andriessen, S., Ooms, D., Fermin, B., & Klerx, M. (2008). *Scholing en arbeidsintegratie van Wajongers met ernstige scholingsbelemmeringen: volumeontwikkeling en effectiviteit*. Utrecht: TNO.
- Groenewoud, M., Mallee, L., Witvliet, M., & Blommesteijn, M. (2014). *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten; Lessen voor gemeenten*. Amsterdam: RegioPlan.

- Hagen, B., & Overmars-Marx, T. (2009). *De werktoekomst van cluster 4-leerlingen*. Utrecht: Vilans.
- Holwerda, A., Brouwer, S., Boer, M.R. de, Klink, J.J.L. van der, & Groothoff, J.W. (2012). *Wat werkt bij Wajongers? Voorspellers voor vinden en behouden van werk in de Wajongpopulatie*. Groningen: UMCG.
- Horssen, C.P. van (2013). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen'*. Amsterdam: Regioplan.
- Horssen, C.P. van, Berg, B. van den, Heuts, L., & Kruis, G. (2013). *Ondersteuning van jongeren met een LVB: Onderzoek naar doeltreffende en goedkopere ondersteuning gericht op arbeidsparticipatie*. Amsterdam: Regioplan.
- Kempe, P., Dalmijn, E., Zeef, E., & Collot d'Escury-Koenig, A. (2013). *Onderzoek naar leerwegondersteunend onderwijs (Lwoo) op het vmbo*. Almere: Mind at Work.
- Klein, van der, M., Noordhuizen, B., Stavenuiter, M., Verleun, A., & Veer, J. van der (2015). *Kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt. Jongeren met een (arbeids)beperking en de rol van de gemeente*. Utrecht: Verweij-Jonker Instituut.
- Lierop, B. van, Mallee, L., & van der Wel, J. (2012). *Toekomst subsidieregeling scholing jonggehandicapten met ernstige scholingsbelemmeringen*. Maastricht/Amsterdam: Disworks en Regioplan.
- Mallee, L., & Weerd, M. de (2009). *Arbeidstoeleiding in het vso en pro*. Amsterdam: Regioplan.
- Messing, C. (2014). *Arbeidstoeleiding kwetsbare jeugd*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut (NJI).
- Ministerie van OCW (2012). *Eindrapportage: Boris brengt je bij 'n baan*.
- Paul, J. (2008). *Organisatienetwerken rond jongeren met een arbeidshandicap of beperking*. Nieuwegein: Kenniscentrum CrossOver.
- Platform Praktijkonderwijs (2014). *Uitstroommonitor praktijkonderwijs Samenvatting van de monitor 2013-2014 en de volgmodules najaar 2014*. Rotterdam: Platform Praktijkonderwijs.
- Provan, K. G., & Lemaire, R.H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice. *Public administration review* 72 (5) 638-648.
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of public administration, research and theory* 18(2): 229-52.
- Provan, K.G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks *Journal of management* 33(3): 479-516.
- Provan, K.G. & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review* 61(4): 414-23.
- Roos, M. de, & Bloem, M. (2014). *Uit het voortgezet speciaal onderwijs, en wat dan?* Zoetermeer: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

- Schalk, J., Torenvliet, R., & Allen, J. (2009). Network embeddedness and public agency performance: the strength of strong ties in Dutch higher education. *Journal of public administration research and theory* 20(3): 629-53.
- Smit, H., Messing, C., & Brinkman, B. (2014). *Maak werk van participatie. Eindrapport Kennispraktijknetwerk arbeidstoeleiding kwetsbare jeugd*. Utrecht: NJI.
- Smulders, H., Voncken, E., & Westerhuis, A. (2013). *Regionale samenwerking in goede banen; Arbeidstoeleiding van jongeren uit het vso, pro en mbo1. Ervaringen uit de samenwerkingspraktijk*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Strieker, N. (2014). *Wajongeren aan het werk: Factoren die de kans vergroten op een succesvolle arbeidsplaatsing en de totstandkoming van een duurzame arbeidsrelatie tussen een Wajonger en reguliere werkgever*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Verbeke, L., Snyers, K., Kwanten, L., & Hasevoets, G. (2004). *Netwerken en lokaal welzijnsbeleid: model, meetinstrumenten en praktijk*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse gemeenschap.
- Vink, R., van Schilt-Mol, T., & Sontag, L. (2008). *De arbeidsmarkt op! De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor schoolverlaters uit het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs*. Tilburg: IVA.
- Vos, E. (2010). *Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden*. Utrecht: TNO.
- Weijsschede, S., & Engelen, M. (2011) *Arbeidstoeleiding en de Wajong: een estafette?* Leiden: Research voor Beleid.
- Wunderink, G., Loock-Alaerds, J., Loock-Alaerds, M., de Koning, M., Lierop, B. van, Reichrath, E., Verhoeven, D., & Verlaan, W. (2010). *De ondersteuning geregeld: Vraag en aanbod in de ondersteuning van jongeren naar werk*. Helmond: Gemeente Helmond, Werxe en Crossover.

Regioplan

Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T 020 531 531 5
E info@regioplan.nl
I www.regioplan.nl