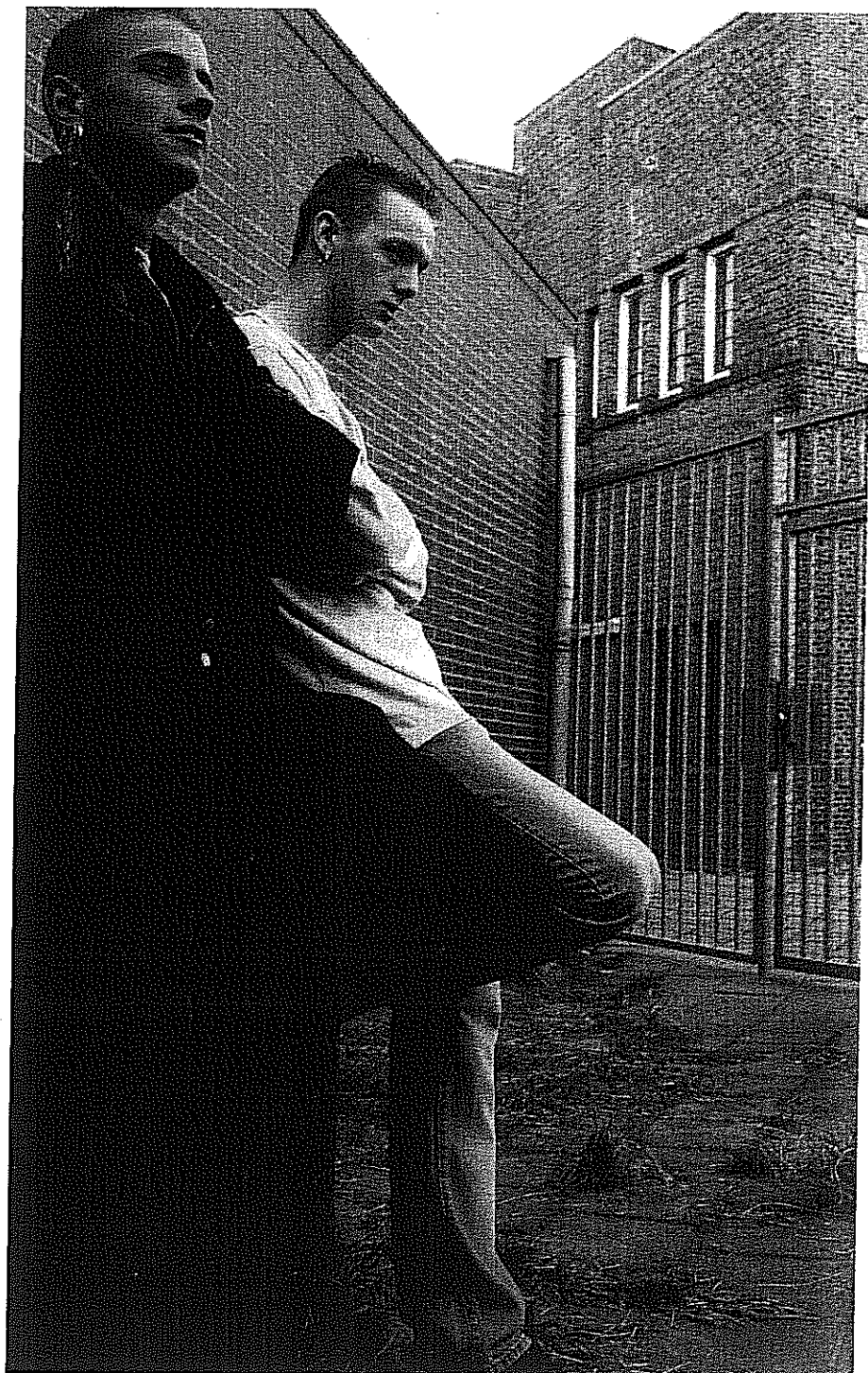


Bij meer samenwerking minder jeugdwerkloosheid

Eind vorig jaar waren ruim 55 duizend jongeren op zoek naar een baan. Minister De Geus van Sociale Zaken lanceerde daarom een Plan van aanpak jeugdwerkloosheid, en richtte een interdepartementale 'taskforce' Jeugdwerkloosheid op. De Raad voor Werk en Inkomen maakte een model-aanpak Jeugdwerkloosheid. Allemaal initiatieven om tot meer samenwerking te komen op lokaal niveau door middel van ketensamenwerking en zogenoemde jongerenloketten.* Nu zijn de gemeenten aan zet. . .



**DRS. D. VAN MAANEN EN
DRS. M. DE VISSER**

Beiden werkzaam als management consultant bij Cap Gemini Ernst & Young

In het geval van een 18-jarige schoolverlater zonder startkwalificatie met een uitkering, zal een trajectbegeleider van de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie (RMC) hem terug naar school proberen te sturen om een startkwalificatie te verkrijgen. Het belang van de Sociale Dienst is om hem uit de uitkeringssituatie te houden; de dienst zal daarom trachten hem zo snel mogelijk te bemiddelen, zodat hij in zijn eigen levensonderhoud kan voorzien. Wanneer de jongere psychische problemen heeft, zal Jeugdzorg hem willen begeleiden en daarbij een uitkering nastreven, zodat er rust is in de primaire levensbehoeften en problemen beter aangepakt kunnen worden. Mocht hij desondanks terug naar school moeten, dan is het vervelend als dat na 1 oktober (teldatum onderwijs) is, want voor het ROC is het, vanwege de financieringsmethode, ongunstig hem na die datum in te laten stromen.

Op lokaal niveau zijn er veel instanties die zich richten op jongeren. Iedere instantie heeft een eigen expertise en aandachtsgebied. Vaak zijn instanties complementair, maar soms ook lopen belangen uiteen of wordt er inefficiënt gewerkt. Deze voorstelling van zaken lijkt wellicht ver gezocht, in veel gemeenten is dit echter de praktijk van alle dag. Belangen lopen niet slechts uiteen bij de vraag wat er met een jongere moet gebeuren, maar ook op andere terreinen. Wie zet *wat* voor hulpverleningstrajecten op? Wie boort *welke* financiering aan? Wie richt zich op *welke* doelgroep? Hoe weten instanties van elkaar welke jongeren waar bekend zijn? Hoe organiseren we uitstroom richting arbeidsmarkt? Hoe voorkomen we dubbel werk?

Al deze vraagstukken vereisen samenwerking, uitwisseling van informatie en regievoering.

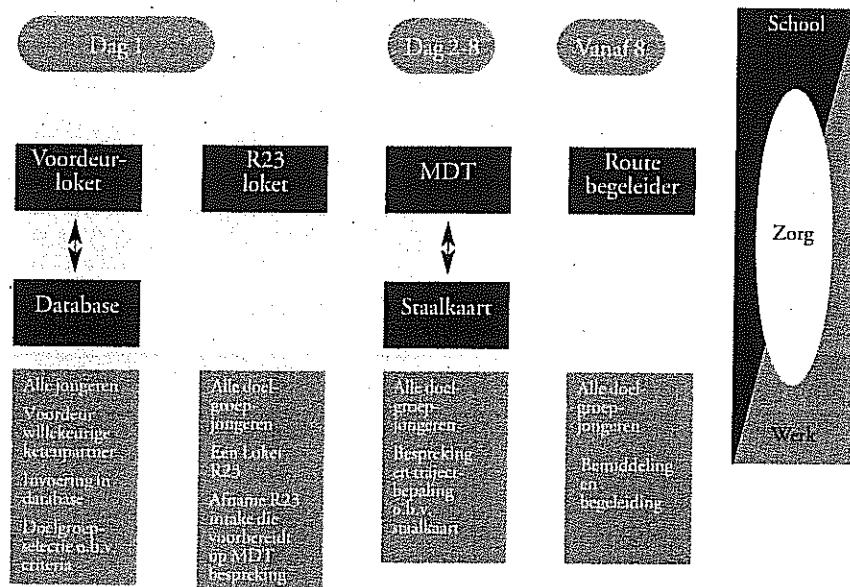
Een model voor ketensamenwerking tot stand te brengen, is Route 23. Het model beschrijft de samenwerking van instanties bij het benaderen, onderzoeken en begeleiden van jongeren tot 23 jaar richting arbeidsmarkt. Route 23 is de weg die een jongere aflegt vanaf het moment dat hij zich meldt bij een instantie, tot en met de bemiddeling bij een school, werk, zorg of een combinatie daarvan. Het samenwerkingsverband bestaat in elk geval uit de volgende ketenpartners:

- Gemeentelijke Sociale Dienst.
- Gemeentelijke dienst Onderwijs en

Welzijn (leerplichtambtenaren).

- Bureau Jeugdzorg.
- Centrum voor Werk en Inkomen (CWI).
- Regionaal Meld- en Coördinatiefunctie (RMC).
- Regionaal Opleidings Centrum (ROC).
- Werkgevers.

Modelmatig ziet Route 23 er als volgt uit (zie afbeelding). In Route 23 worden 4 stappen doorlopen:



Voordeurloket

Voordeuren zijn alle lokale instanties waar jongeren met hun vragen terecht kunnen. Route 23 is een werkwijze die open staat voor een door de ketenpartners te bepalen selecte doelgroep. Het is belangrijk dat voordeuren en ketenpartners van elkaar weten wie wat doet. Op deze wijze wordt 'shoppen' voorkomen en komt een jongere snel in beeld bij alle partijen. De afstemming tussen voordeuren en Route 23 loopt via een eenvoudige internetapplicatie. De winst is er voor beide partijen: door informatie uit te wisselen, kan men elkaar vinden en kunnen doublures worden voorkomen.

Route 23 loket

In het gezamenlijke Route 23 loket, dat bij één van de ketenpartners is gehuisvest, wordt een integrale intake afgenomen. Deze intake moet de informatie verzamelen die nodig is voor een bespreking in het Multi Disciplinair Team (MDT).

MDT

Alle jongeren die tot de doelgroep behoren worden besproken in een multidisciplinair team. Hierin hebben experts zitting van elk van de ketenpartners. De ketenpartners stellen een diagnose van hetgeen de jongere nodig heeft en welke route gewenst is te komen tot uitstroom naar school, werk, zorg of een combinatie daarvan. Het traject wordt bepaald aan de hand van een staalkaart waarop alle mogelijke trajecten/routes staan beschreven die

in de regio beschikbaar zijn: leerwerktrajecten, assessments, zorgtrajecten, instapbanen, etc. In het MDT wordt bepaald welke instantie en welke routebegeleider verantwoordelijk wordt voor de begeleiding van de jongere.

Routebegeleiding

De te volgen route wordt door de routebegeleider met de jongere besproken en vastgelegd in een routeplan, een soort contract. Het routeplan is niet vrijblijvend. De routebegeleider bemiddelt de jongere naar school, werk en/of zorg en koppelt terug aan het MDT over de voortgang.

Voordelen ontstaan door regievoering

Resultaatverbetering bij de aanpak van jeugdwerkloosheid en voortijdig schoolverlaten, kan behaald worden door betere afstemming tussen partijen en regievoering daarop. Met Route

23 wordt op drie terreinen voordeel behaald uit regievoering. Het gaat hier om regie op beleid (macro), regie op de jongere (micro) en regie op de werkgeversbenadering.

Het uitgangspunt is het voorkomen van een uitkeringssituatie voor jongeren, zonder dat er sprake is van een tegenprestatie. Zonder activering, is er feitelijk sprake van vroegtijdige pensionering. Het ontbreken van werk leidt alras tot een verdere achterstand op de arbeidsmarkt. 'Rust roest', ofschoon voor sommigen rust eerder een voorwaarde is om te kunnen reïntegreren. In het Route 23 model wordt via het MDT in een vroeg stadium bepaald wat – gegeven de situatie van de jongere – de beste strategie is op weg naar duurzame reïntegratie. De staalkaart beschrijft het lokale aanbod van scholings-, hulpverlenings- en andere reïntegratiemogelijkheden. Wie kan werken, kan via de inzet van een lokaal reïntegratiebedrijf directe aan de slag. De verwachting is dat dit voor sommige jongeren onaanvaardbaar is en zij daardoor intensiever zelf op zoek gaan naar een passend alternatief. Voor anderen kan het een goed tussenstation zijn en bijdragen aan het vinden van structuur, het opdoen van werkervaring et cetera. Wie niet onmiddellijk aan het werk kan, wordt onder de verantwoordelijkheid van desbetreffende ketenpartner naar een ander ondersteuningsaanbod geleid. De afspraken met de jongere worden vastgelegd in een contract. 'Niets doen' en toch geld ontvangen is daarmee verleden tijd.

Regie op beleid

Regie op beleid houdt in dat instanties hun beleid op elkaar moeten afstemmen en trachten tot een gezamenlijke visie te komen. Op beleidsmatig niveau moet de samenwerking worden geborgd om ook op uitvoerend niveau samen dingen te kunnen doen. Dit is niet altijd gemakkelijk, zeker niet wanneer er sprake is van strijdige (korte termijn) belangen. De neiging bestaat soms om te doen alsof tegenstrijdige belangen niet bestaan en de (moeilijke) discussie uit de weg te gaan. Toch is dat niet in het belang van de jongere en uiteindelijk dus ook niet in het belang van de instanties.

Route 23 biedt een platform voor partijen om met elkaar in gesprek te zijn. Met name het samen ontwikkelen van de staalkaart van beschikbare trajecten voor jongeren, betekent dat iedereen zijn werkzaamheden voor ie-



*Wie zet wat voor
hulpverleningstrajecten op?*

*Wie boort welke
financiering aan?*

*Wie richt zich op welke
doelgroep?*

*Hoe weten instanties van
elkaar welke jongeren waar
bekend zijn?*

*Hoe organiseren we uitstroom
richting arbeidsmarkt?*

dereen inzichtelijk maakt. Door het opstellen van managementrapportages over het gebruik van de staalkaart wordt tevens inzichtelijk wat de kwaliteit en de kosten van de trajecten zijn en waar overlap of hiaten zitten. Op basis van die informatie kan in gezamenlijkheid beleid worden afgestemd en waar nodig worden bijgesteld.

Een ander te behalen voordeel is een betere afstemming tussen de vele initiatieven her en der. Provincie, buurgemeenten, werkgeversorganisaties, onderwijs en zorginstellingen ontwikkelen een veelheid aan projecten en activiteiten. Via Route 23 kunnen deze initiatieven breed onder de aandacht komen en op elkaar worden afgestemd.

Om de afstemming (blijvend) te doen plaatsvinden, is een regievoerder nodig: één partij die initiatiefnemer is. De gemeente is hiervoor wellicht de meest aangewezen instantie, maar ook anderen zouden deze rol kunnen vervullen.

Regie op de jongere

Samenwerking is vereist bij het 'in beeld krijgen en houden' van probleemjongeren. Via Route 23 wordt in een eenvoudige internetdatabase vastgelegd wanneer een jongere zich ergens meldt, wie de jongere is en wie hem heeft gesproken. De database bevat geen inhoudelijke dossiers, die bevinden zich bij de instanties. Het systeem is een eenvoudige vorm van een cliëntvolgsysteem en is toegankelijk voor alle ketenpartners. Het bevat juist die informatie die nodig is om te voorkomen dat een jongere tussen wal en schip dreigt te geraken. Evenzo kan 'loketshoppen' worden voorkomen, want het is niet langer mogelijk voor jongeren om instanties tegen elkaar uit te spelen.

In de oude situatie kregen jongeren bij iedere instantie opnieuw een intake. Tussen de intakes zat veel overlap. In Route 23 krijgen de jongeren één keer een gezamenlijke intake die beschikbaar is voor alle ketenpartners. Het kan zijn dat de instantie die later met de jongere aan de slag gaat nog aanvullende informatie nodig heeft, maar een groot deel aan dubbel werk wordt voorkomen, wat zowel voor de jongere zelf als voor de ketenpartners beter is.

Een voordeel wordt ook behaald via het MDT. Door de bundeling van de expertises van alle instanties in één multidisciplinair team, kunnen inhoudelijk betere diagnoses worden gesteld. Bovendien geldt in de praktijk dat veel jongeren al bij meer instanties

bekend zijn. Deze kennis kan via het MDT gedeeld worden en de input vormen bij de diagnosestelling.

Een bijkomende doelstelling van het MDT is wachtlijstomzetting. Doordat alle instanties in het MDT zijn verregaar bekend, is in het MDT bekend waar er wachtlijsten zijn. In plaats van een jongere naar huis te sturen en moet wachten tot hij aan de beurt is, kan in het MDT een alternatief traject worden bepaald bij een andere instelling, zodat er in elk geval wel direct iets met de jongere gebeurt.

Ook bij deze samenwerking is regievoering noodzakelijk. In het MDT wordt per jongere bepaald welke instantie en welke bijbehorende routebegeleider eindverantwoordelijk is. De keuze van de regievoerende instantie is daarbij afhankelijk van waar het zwaartepunt ligt in de route die met de jongere doorlopen moet worden.

Regie op de werkgeversbenadering

Werkgevers geven aan dat ze om de haverklap door een andere instantie worden benaderd voor vacatures, stages, leerwerktrajecten, etc. Dat is niet erg efficiënt. Er is winst te behalen als de instanties de krachten bundelen. In het samenwerkingsverband moet geregeld worden dat de instanties informatie over werkgevers uitwisselen en namens de instanties één contactpersoon hebben naar werkgevers. Hier ligt vooral een taak voor scholen en CWI. In overleg met de werkgevers moet er een gezamenlijke benadering worden opgezet, waarbij ook werkgevers input leveren over hoe en waarvoor zij benaderd kunnen worden. Een *quick win* is bijvoorbeeld een gezamenlijke folder naar de werkgevers waarin wordt uitgelegd welke vormen van leerwerktrajecten en dergelijke worden gezocht, welke regelingen daarbij horen en wat de werkgever er aan heeft om er aan mee te doen. Aanvullend kan ook training worden gegeven aan werkgevers in het begeleiden van jongeren.

Eveneens een voordeel van Route 23 is dat het werkgevers kan helpen om een voorselectie te doen. In de praktijk komt het vaak voor dat werkgevers veel jongeren op de stoep krijgen, rijp en groen door elkaar. Het kost dan veel moeite en tijd om de geschikte kandidaten eruit te selecteren. Door kennis van de wensen en eisen van werkgevers bij Route 23 is het mogelijk om via het MDT al een voorselectie te maken voor werkgevers, waar-

Meer ketensamenwerking en goede regievoering kunnen veel voordeel opleveren en leiden tot het terugdringen van voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid. Een kwalitatieve kosten baten analyse kan als volgt worden gemaakt.

BATEN

- Eenduidige benadering van jongeren en werkgevers.
- Kwalitatief betere diagnoses door bundeling van expertise en informatie.
- Wegnemen van dubbel werk in verschillende intakeprocessen.
- Overzicht van alle beschikbare trajecten en effectiviteitsmeting.
- Terugdringen overlap en hiaten in het aanbod van trajecten.
- Snellere aanpak, waardoor grotere slagingskans en kortere uitkeringsduur.
- Gezamenlijke registratie en monitoring van jongeren.
- Meer banen en stagemogelijkheden door intensievere en gecoördineerde werkgeversbenadering.
- Georganiseerde beleidsafstemming tussen instanties.
- Betere aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.
- Integrale managementrapportage.

KOSTEN

- Bemensing intakeklok.
- Extra inzet nodig voor MDT-besprekingen.
- Extra inzet nodig voor aansturing/-projectleiding.
- Kosten voor eventuele extra begeleiding/trajecten waar het bestaande aanbod niet in voorziet en die wel nodig zijn.
- Kosten voor database.
- Organisatiekosten.

Een van de aandachtspunten bij het invoeren van ketensamenwerking is dat het samen door en voor de ketenpartners moet worden vormgegeven. Tevens dient zoveel mogelijk uitgegaan te worden van de reeds bestaande trajecten en werkwijzen. Route 23 is geen blauwdruk die overal kan worden voorgeschreven. Route 23 kan wel dienen als vertrekpunt voor ketenpartners om met elkaar het gesprek aan te gaan en tot een eigen Route 23 te komen. Op deze manier kan in de praktijk invulling worden gegeven aan de samenwerking die vanuit het Ministerie van SZW en de RWI zo vurig wordt bepleit. Maar bovenal: op deze manier kunnen in de praktijk meer jongeren aan het werk worden geholpen.

door zij minder ongeschikte kandidaten langs zien komen. Dit scheelt de werkgever tijd en scheelt onnodige frustratie bij een aantal jongeren.

Ten slotte moet de werkgeversbenadering ook leiden tot een betere afstemming tussen opleidingsaanbod en arbeidsvraag. De link tussen de vraag van werkgevers naar bepaalde soorten arbeid en de afstemming daarop met het onderwijsaanbod kan vaak beter worden georganiseerd. Bovendien moet worden georganiseerd dat de afstemming ook permanent blijft plaatsvinden, aangezien de arbeidsmarkt steeds verandert. Uiteindelijk zou dit in een minimale variant ertoe kunnen leiden dat decanen bepaalde opleidingsrichtingen op het ROC sterk afraden. In

een maximale variant zou wellicht zelfs voor een aantal opleidingen op het ROC een numerus fixus moeten worden ingesteld.

Voor de werkgeversbenadering is het CWI de meest voor de hand liggende instantie om regievoerder te zijn. Daarnaast is ook een belangrijke rol weggelegd voor het ROC.

Noot

- *Geen jongeren meer buitenspel, Modelaanpak Jeugdwerkloosheid*, Raad voor Werk en Inkomen, 5 november 2003.

Plan van aanpak jeugdwerkloosheid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 9 mei 2003.