

# Onderzoek werkplaatsing van jongeren zonder startkwalificatie

Eindrapportage

Opgesteld in opdracht van  
het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Opgesteld door  
Yolanda Hoogtanders  
Nadine van der Sluis

Haarlem, 29 september 2006

# 1 Inleiding

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft Policy Productions opdracht gegeven om in kaart te brengen welke mogelijkheden gemeenten en hun samenwerkingspartners hebben om afspraken te maken met werkgevers over het in dienst nemen van jongeren met een hoger uitvalrisico en welke instrumenten zij in kunnen zetten om werkgevers daarbij te ondersteunen. De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*Geef aan welke verschillende vernieuwende initiatieven op lokaal niveau ontplooid kunnen worden om werkgevers te bewegen jongeren zonder startkwalificatie in dienst te nemen en hoe verschillende nieuwe en bestaande instrumenten daarbij op een effectieve wijze kunnen worden ingezet.*

Uitgangspunt voor het onderzoek vormt de hypothese dat werkgevers klaarblijkelijk een aantal drempels ervaren om jongeren zonder startkwalificatie<sup>1</sup> in dienst te nemen en dat het met name een gemeentelijke verantwoordelijkheid is om deze drempels in samenwerking met hun ketenpartners zoveel mogelijk te slechten.

Om deze vraagstelling te beantwoorden hebben wij literatuuronderzoek gedaan, een aantal expertinterviews gehouden, best practices op het gebied van de plaatsing op (leer)banen van jongeren zonder startkwalificatie gescreend en een aantal van deze best practices nader onderzocht. Allereerst hebben we op basis van dit onderzoek en de gesprekken een analyse gemaakt van de drempels die er volgens gemeenten en hun ketenpartners de oorzaak van zijn dat jongeren zonder startkwalificatie moeilijk aan de slag komen. Bij de daaropvolgende analyse van de initiatieven die gemeenten nemen om de drempels te slechten, hebben we een onderscheid gemaakt in initiatieven die gericht waren op:

- kennis opdoen of verspreiden;
- inzet van (nieuwe) instrumenten;
- verbetering/vernieuwing van organisatie;
- versterking competenties van mensen;
- en verbetering van ict en werkprocessen.

Niet alle typen initiatieven komen bij elke drempel voor en verbetering van ict en werkprocessen is in veel initiatieven (nog) niet aan de orde. Dit heeft met name te maken met de fase waarin een initiatief zit en de complexiteit van het ict-vraagstuk.

De voor u liggende eindrapportage is het resultaat. De opzet van het vervolg van deze rapportage is als volgt:

- In hoofdstuk 2 vindt u de managementsamenvatting en de belangrijkste conclusies van het onderzoek.
- In hoofdstuk 3 gaan wij in op de belangrijkste drempels die werkgevers ervaren bij het in dienst nemen van jongeren zonder startkwalificatie.

---

<sup>1</sup> Een startkwalificatie is behaald wanneer een jongere een Havo- of Vwo-diploma heeft en met het behalen van een diploma op niveau 2 van het MBO.

- In hoofdstuk 4 geven wij aan welke oplossingen gemeenten en hun samenwerkingspartners voor deze drempels kunnen toepassen.
- Ten slotte geven we in hoofdstuk 5 onze conclusies en aanbevelingen weer.
- In de bijlage 1 bij deze rapportage vindt u beknopte casusbeschrijvingen van de best practices die wij voor dit onderzoek geïnventariseerd hebben. Bijlage 2 bevat de onderzoeksverantwoording, de geraadpleegde literatuur en de lijst met gesprekspartners.

## 2 Samenvatting en conclusies

### *Werkplaatsing van jongeren zonder startkwalificatie*

Voor jongeren zonder startkwalificatie is het moeilijker om werk te vinden. Bij een toenemende jeugdwerkloosheid zoals we die in de afgelopen jaren gezien hebben loopt daarom met name deze groep het risico langdurig buiten spel te raken. Gemeenten hebben een belangrijke taak in het voorkomen van jeugdwerkloosheid. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil gemeenten in de uitvoering van die taak faciliteren. Daarom heeft zij een onderzoek laten uitvoeren naar de drempels die werkgevers ervaren bij het in dienst nemen van deze jongeren en de instrumenten die gemeenten kunnen inzetten om deze drempels weg te nemen. Het onderzoek is gebaseerd op literatuurstudie en een analyse van een aantal praktijkvoorbeelden.

### *Gebrek aan motivatie en werknemersvaardigheden belangrijkste belemmering*

Het gebrek aan opleiding van jongeren zonder startkwalificatie is voor werkgevers vaak geen probleem mits de jongeren gemotiveerd zijn en over de juiste arbeidshouding en vaardigheden beschikken. De meeste gesprekspartners geven aan dat het bij veel jongeren zonder startkwalificatie echter ontbreekt aan een goede motivatie en een juiste houding. In combinatie met de ontbrekende werknemersvaardigheden zijn zij dan ook minder snel geneigd om in de opleiding van deze jongeren binnen hun bedrijf te investeren.

### *Werkgevers kennen eigen arbeidsvraag onvoldoende*

Werkgevers die bereid zijn om te investeren in de begeleiding van ongekwalificeerde jongeren erkennen vaak ook het belang van het vroegtijdig binden van deze groep aan hun bedrijf. Niet alle werkgevers hebben echter goed zicht op de ontwikkeling van hun eigen arbeidsvraag. Knelpunten die zich in de toekomst zouden kunnen voordoen worden daardoor niet altijd tijdig erkend en deze werkgevers ontwikkelen ook geen strategie om deze knelpunten te voorkomen, waaronder het aantrekken van jongeren.

### *Met name in MKB beperkte begeleidings- en opleidingscapaciteit*

In sommige bedrijven blijkt het ontbreken van begeleidings- en opleidingscapaciteit een praktisch knelpunt te vormen voor het in dienst nemen van ongekwalificeerde jongeren. Met name in kleine bedrijven vergt de begeleiding van onervaren en ongekwalificeerde jongeren veel van management en medewerkers.

### *Versnippering in toeleiding en matching*

Ten slotte blijkt ook de dienstverlening van gemeenten en hun ketenpartners onvoldoende op elkaar aangesloten te zijn om jongeren en werkgevers goed met elkaar te matchen. Er is geen gezamenlijk beeld van de doelgroep en veel jongeren zijn helemaal niet in beeld bij een van de toeleidende organisaties. Ook richting werkgevers is de dienstverlening versnipperd. Werkgevers geven aan behoefte te hebben aan een aanspreekpunt als het gaat om de toeleiding van werkzoekenden en dus ook jongeren.

#### *Intensieve begeleiding jongeren met sterke nadruk op motivatie*

Gelet op de geconstateerde belemmeringen investeren gemeenten en hun ketenpartners in de best practices flink op het vergroten van de motivatie en de werknemersvaardigheden van de jongeren voor zij bij een werkgever geplaatst worden. Zij doen dit onder andere door te investeren in een Work First benadering, empowermenttrainingen en intensieve begeleiding van jongeren. In succesvolle aanpakken houdt de begeleiding van de jongeren vaak niet op bij een plaatsing in een (leer)baan. Door jongeren ook na plaatsing verder te begeleiden wordt uitval voorkomen en kan ook een oplossing geboden worden voor de beperkte begeleidingscapaciteit in kleinere bedrijven.

#### *Financiële instrumenten ter ondersteuning van aanbodgerichte benadering*

Werken met behoud van uitkering, loonkostensubsidies en no riskpolissen worden door gemeenten vaak ingezet om werkgevers nog een extra stimulans te geven jongeren zonder startkwalificatie in dienst te nemen. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze instrumenten alleen werken in combinatie met een intensieve begeleiding van jongeren en een investering in motivatie en werknemersvaardigheden.

#### *Verbeteren beeldvorming door werkgevers intensief te betrekken en te informeren*

Naast investeren in de jongeren zelf is ook het in een vroeg stadium betrekken van werkgevers bij de aanpak van jeugdwerkloosheid een belangrijke succesfactor. Gemeenten kunnen een platform creëren waarin zij werkgevers regelmatig informeren over de mogelijkheden van jongeren, de in te zetten instrumenten en de succesverhalen. Ook jongerenmanifestaties, banenmarkten en werkbezoeken kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de beeldvorming over en weer.

#### *Betere informatie over vraag en aanbod*

Ontoereikende kennis van de personeelsontwikkeling binnen het eigen bedrijf leidt er toe dat werkgevers niet of te laat inspelen op toekomstige vraag naar arbeid. Als deze vraag zich aandient, is er geen tijd en ruimte meer om een (jonge) werknemer op te leiden en verdient een ervaren kracht de voorkeur. Bovendien blijken werkgevers slecht geïnformeerd over enerzijds de eisen die het opleiden en begeleiden van jongeren in het werk aan hen stelt, en anderzijds de mogelijkheden die er zijn om hierbij door gemeentelijke instrumenten ondersteund te worden. Met één aanspreekpunt voor werkgevers én een pro-actieve werkgeversaanpak creëren gemeenten mogelijkheden om ook jongeren zonder startkwalificatie meer onder de aandacht te brengen.

#### *Versterken ketensamenwerking*

Ook ketensamenwerking is er vaak op gericht om de dienstverlening aan werkgevers en het inzicht in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te verbeteren. Bij jongeren zonder startkwalificatie strekt deze ketensamenwerking zich uit van de domeinen onderwijs naar werk/inkomen en economische zaken. Een succesvolle bemiddeling wordt mede gerealiseerd doordat de partners in de keten elkaar weten te vinden en beschikbare informatie over jongeren op een toegankelijke manier inzichtelijk maken voor elkaar. Gemeenten verwachten doorgaans dan ook veel van landelijke initiatieven die ketensamenwerking ondersteunen, zoals het digitaal klantdossier.

### *Discriminatie*

Het meest complexe aspect van de arbeidsmarktpositie van jongeren zonder startkwalificatie is discriminatie op basis van leeftijd, geslacht en etniciteit. Hoewel partijen aangeven dat vooral allochtone jongeren hiermee worden geconfronteerd, is dit niet of nauwelijks aan te tonen. Oplossingen zijn nog moeilijker te benoemen en variëren van een betere informatieverstrekking aan werkgevers tot empowermenttrainingen voor werkzoekende jongeren.

### *De succesformule bestaat niet*

Uit het onderzoek blijkt dat het succes van projecten voor een groot deel wordt bepaald door lokale omstandigheden en de inzet en het enthousiasme van betrokkenen. De projecten kenmerken zich ook door hun kleinschaligheid. De succesformule die landelijk uitgerold zou kunnen worden bestaat dus niet. Wel is er in de praktijkvoorbeelden een aantal gezamenlijke kenmerken te ontdekken:

- De gemeente neemt de verantwoordelijkheid op zich om motivatie & basiswerknemersvaardigheden bij jongeren op het gewenste niveau te brengen.
- Gemeente en werkgevers investeren samen in het creëren van een helder beeld bij jongeren over (de werking van) de arbeidsmarkt en de inhoud het werk in verschillende sectoren.
- Werkgevers hebben een rol in het kwalificeren van jongeren voor de arbeidsmarkt en nemen die ook. Vaardigheden die bij een bepaald vak of bepaalde branche horen, kunnen het beste worden aangeleerd op de werkvloer.
- Een sluitende aanpak waarbij alle relevante partijen zijn betrokken op zowel management als uitvoeringsniveau. CWI, sociale dienst, onderwijs, werkgevers en soms ook zorg- en justitie; door de keten rondom jongeren hecht te organiseren wordt onnodige uitval voorkomen.
- Een casuïstiekoverleg, gekoppeld aan een één op één begeleiding van de jongeren wordt daarbij als zeer positief en succesvol ervaren.

- 000 -

### 3 Belemmeringen bij het in dienst nemen van jongeren zonder startkwalificatie

De toegenomen jeugdwerkloosheid in 2003/2004 is voor een belangrijk deel te wijten aan de conjuncturele ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Jongeren zijn extra gevoelig voor deze ontwikkelingen omdat zij nog een positie op de arbeidsmarkt moeten veroveren en omdat zij vaak starten in tijdelijke arbeidscontracten. Een neergaande conjunctuur leidt dus macro-economisch gezien tot een sterke toename van de jeugdwerkloosheid. Niet alle werkzoekende jongeren worden in dezelfde mate getroffen door de conjuncturele schommelingen. Met name de jongeren die geen startkwalificatie bezitten hebben binnen deze groep vaak de meest kwetsbare positie.

Waarom een werkzoekende, en dus ook een jongere zonder startkwalificatie, niet door een werkgever wordt aangenomen, hangt voor een belangrijk deel samen met de selectiecriteria<sup>2</sup> die de werkgever hanteert en de mate waarin de jongere daaraan kan voldoen. De human capital theorie en de signaal theorie geven inzicht in de werking van deze selectiecriteria. Beide theorieën gaan ervan uit dat werkgevers alleen werknemers in dienst willen nemen die meer produceren dan ze aan loon ontvangen. De beide theorieën verschillen in de verklaring die ze geven voor de oorzaken van productiviteit. De human capital theorie gaat er van uit dat werknemers door opleiding en werkervaring investeren in hun menselijk kapitaal en dat meer menselijk kapitaal ook tot een hogere productiviteit leidt. De signaaltheorie gaat ervan uit dat mensen van nature verschillen in productiviteit en dat opleiding en werkervaring deze natuurlijke verschillen zichtbaar maakt.

Naast de selectiecriteria van de werkgever blijkt in de praktijk ook de organisatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt een reden te zijn waarom jongeren zonder startkwalificatie moeilijker werk kunnen vinden. Uit veel arbeidsmarktonderzoeken komt het bestaan van een mismatch tussen vraag- en aanbod naar voren en blijkt dat er nog veel werk te verzetten is op het gebied van ketensamenwerking tussen alle betrokken partijen teneinde deze mismatch te verbeteren. Met name voor de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt zoals de jongeren zonder startkwalificatie kan dit belemmerend werken.

Uit arbeidsmarkttheorie zoals de human capital theorie en de signaaltheorie, uit de gesprekken met experts en uit de eerste screening van praktijkvoorbeelden hebben we een aantal argumenten vanuit werkgeverszijde gedestilleerd waarom nu juist jongeren zonder startkwalificatie met werkloosheid bedreigt worden. Daarbij hebben we ingezoomd op de groep die naar verwachting niet zonder ondersteuning van scholen, gemeenten en CWI een baan zal vinden. Een belangrijk deel van de groep zonder startkwalificatie blijkt namelijk uiteindelijk ook zelf zijn weg richting arbeidsmarkt te vinden.

De belangrijkste aspecten die werkgevers beoordelen bij de afweging om net deze moeilijke groep een baan aan te bieden zijn

---

<sup>2</sup> De analyse van de selectiecriteria is gebaseerd op de studie van Nyfer, WIW-dienstbetrekkingen: potentie en praktijk

1. motivatie, houding en gedrag van deze groep;
2. ontbreken werkervaring en werknemersvaardigheden;
3. beperkte begeleidings- en opleidingscapaciteit bij de werkgever;
4. beperkt inzicht in vraag en aanbod;
5. versnippering in de toeleiding.

Naast deze, voor veel lezers wellicht niet onbekende drempels, geven de gesprekspartners aan dat met name voor de plaatsing van jongeren zonder startkwalificatie het belangrijk is dat werkgevers open staan voor deze doelgroep. Er moet dus een soort motivatie aan de zijde van de werkgevers zijn om met de doelgroep aan de slag te gaan. Ten slotte blijkt ook discriminatie voor een deel van de groep bewust of onbewust een belangrijke drempel te zijn. We lichten de verschillende belemmeringen in dit hoofdstuk toe.

### 3.1. Motivatie, houding en gedrag

Werkgevers proberen bij de selectie van nieuwe werknemers een inschatting te maken van de productiviteit van de werknemer. Daarvoor hanteren zij in de regel de volgende selectiecriteria :

- opleiding
- werkervaring
- motivatie, houding en gedrag
- leeftijd
- geslacht
- etnische afkomst

Opleiding speelt een belangrijke rol in de selectie van nieuwe medewerkers. Volgens de human capital theorie is opleiding een investering in menselijk kapitaal die tot een hogere productiviteit leidt. Hoger opgeleide werkzoekenden zijn in de regel echter ook duurder dan lager opgeleide werkzoekenden. Een werkgever zal volgens deze theorie dan ook alleen voor een hoger opgeleide werkzoekende kiezen als zijn of haar hogere productiviteit de hogere kosten compenseert. In de praktijk zien we echter ook dat hoger opgeleiden de lager opgeleiden verdringen van een arbeidsplaats, ook als voor de betreffende functie een lagere opleiding volstaat. De signaaltheorie biedt hiervoor een verklaring. Volgens deze theorie is het hogere opleidingsniveau een signaal voor een breder vermogen om te presteren. Studieprestaties en arbeidsprestaties worden dan met elkaar in verband gebracht waardoor van de persoon die een hogere opleiding gevolgd heeft verwacht wordt dat hij ook beter zal presteren in zijn of haar werk.

Opvallend is dat veel gesprekspartners naast het ontbreken van een opleiding ook de slechte aansluiting tussen opleiding en praktijk als knelpunt aan de orde stellen. Hennes & Mauritz begint binnenkort in de Randstad een project waarbij ROC's een opleidingstraject starten wat in overleg met de winkelketen is opgezet. Ook supermarktketen Jan Linders geeft de voorkeur aan een eigen opleidingsprogramma. Nu sluiten de opleidingen van het beroepsonderwijs nog onvoldoende aan op de (toekomstige) vraag van de arbeidsmarkt waardoor ook een afgeronde beroepsopleiding niet automatisch een goed toegangsbewijs voor de arbeidsmarkt vormt.



Jongeren zonder startkwalificatie kampen in de praktijk zowel met het probleem van een te lage productiviteit als met het negatieve signaal dat door de ontbrekende of afgebroken opleiding wordt afgegeven over het prestatievermogen. Vrijwel alle gesprekspartners geven aan dat een (te) lage opleiding in de praktijk gecompenseerd kan worden door de motivatie om een vak te willen leren en een juiste houding en gedrag. Iemand moet dan wel passen binnen het team, de bedrijfscultuur en ook bij de klantenkring.

*Yvonne van Schaijk van Jan Linders: Wij leiden jonge mensen binnen ons bedrijf zelf op. Als de motivatie en de persoonlijkheid van de jongeren passen bij ons bedrijf, zorgen wij er zelf voor dat ze de juiste vaardigheden geleerd krijgen.'*

Voor een werkgever is het moeilijk goed zich te krijgen op de motivatie en persoonlijkheid van de werkzoekende. Hij zal zich daarom een beeld vormen aan de hand van uiterlijk, houding en gedrag en door te informeren naar hobby's en nevenactiviteiten van werkzoekende. Werkgevers wijzen vaak op de in hun ogen afwijkende houding en gedrag en persoonlijkheid van de jongeren als een belangrijk belemmering voor het in dienst nemen van de jongere. Zij beoordelen dit aan de hand van het uiterlijk (kleding, piercings, haardracht, petjes) en de houding in het gesprek.

Motivatie is een lastig te definiëren begrip en het (vermeende) ontbreken ervan kan vele oorzaken hebben.

*Henk Smeets, functionaris jeugdwerkloosheid Gilde Opleidingen: 'de groep jongeren die niet zonder hulp een leer/werkbaan kan vinden, kampt vaak met meerdere problemen. Het zijn vaak geen jongeren die een thuissituatie hebben zoals u en ik. Aandacht voor hun problemen en hen vertrouwen geven helpt vaak al enorm om de motivatie te vergroten'.*

Tijdens gesprekken met zowel gemeenten als werkgevers kwam het 'waarden en normen' aspect veelvuldig aan de orde. Door beide partijen wordt gesteld dat veel werkloze jongeren niet over het juiste waardepatroon beschikken om op de arbeidsmarkt aan de slag te kunnen. Dat uit zich volgens gesprekspartners in:

- jongeren die het niet vanzelfsprekend vinden dat zij in hun eigen inkomen moeten voorzien;
- jongeren die verwachten dat zij direct een hoog salaris kunnen ontvangen;
- jongeren die niet open staan voor leren op de werkplek;
- jongeren die geen hiërarchie op de werkvloer accepteren.

*Herman Puyman, projectleider Jong Actief: 'onvoldoende motivatie bestaat uit een veelheid van factoren en is niet helder te definieren. Vaak is er sprake van een botsing van verschillende beelden en verwachtingen van zowel werkgever als werkzoekende jongere.'*

Voor werkgevers brengt het ontbreken van een goede motivatie, houding en gedrag van werknemers extra risico's met zich mee. Onder andere het (vermeend) hogere ziekteverzuim van jongeren zonder startkwalificatie hangt voor een belangrijk deel samen met motivatie. Het gaat werkgevers vaak echter niet zozeer om de financiële risico's van extra ziekteverzuim, maar meer om het

effect dat een verkeerde houding heeft op de rest van het team en hun productiviteit.

*Yvonne van Schaijk personeelsfunctionaris Jan Linders. 'Wanneer een nieuwe werknemer slecht gemotiveerd is en qua houding en gedrag niet aansluit bij onze cultuur, heeft dat een negatieve uitstraling naar de rest van het team. Dit weegt voor ons veel zwaarder dan de eventuele risico's van verzuim'.*

Motivatie, houding en gedrag zijn dus in de praktijk belangrijke factoren die de toegang tot de arbeidsmarkt voor met name de kwetsbare groep jongeren zonder startkwalificatie belemmeren. Mogelijk worden er zelfs nog hogere eisen gesteld aan deze aspecten omdat jongeren door het afbreken van de schoolopleiding de schijn tegen hebben. Het grote belang dat gehecht wordt aan motivatie, houding en gedrag wordt verder onderbouwd door het gegeven dat de meeste praktijkvoorbeelden die wij in het onderzoek zijn tegengekomen sterk aanbodgericht zijn en grote nadruk leggen op juist het versterken van deze aspecten.

### 3.2. Werknemersvaardigheden

Werkervaring is voor werkgevers een belangrijk selectiecriteria en in de regel mogelijk nog belangrijker dan scholing. Werkervaring geeft namelijk naast inzage in de productiviteit van een werknemer (referenties kunnen nagetrokken worden) ook inzage in de werknemersvaardigheden als punctualiteit, discipline en betrouwbaarheid. Gebrek aan werkervaring blijkt in de praktijk dan ook een negatief selectiecriteria te zijn. Volgens de human capital theorie leidt werkloosheid tot een verlies aan productiviteit en werknemersvaardigheden. Volgens de signaaltheorie is werkloosheid een aanwijzing voor een reeds aanwezige lage productiviteit en slechtere werknemersvaardigheden.

De meeste jongeren beschikken over geen of weinig werkervaring. Werkgevers hebben dus geen inzage in de werknemersvaardigheden van deze groep en vaak moeten deze ook nog ontwikkeld worden. In de praktijk blijkt het (verwachte) ontbreken van werknemersvaardigheden een belemmerende factor te zijn voor het in dienst nemen van jongeren zonder startkwalificatie. De Competentie Test Centra die CWI op verschillende locaties in het land ontwikkelt, zijn een instrument om voorafgaand aan een plaatsing op een baan inzicht te krijgen in de vaardigheden én leerbaarheid van deelnemers

*Betsie Gerrits, vestigingsmanager CWI Alphen aan de Rijn: 'werkgevers zijn vaak toch huiverig om groepen zonder werkervaring aan te nemen. Jongeren hebben tijd nodig om te wennen aan het arbeidsritme en zijn niet direct vol inzetbaar. Schoolritme is voor veel jongeren toch iets anders dan een werkritme.'*

Net als bij het eerder genoemde motivatie, houding en gedrag geldt ook voor werknemersvaardigheden dat veel van de in de praktijk gevonden voorbeelden aandacht schenken aan het aanleren van werknemersvaardigheden. Het gaat dan niet om vakvaardigheden maar om zaken als op tijd komen, gezag accepteren, pauzeren en omgang met collega's.

*Michel Kanters, directeur Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) gemeente Amsterdam: 'Bij de Herstelling ligt de nadruk op discipline en leren werken. We leren de jongens om op tijd te komen, op gezette tijden pauzes te nemen en om te gaan met collega's en leermeesters. Deze vaardigheden hebben ze nodig voor ze bij een werkgever kunnen starten'.*

De gesprekspartners geven aan dat jongeren vaak ook onvoldoende inzicht hebben in hun eigen kunnen. In veel initiatieven wordt daarom aandacht geschonken aan dit aspect, zodat jongeren een reëlere kijk hebben op hun eigen mogelijkheden en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

### 3.3. Bepaalde begeleidings- en opleidingscapaciteit

Uit de hiervoor weergegeven analyse blijkt dat jongeren, en dan met name de jongeren zonder startkwalificatie, niet goed scoren op de selectiecriteria die de meeste werkgevers hanteren. Dit verklaart deels waarom jongeren, in een periode van conjuncturele tegenwind, als eerste geconfronteerd worden met een hogere werkloosheid. Werkgevers hebben er echter ook belang bij om jongeren in hun bedrijven in dienst te nemen en de extra investeringen die dit vaak vraagt te plegen;

- jongeren zijn relatief goedkoop;
- jongeren zijn door hun leeftijd en relatieve onervarenheid goed op te leiden in de bedrijfscultuur van het specifieke bedrijf en de vaardigheden die nodig zijn voor het specifieke beroep;
- de toenemende vergrijzing noodzaakt werkgevers om jongeren bij het arbeidsproces te betrekken en klaar te stomen voor de vacatures die binnen hun bedrijven gaan ontstaan.

Alhoewel deze voordelen algemeen erkend worden, kunnen er bij individuele bedrijven belemmeringen bestaan om jongeren in dienst te nemen. Begeleiding en opleiding van nieuwe werknemers en met name van jongeren vergt een behoorlijke investering van de werkgever. De meeste MKB-bedrijven, waar op dit moment ook de meeste vacatures zijn, kennen geen personeelsafdeling. Begeleiding en opleiding van jongeren drukt dan zwaar op de in het bedrijf aanwezige productiecapaciteit en veel bedrijven zien er daarom ook maar vanaf. De wijzigingen in de productieprocessen en de grotere druk op productiviteit van de afgelopen jaren zijn hier mede debet aan.

*Anja Willems-Verberne, projectleider maatschappelijk werkgeverschap gemeente Tilburg: 'wij plaatsen meestal individuele werkzoekenden bij werkgevers en soms kleine groepen. Omdat wij naar een duurzame uitstroom streven kijken wij samen met de werkgever ook kritisch naar de begeleidingscapaciteit in het bedrijf. Voor werkgevers in het MKB kunnen wij indien nodig jobcoaches inzetten ter ondersteuning'.*

Ook bestaat bij veel werkgevers in de praktijk de indruk dat accreditering voor een leerwerkbedrijf zeer omslachtig is en veel werk met zich mee brengt.

*Betsie Gerrits: 'dit berust meer op beeldvorming dan op de werkelijkheid. In de praktijk levert accreditering weinig extra werk op, maar werkgevers zijn over het*

*algemeen slecht geïnformeerd en met name kleine werkgevers hebben ook geen tijd zich hier goed over te informeren'.*

Ten slotte zien werkgevers (en dan vooral ook werkgevers uit het MKB) begeleiding van jongeren met een te laag opleidingsniveau niet als hun kerntaak, maar juist die van de publieke sector. Verschillende gesprekspartners geven aan dat ook bij stages die jongeren tijdens het beroepsonderwijs doorlopen er onvoldoende begeleiding is vanuit de onderwijsinstellingen. Dat maakt werkgevers nog terughoudender in het bieden van stage- en leer/werkplekken.

### 3.4. Beperkt inzicht in vraag en aanbod

Een veel gehoord knelpunt als het gaat om de arbeidsvraag van werkgevers is dat zij zelf onvoldoende zicht hebben op hun eigen vraag. Dit probleem speelt met name in het midden- en kleinbedrijf waar ook de meeste werkgelegenheid is. De meeste MKB werkgevers hebben geen zicht op hun personeelsontwikkeling op de midden- en lange termijn. Knelpunten die zich in de toekomst zouden kunnen voordoen door de grote uitstroom van ouderen spelen daarom nu geen rol waardoor werkgevers ook geen strategie ontwikkelen om deze knelpunten voortijdig aan te pakken. Vanuit de individuele werkgever komt er daardoor vooralsnog weinig initiatief om bijvoorbeeld nu al leerbanen ter beschikking te stellen. Maar ook de actuele arbeidsvraag van werkgevers blijkt vaak niet scherp geformuleerd.

*Betsie Gerrits, vestigingsmanager CWI: "Klaas gaat weg en men vraagt CWI om een nieuwe Klaas. Wanneer het CWI vanuit haar vraaggerichte benadering zonder omwegen met deze vraag aan de slag gaat, zal een jongere niet snel in beeld komen voor deze vacature. Daarom adviseert het CWI in sommige situaties werkgevers zodanig dat dit leidt tot vraagombuiging, zodat de vraag van de werkgever beter aansluit bij de werkzoekenden in het CWI-bestand."*

Werkgevers die wel (al) goed zicht hebben op de ontwikkeling van hun eigen vraag zijn vaak werkgevers die nu al geconfronteerd worden met de gevolgen van vergrijzing en/of in de praktijk moeilijker aan personeel kunnen komen. Deze werkgevers hebben vaak echter ook een slecht imago bij de jongeren. Voorbeelden zijn de metaal en de landbouw.

Naast het ontbreken aan goed inzicht in de vraag blijkt ook het zicht op het aanbod van met name de kwetsbare groep jongeren zonder startkwalificatie een knelpunt te zijn. Uit verscheidene onderzoeken is inmiddels naar voren gekomen dat er ondanks de inspanningen van ROC's, gemeenten, CWI's en RMC's nog steeds een grote groep jongeren is die tussen wal en schip valt. Een sluitende registratie van jongeren zonder startkwalificatie is er nog niet. Hierdoor is ook niet helder hoe groot de vraag naar (leer) banen is en aan welke banen behoefte bestaat. Een aantal praktijkvoorbeelden richt zich daarom expliciet op het realiseren van een sluitende registratie van jongeren zonder startkwalificatie.

### 3.5. Versnippering in toeleiding en matching

Ten slotte blijkt uit de literatuurstudie en de interviews ook dat er nogal wat belemmeringen zijn in de toeleiding en matching van jongeren met werkgevers. Een deel van de groep jongeren zonder startkwalificatie vindt niet zelf zijn weg naar de werkgevers maar heeft hier hulp bij nodig. Deze hulp komt van gemeenten, CWI, ROC's, RMC's, re-integratiebedrijven etc. Zij hebben elk hun eigen rol in het vinden van de juiste werkgever, bemiddelen tussen jongere en werkgever en de begeleiding en nazorg. Dit leidt tot versnippering in de dienstverlening aan jongeren. Veel goede praktijkvoorbeelden die we in de inventarisatie gevonden hebben zijn er dan ook op gericht een sluitende aanpak te realiseren door bijvoorbeeld het opzetten van een jongerenloket.

Ook richting werkgevers is de dienstverlening versnipperd. Elke organisatie probeert vanuit haar eigen verantwoordelijkheid en middels een aanbodgerichte benadering de individuele jongeren toe te leiden naar een leerbaan. Werkgevers geven aan dat zij behoefte zouden hebben aan een duidelijk aanspreekpunt als het om de toeleiding van werkzoekenden en dus ook jongeren gaat. Nu worden zij door meerdere partijen tegelijk benaderd. Een kanteling richting een gezamenlijke werkgeversbenadering is nodig om deze versnippering in de dienstverlening tegen te gaan. In de praktijk is er een aantal voorbeelden van het opzetten van zo'n werkgeversgerichte benadering.

Het voorgaande leidt ertoe dat de dienstverlening vaak niet van voldoende kwaliteit is. De gesprekspartners geven aan dat de matching bijvoorbeeld veel beter zou kunnen. Door versnippering van informatie heeft de organisatie die de match verzorgt in een aantal gevallen en te weinig kennis van de jongere en te weinig kennis van de individuele werkgever. De kwaliteit van de match laat daardoor te wensen over. Ook de nazorg of aftersales is vaak onvoldoende geregeld. Als blijkt dat een jongere niet matcht met een leerbaan of als er problemen ontstaan in de begeleiding is niet altijd duidelijk wie hier op aangesproken kan worden en wordt ook niet altijd snel en adequaat gehandeld.

*Herman Puyman, projectleider Jong Actief: 'de vraag uit de markt halen heeft het probleem niet te zijn. Als branches daartoe gestimuleerd worden maken zij plannen, maar de kunst is om de vacatures te vullen. Vanuit de vraagkant is er weinig zicht op het aanbod. Matching is daarom nu helaas vaak een kwestie van schieten met hagel door het ontbreken van marktsegmentatie in vraag en aanbod'*

Opvallend in onze ronde langs gemeenten en andere initiatieven is ten slotte de telkens terugkerende verwijzing naar de rol van de opleidingssector. De gesprekspartners constateren dat met name het middelbaar beroepsonderwijs tekort schiet in het goed laten aansluiten van vraag en aanbod omdat:

- het beroepsonderwijs zich onvoldoende richt op de (toekomstige) vraag van de arbeidsmarkt maar haar onderwijs vooral inricht op de vraag van leerlingen;
- opleidingsinstellingen voelen zich onvoldoende verantwoordelijk voor het afronden van de opleiding door leerlingen.

### 3.6. Motivatie werkgevers

Zoals al in het voorgaande is aangegeven gaat het bij de werkplaatsing van de groep jongeren zonder startkwalificatie om een kleine maar hardnekkige groep kwetsbare jongeren die moeilijk aan de slag kan komen. Om werkgevers over te halen deze groep een kans te bieden op een baan, moet er bij de werkgevers een zekere motivatie bestaan om met deze jongeren aan de slag te gaan. Voor een deel zijn werkgevers vaak (nog) niet op de hoogte van de mogelijkheden en beperkingen van deze groep en zullen zij bij het werven van nieuw personeel nauwelijks aan deze groep denken. Voor een deel vergt het werken met deze groep ook bepaalde open basishouding van de werkgevers. Men moet open staan voor groepen waar een verhaal achter zit.

*Anja Willems-Verberne projectleider Maatschappelijk werkgeversschap van de gemeente Tilburg: 'ik ken veel bedrijven uit de regio. Door als gemeente het contact te zoeken met deze bedrijven weet je vrij snel; hier kan ik met mijn doelgroep wel terecht en hier hoef ik het niet eens te proberen. Als een bedrijf alleen mensen wil met een CV dat qua opleiding en werkervaring direct aan alle eisen voldoet is dat wat mij betreft prima, ik weet dat ik daar dan geen energie in hoef te steken.'*

Motivatie van werkgevers om ook andere groepen een kans te bieden binnen hun bedrijf ontstaat uit een eigen betrokkenheid bij de problematiek van de groep en ook uit noodzaak: bedrijven die nu of op termijn moeilijk aan personeel kunnen komen staan vaak ook meer open voor deze jongeren.

### 3.7. Discriminatie

Naast de in het voorgaande genoemde en door de jongeren (deels) te beïnvloeden selectiecriteria hanteren werkgevers ook selectiecriteria die door de jongere niet te beïnvloeden zijn. Het gaat dan om leeftijd, geslacht en etniciteit. Deze selectiecriteria zijn geen objectieve maatstaf voor de productiviteit van werknemers. Indien deze criteria een rol spelen in de selectie van werknemers is feitelijk sprake van discriminatie. Omdat discriminatie bij wet verboden is, is het lastig om er achter te komen in welke mate discriminatie een rol speelt bij vacaturevervulling. Een manier om een indicatie te krijgen is onderzoek door testpersonen die zich in een brief of aan de telefoon afwisselend voordoen bijvoorbeeld als allochtoon of als autochtoon. Dergelijk onderzoek toont aan dat discriminatie op de arbeidsmarkt wel degelijk aan de orde is.

Op basis van onderzoek onderscheiden we drie verschillende vormen van discriminatie:

- bewuste discriminatie
- onbewuste discriminatie
- statistische discriminatie

Bij bewuste discriminatie heeft de werkgever een afkeer van bepaalde groepen in de maatschappij en wil deze bewust uit zijn bedrijf weren. Bij onbewuste discriminatie is sprake van interculturele communicatieprobleem. Zo geven werkgevers aan dat sollicitatiegesprekken met allochtone werknemers vaak veel formeler verlopen dan gesprekken met autochtone werknemers waardoor al snel

de indruk ontstaat dat de persoon niet in het bedrijf zou passen. Van statistische discriminatie is sprake indien groepeigenschappen worden toegeschreven aan ieder individu dat tot de groep behoort. Zo wil het merendeel van de werkende moeders parttime werken waardoor werkgevers voor full time werk geen moeders willen aannemen.

Discriminatie op basis van etnische afkomst staat momenteel volop in de belangstelling. Het gaat hierbij om bewuste discriminatie ( het probleem van Marokkaanse jongens) onbewuste discriminatie ( ander sollicitatiegedrag) en statistische discriminatie (allochtonen zijn vaak laag opgeleid en passen niet in de Nederlandse werkcultuur). Alle gesprekspartners erkennen dat discriminatie op basis van etnische afkomst, met name in de grote steden, een nadrukkelijke rol speelt en de positie van deze groep jongeren zonder startkwalificatie extra verzwakt. Het blijkt echter lastig om hier in de praktijk goed zicht op te krijgen omdat, zoals al gezegd, discriminatie bij wet verboden is. In de meeste initiatieven is het daarom geen expliciet onderwerp, terwijl met name in de grote steden het bestaan van dit probleem wel algemeen erkend wordt.

## 4 Oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk beschrijven we de strategieën en projecten zoals die door gemeenten en hun partners worden ingezet om de hiervoor beschreven belemmeringen voor werkgevers weg te nemen. Daarbij hebben we niet alleen gekeken naar initiatieven van gemeenten maar ook naar initiatieven van andere organisaties zoals werkgeversorganisaties en opleidingsinstellingen. De opbouw van dit hoofdstuk volgt de belemmeringen die we bij werkgevers hebben geconstateerd bij het aannemen van jongeren zonder startkwalificatie:

1. Motivatie, houding en gedrag
2. Werknemersvaardigheden
3. Beperkte begeleidings- en opleidingscapaciteit
4. Beperkt inzicht in vraag en aanbod
5. Versnippering van toeleiding en matching
6. Motivatie van werkgevers
7. Discriminatie

### 4.1. Motivatie, houding en gedrag

Zoals we in het vorige hoofdstuk constateerden is motivatie een doorslaggevende factor wanneer werkgevers jongeren en andere werkzoekenden in dienst willen nemen. 'We leren 'm het vak wel, als hij maar wil' is een veel gehoorde uitspraak onder werkgevers. Het verbaast dan ook niet wanneer we zien dat veel gemeenten inzetten op een versterking van de motivatie van jongeren. Gemeenten zien het als één van hun taken om de motivatie van jongeren te stimuleren.

Veel jongeren, zeker jongeren zonder startkwalificatie, ontbreekt het volgens de gesprekspartners inderdaad aan motivatie. Sleutelen aan de motivatie vóór dat iemand bij een werkgever geplaatst kan worden is in die situaties op zijn plek. Het is echter niet in alle gevallen terecht en jongeren hebben dan ook te maken met een imago probleem. Er kan ook sprake zijn van een 'culturele mismatch' tussen jongeren en de cultuur van de werkvloer. Daarom steken gemeenten en hun partners ook energie in het verbeteren van de beeldvorming over en weer.

#### **Oplossingen: kennis**

Om het imago van ongemotiveerdheid van jongeren te nuanceren, is het belangrijk werkgevers goed te informeren over de potentie van deze doelgroep. Naast de landelijke campagnes die hiervoor worden ingezet door de Taskforce Jeugdwerkloosheid is het belangrijk om werkgevers ook op lokaal niveau goed te informeren. Gemeenten kunnen hiervoor een platform creëren waarin werkgevers betrokken zijn bij de aanpak van jeugdwerkloosheid. In deze platforms kunnen de werkgevers regelmatig geïnformeerd worden over de mogelijkheden van jongeren en de in te zetten instrumenten in het algemeen, maar kan ook de voortgang van individuele jongeren gevolgd worden. Dit laatste is van belang omdat voor het verbeteren van het imago ook succesverhalen nodig zijn. Voorbeelden van dergelijke platforms zijn de regiegroep Jeugdwerkloosheid in Eindhoven en de



werkwijze van Route 23 in de Drechtsteden. In de regiegroep Jeugdwerkloosheid van de gemeente Eindhoven participeren de dienst Werk, Zorg en Inkomen (WZI) van de gemeente, de RMC-functie, het UWV, het CWI, het ROC en het MKB. In de regiegroep worden knelpunten rondom jeugdwerkloosheid in de gemeente besproken en oplossingen bedacht.

Naast het opzetten van een platform kunnen gemeenten specifieke functionarissen aanstellen die de opdracht hebben om werkgevers gericht te informeren over de mogelijkheden van speciale doelgroepen zoals jongeren zonder startkwalificatie. Zo heeft de gemeente Leeuwarden onlangs werkmanagers aangesteld in het kader van haar programma ketenversterking bedrijfsleven - re-integratie. Ook de functionaris jeugdwerkloosheid van Gilde Opleidingen geeft aan dat het persoonlijk overtuigen van werkgevers van de motivatie van individuele jongeren noodzakelijk en effectief is.

Ten slotte dragen ook banenmarkten, werkbezoeken en jongerenmanifestaties bij aan het verbeteren van het imago van jongeren. Voor de gemeente Amsterdam was de verbeterde beeldvorming aan werkgeverszijde een van de belangrijkste winstpunten uit de jongerenmanifestatie Werk aan je Toekomst. Tijdens deze manifestatie konden jongeren gesprekken voeren met werkgevers over wat werken inhoudt en welke eisen daarin aan hen gesteld worden. Deelnemende werkgevers waren na afloop van deze gesprekken erg enthousiast en deels ook verrast over de houding van jongeren in de gesprekken en de inhoud van de gesprekken.

### **Oplossingen: instrumenten**

Dat motivatie, houding en gedrag niet alleen een imagoprobleem zijn maar ook feitelijk een knelpunt vormen wordt door de meeste gemeenten erkend. Veel initiatieven zijn er dan ook op gericht om motivatie, houding en gedrag van jongeren te verbeteren voor dat zij bij een werkgever geplaatst worden.

Instrumenten die daarvoor ingezet worden zijn:

- *assessment*. Onder andere het project Jads en het project de Zeehoeve beginnen met een uitgebreid assessment van de jongeren waarin motivatie, houding en gedrag onderzocht worden;
- *Work First aanpak*. Een aantal gemeenten kent een Work First aanpak waarbij jongeren met behoud van uitkering direct aan de slag gaan in bijvoorbeeld een SW bedrijf. Deze aanpakken hebben tot doel om de houding en motivatie van jongeren op een zodanig niveau te brengen dat zij voor werkgevers interessante potentiële werknemers worden. Het leren van een vak en daarbij behorende vakvaardigheden gebeurt dan bij de werkgever. De aanpakken kenmerken zich door intensieve begeleiding. Bij Jads in Den Bosch wordt verder gebruik gemaakt van emotionele en financiële beloning van jongeren om hun motivatie te vergroten;
- *Empowermenttraining*. Een empowermenttraining geeft de jongere goed inzicht in zijn eigen kunnen en gedrag, versterkt het zelfvertrouwen en draagt daarmee bij aan verbetering van motivatie, houding en gedrag van de jongere op de arbeidsmarkt.

Met name de moeilijke groep jongeren zonder startkwalificatie blijkt erg onzeker te zijn en een negatief zelfbeeld te hebben. Met behulp van empowermenttrainingen kan hun weerbaarheid vergroot worden waardoor zij beter in staat zijn zelf hun weg op de arbeidsmarkt te vinden. Onder andere Tilburg, Eindhoven, Jads en Route 23 hebben goede ervaringen met de inzet van dit instrument

- *Motivatietraining, sociale vaardigheden en intensieve begeleiding* worden in vrijwel alle projecten ingezet om motivatie, houding en gedrag van de jongeren te versterken voor dat ze bij een werkgever aan de slag kunnen.

De goede resultaten die de verschillende gemeenten boeken met deze motivatie-instrumenten benadrukken dat motivatie, houding en gedrag een belangrijk knelpunt is en dat investering hierin een belangrijke drempel bij werkgever om jongeren zonder startkwalificatie te plaatsen kan wegnemen.

Om er voor te zorgen dat de motivatie ook beklijft na plaatsing van de jongeren bij een werkgever, bieden gemeenten in toenemende mate ook begeleiding op de werkplek. Bijvoorbeeld door nog regelmatig langs te gaan om met werkgever en jongere te spreken of door vaardigheidstrainingen te bieden aan pas begonnen jongeren. Een voorbeeld is Four Star in Rotterdam, een re-integratiebedrijf dat jongeren ook na plaatsing in een leerbaan intensief begeleid. De betrokken partijen in de gemeente Rotterdam zijn van mening dat deze intensieve begeleiding op de werkplek een belangrijke succesfactor is voor het Rotterdamse O&O project.

Ten slotte worden jongeren gestimuleerd om de werkmotivatie te blijven vasthouden doordat er de garantie is dat een leerbaan bij goed functioneren in een reguliere baan wordt omgezet. De gemeente Rotterdam past deze toe bij de BBL-trajecten. Dat levert goede resultaten op; sinds de start met 30 jongeren in het najaar van 2005 zijn in mei 2006 slechts 2 jongeren uitgevallen. Ook zet deze gemeente vanwege het motivatieaspect in op het behalen van deelcertificaten voor jongeren indien een startkwalificatie niet haalbaar blijkt. Strikt vasthouden aan de beleidslijn tot het behalen van een startkwalificatie is volgens deze gemeente niet voor alle jongeren haalbaar en kan voor deze jongeren demotiverend werken.

Om ook de laatste bedenkingen bij werkgevers weg te nemen om jongeren waarvan zij motivatie, houding en gedrag nog niet goed kunnen beoordelen toch in dienst te nemen, kunnen gemeenten instrumenten inzetten om de (vermeende) risico's voor werkgevers bij plaatsing af te dekken. Voorbeelden zijn werken met behoud van uitkering (werkgever betaalt geen loon), loonkostensubsidies en de no risk polis. Uit zowel de literatuurstudie als de gesprekken met werkgevers en gemeenten blijkt dat deze instrumenten nauwelijks werken om ongemotiveerde jongeren te kunnen plaatsen. Een gemotiveerde houding is en blijft een voorwaarde voor werkgevers om jongeren in hun bedrijf toe te laten.

## Oplossing: organisatie & mensen

Om de motivatie van jongeren te stimuleren en vast te houden is een goede samenwerking tussen partijen om een sluitende aanpak te creëren cruciaal. We constateerden reeds dat een veelheid aan organisaties en instellingen verantwoordelijk is voor de begeleiding van voortijdig schoolverlaters. Voor de motivatie van de met name moeilijke doelgroep jongeren is het belangrijk dat wanneer zij eenmaal in beeld zijn en in traject genomen worden niet meer losgelaten worden. Door de vaak meervoudige problematiek waarmee deze jongeren te maken hebben is een goede samenwerking tussen alle betrokken organisaties hierin essentieel. Vandaar ook dat veel gemeenten in de best practices inzetten op een sluitende aanpak voor jongeren. Dit zien we bijvoorbeeld in het jongerenloket Amsterdam-Oost, in de Drechtsteden (Route 23) en bij het Waddenmodel in Noord-Groningen. In deze regio's proberen alle partijen die zich actief met voortijdig schoolverlaters bezighouden elkaar te informeren op het niveau van individuele casussen. Hiermee beogen zij te voorkomen dat jongeren tussen de wal en het schip vallen.

Het realiseren van een sluitende aanpak kan verder versterkt worden door het aanwijzen van een ketenregisseur die de activiteiten van de verschillende ketenpartners voor individuele jongeren coördineert. Zo heeft Gilde Opleidingen een functionaris jeugdwerkloosheid aangesteld die jongeren zonder leerbaan ondersteunt bij het vinden van een werkplek. Daarbij wordt de jongeren geholpen in het zoeken van een leerbaan via het netwerk van BPV- functionarissen, CWI en andere werkgelegenheidsprojecten in de regio. De functionaris jeugdwerkloosheid coördineert de activiteiten van de verschillende ketenpartners om ervoor te zorgen dat de jongere ook daadwerkelijk een leerbaan vindt die bij hem/haar past. De persoonlijke begeleiding en de aandacht die de ketenregisseur heeft voor de jongere bepalen in belangrijke mate het succes van het traject.

## 4.2. Versterking werknemersvaardigheden

Uit de beschikbare (onderzoeks)literatuur blijkt dat niet alleen motivatie maar ook 'werknemersvaardigheden' een voorwaarde is voor werkgevers om werkzoekenden in dienst te nemen. Op tijd komen, niet zonder reden afwezig zijn en kunnen omgaan met hiërarchie zijn voorbeelden van vaardigheden waarvan werkgevers eisen dat werknemers hierover vanaf de eerste werkdag beschikken. In de door ons gevoerde gesprekken met werkgevers(organisaties) werd dit bevestigd.

Voortijdig schoolverlaters hebben vaak problemen met ritme; nadat zij van school zijn gegaan zijn zij veelal zelf de baas over hun tijd. In de trajecten die gemeenten jongeren aanbieden gaan bevorderen van motivatie dan ook samen met leren omgaan met arbeidsritme en werkcultuur. Bij voorkeur in een omgeving die zoveel mogelijk op werk lijkt, zoals een WSW organisatie (Drechtsteden, Route 23) of in een werkgelegenheidsproject (Amsterdamse Herstelling). In deze trajecten staat niet zozeer het leren van een vak voorop, maar het vertrouwd raken met werkdiscipline en omgaan met collega's en bazen.

Veel jongeren weten vaak niet wat van hen verwacht wordt in een baan. Zij hebben niet altijd onvoldoende zicht op wat werknemers van hen vragen en op de inhoud van een vak. Kennis over werk en werken in specifieke branches en beroepen is daarom een belangrijke voorwaarde om jongeren goed voor te bereiden op een (leer) baan.

### **Oplossingen: kennis**

Om jongeren goed te informeren over de inhoud van de baan, is het belangrijk ze al in een vroeg stadium kennis te laten maken met het werk. Eindhoven heeft daarom in het project Metaalflex gebruik gemaakt van bedrijfsbezoeken om jongeren kennis te laten maken met het vak. Ook Jong Actief zet zich in voor het verbeteren van de kennis van jongeren over specifieke branches en beroepen. Hiertoe hebben zij onder andere, samen met het Servicepunt MKB, de Ambachtenkrant en de Carrièrekrant in het leven geroepen. Ook de door Jong Actief ontwikkelde beroepenscan MKB kan jongeren meer inzicht geven in wat een bepaalde beroepsrichting hen te bieden heeft. Ten slotte zijn ook de banenmarkten en jongeren manifestaties goede instrumenten om jongeren kennis te laten maken met verschillende beroepen.

Een aantal gesprekspartners wijst erop dat kennis van beroepen ook op de scholen aandacht behoeft. De Commissie Bedrijf en Onderwijs in Rijswijk tracht om die reden leerlingen al tijdens de opleiding goed te informeren over de inhoud van het vak door bedrijfsbezoeken te organiseren en mensen uit het bedrijfsleven gastlessen te laten geven op school.

Ook de toeleiders die jongeren begeleiden naar een werkplek zouden beter geïnformeerd moeten zijn over de eisen die werkgevers stellen aan een werknemer. Werkgevers zouden hiervoor nog nadrukkelijker betrokken kunnen worden in het definiëren van de eindtermen van jongerenprojecten. In de praktijk zijn nog geen voorbeelden gevonden van een dergelijke intensieve betrokkenheid van werkgevers.

### **Oplossing: instrumenten**

Aanpakken gebaseerd op het *Work First principe* worden veel ingezet om jongeren een passende werkhouding aan te leren. Zo gaan in de Drechtsteden (Route 23) alle jongeren die door CWI als route B worden gekwalificeerd een maand naar de Werkplaats, uitgevoerd door het SW-bedrijf. Gedurende deze maand leren zij werknemersvaardigheden zoals op tijd komen, arbeidsritme en presentatie vaardigheden en maken ze via snuffelstages kennis met verschillende branches. Ook is er aandacht voor voeding, verzorging en de praktische indeling van je leven als je gaat werken. Als jongeren de basis onder de knie hebben, stromen zij door naar een branchestage.

Ook de *werkv ervaringsprojecten* zoals de Amsterdamse Stichting Herstelling en de leerlingbouwplaatsen van Bouw Radius zijn goede voorbeelden van instrumenten gericht op het aanleren van werknemersvaardigheden. Binnen De Herstelling worden forten die onderdeel van de Stelling van Amsterdam zijn opgeknapt door jongeren met een grote tot zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dat werk wordt

gezien als een middel om jongeren te leren werken: op tijd beginnen en pauzes nemen, Nederlands spreken op de werkvloer, en respect voor collega's zijn belangrijke leerdoelen voor de deelnemers aan de Herstelling. Na afloop van het traject stromen jongeren veelal door naar een vervolgtraject, zoals BBL<sup>3</sup> of een WWB- re-integratietraject.

Op de leerlingbouwplaatsen van Bouw Radius werken leerlingen aan een (deel) van een project en maken zij kennis met alle aspecten van de bouw.

De ervaringen die de gemeente Rotterdam met de O&O pilot die op initiatief van de Taskforce Jeugdwerkloosheid is uitgevoerd leiden er toe dat Rotterdam in haar jongerenaanpak (nog) meer nadruk wil leggen op het leren van werknemersvaardigheden en minder op vakscholing. In dit project werken gemeente, het door de gemeente gecontracteerde re-integratiebedrijf Four Star, kenniscentrum Kentecq en ROC nauw samen om jongeren zonder startkwalificatie op te leiden voor een baan in de metaalsector. Het project bestaat uit twee fasen:

1. tijdens *voorbereidende fase* wordt onderzocht of een loopbaan in de metaalsector een optie is voor een jongere. Het re-integratiebedrijf werft en begeleidt de jongere tijdens deze fase, waarbij de nadruk ligt op werknemersvaardigheden
2. de *BBL-opleiding*: beschikt de jongere over voldoende werknemersvaardigheden en lijkt de metaalsector te passen, dan start het BBL-traject, met uitzicht op een reguliere baan. Gewerkt wordt met deelcertificaten om de motivatie van jongeren hoog te houden.

Dat jongeren ondanks een goede voorbereiding in motivatie, houding, gedrag en werknemersvaardigheden nog steeds over een (tijdelijk) lagere productiviteit voor de werkgever beschikken, kan eenvoudig gecompenseerd worden door loonkostensubsidies en werken met behoud van uitkering.

*Anja Willems-Verberne, projectleider maatschappelijk werkgeverschap van de gemeente Tilburg: 'Ons uitgangspunt is dat wij niet bij voorbaat een werkervaringsplaats als instrument inzetten. Soms willen werkgevers toch nog even proberen hoe het met een werkzoekende op de werkplek zal gaan. Ik vraag dan altijd hoe lang ze nodig denken te hebben om dit te kunnen beoordelen. In de regel moet 2 a 3 maanden voldoende zijn. Dan weten ze echt wel wat ze aan iemand hebben. Gedurende die periode kunnen mensen werken met behoud van uitkering of met een loonkostensubsidie. Wij passen de inzet van deze instrumenten dan aan op de behoefte van de werkgever.'*

#### 4.3. Vergroten begeleidings- en opleidingscapaciteit

Zeker in het MKB blijkt het ontbreken van voldoende capaciteit om nieuwe medewerkers te begeleiden en op te leiden een belemmering om jongeren in dienst te nemen. Goede begeleiding van de jongeren op de werkplek is noodzakelijk om de slagingskansen van het traject te vergroten. Zoals al aangegeven zijn veel werkgevers vaak niet op de hoogte van de eisen die het

---

<sup>3</sup> Beroepsbegeleidende Leerweg, waarbij jongeren een werken bij een erkend leerbedrijf combineren met een beroepsopleiding

opleiden en begeleiden van jongeren in het werk aan hen stelt. Goede informatievoorziening door middel van de al eerder genoemde platforms en functionarissen is naast de landelijke informatiecampagnes belangrijk. Daarnaast kunnen gemeenten ook verschillende instrumenten inzetten om de begeleidingscapaciteit voor werkgevers op de werkplek te vergroten. Ook kunnen zij het tot stand komen van nieuwe organisatievormen stimuleren zodat ook in kleine bedrijven meer jongeren aan de slag kunnen.

### **Oplossing: instrumenten**

Gemeenten kunnen ervoor kiezen het gebrek aan begeleidings- en opleidingscapaciteit bij de werkgever zelf in te vullen door hun toeladers ook begeleiding op de werkplek te laten organiseren. De re-integratiebedrijven die Rotterdam en Tilburg hiervoor gecontracteerd hebben bieden daarom naast intensieve begeleiding van de jongeren in het voortraject ook *jobcoaching* op de werkplek aan.

Amsterdam kent het *Praktijkplusprogramma* waarin gekwalificeerde begeleiders werkgevers in de horeca ondersteunen bij het opleiden en begeleiden van jongeren in een leerwerkbaan. Ook hier is de extra ondersteuning vanuit de gemeente ingegeven door de beperkte capaciteit die horecaondernemers vaak hebben om deze begeleiding zelf adequaat ter hand te nemen.

Jong Actief heeft in samenwerking met LTO Nederland de *jongerencoach* geïntroduceerd. De jongerencoach ondersteunt de jongere bij het gericht zoeken naar een werkplek. Zodra de jongere aan de slag is wordt er in samenspraak met de werkgever een begeleidingsplan opgemaakt waarin onder meer de opleidingsbehoefte, het functioneren en het sociaal gedrag binnen het bedrijf worden opgenomen. De jongerencoach biedt dus een intensieve vorm van nazorg aan jongere en werkgever en zorgt ook voor een goede terugkoppeling naar de bemiddelaars van het CWI.

Een andere mogelijkheid is om de begeleiding op de werkplek niet vanuit de gemeente te organiseren, maar de werkgever hiervoor *financieel* te compenseren. Met de komst van de WWB hebben gemeenten meer mogelijkheden gekregen om financiële stimuleringsmiddelen aan te bieden. De gemeente Eindhoven bijvoorbeeld biedt werkgevers een subsidie van ten hoogste € 4.500,- voor opleidings- en begeleidingskosten. Ook hiervoor geldt dat werkgevers deze middelen alleen benutten als een jongere gemotiveerd is en voldoet aan de eisen van de werkvloer.

### **Oplossing: organisatie & mensen**

Een andere manier om opleidings- en begeleidingscapaciteit voor jongeren te organiseren is *poolvorming*. Bedrijven richten hierbij gezamenlijk een werkgeverspool op die de jongeren in dienst neemt, opleidt en begeleidt en voor het opdoen van de werkervaring uitleent bij de aangesloten werkgevers. Een succesvol voorbeeld van een dergelijke poolconstructie is Elektrowerk, een initiatief van de brancheorganisatie UNETO-VNI in samenwerking met Jong Actief. Elektrowerk is een samenwerkingsverband van elektrotechnische

ondernemingen die jongeren in dienst neemt, opleiden en tegen vergoeding uitlenen aan bij hen aangesloten ondernemingen. De sector wil zich hiermee verzekeren van goed opgeleide jongeren, omdat zij op korte termijn een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten verwacht. De poolconstructie maakt het voor de relatief kleine bedrijven in de elektrotechnische branche mogelijk om een bijdrage te leveren aan het opleiden van jongeren voor de sector en om zich te verzekeren van de instroom van nieuw personeel.

Gemeenten hebben (vooralsnog) geen rol gepakt in dergelijke constructies, maar zouden in de samenwerking met werkgevers en opleidingsinstellingen wel een rol kunnen spelen in het tot stand komen van dergelijke constructies door bijvoorbeeld het organiseren van een dergelijk traject en door de hun ter beschikking staande re-integratieinstrumenten van detachering en loonkostensubsidie in te zetten voor financiering van de constructie.

#### 4.4. Verbeteren inzicht in vraag en aanbod

Zoals al aangegeven in het vorige hoofdstuk is een slecht inzicht in vraag en aanbod en de als gevolg daarvan soms gebrekkige matching van vraag- en aanbod een steeds terugkerend probleem in arbeidsmarktbeleid. Ook voor de matching van jongeren zonder startkwalificatie moet daarom geïnvesteerd worden in kennis over vraag en aanbod en in instrumenten om deze matching te verbeteren.

##### **Oplossing: kennis**

Een mismatch tussen vraag en aanbod vindt vaak mede zijn oorzaak in het feit dat werkgevers onvoldoende zicht hebben op de ontwikkeling van hun personeelsbestand. Daardoor anticiperen zij niet op een toekomstige personeelsvraag. Gemeenten en hun samenwerkingspartners zouden werkgevers daarom kunnen stimuleren om *branche* en *sectorplannen* te ontwikkelen en kunnen werkgevers daarbij ook ondersteunen. Jong Actief speelt hierop in door een bewustwordingscampagne samen met LTO-Nederland op te zetten en door samen met bestuurders van branches de personeelsontwikkeling op middellange termijn in een branche in kaart te brengen. Dit biedt werkgevers een instrument om hun personeels- en opleidingsbeleid op af te stemmen. Ook de gemeente Maastricht stimuleert sectoren in het kader van haar werkgeversgerichte benadering om sectorplannen te ontwikkelen. Deze sectorplannen moeten inzicht bieden in de economische ontwikkelingen van de sector over een aantal jaren en de bijbehorende personeelsontwikkeling. Op basis van deze sectorplannen kan de gemeente vervolgens haar re-integratiebeleid verder inrichten.

Naast het ontwikkelen van branche- en sectorplannen is ook *kennisuitwisseling* tussen sectoren en toeleiders van groot belang om kennis van vraag- en aanbod te vergroten. Een voorbeeld vormen de workshops die Jong Actief MKB organiseert op de CWI-vestigingen voor CWI-jongerenadviseurs. De adviseurs komen op deze workshops in contact met vertegenwoordigers van werkgevers en kunnen op deze wijze hun kennis over een branche en hun netwerk vergroten.

Daarnaast moeten ook de jongeren zelf goed *voorgelicht* worden over de beroepen. Bij veel (allochtone) jongeren staan zogenaamde 'vuile handen' beroepen zoals in de bouw, de metaal of de zorg slecht aangeschreven. Administratieve beroepen of banen in de beveiliging worden vaak beter gewaardeerd, ook al verdienen jongeren daar doorgaans minder mee. Door jongeren voor te lichten over de kansen en mogelijkheden in minder populaire branches, hopen werkgevers op termijn meer jongeren aan te trekken. Voorbeelden zijn de voorlichtingscampagnes die vanuit Jong Actief worden geïnitieerd, onder meer door de Land- en Tuinbouworganisatie om werken in de glastuinbouw te promoten. Ook het OAE uit Ede zet in op voorlichting over het werk van haar partners.

Ook de diverse banenmarkten en jongerenmanifestaties die onder meer door CWI en de Taskforce Jeugdwerkloosheid worden georganiseerd bieden werkgevers en toeleiders de mogelijkheid om jongeren te informeren over het werken in minder populaire branches. Ten slotte zijn ook de al eerder genoemde snuffelstages van onder meer de Drechtsteden (Route 23) in dit kader een effectief voorbeeld.

### **Oplossing: instrumenten**

Een adequaat *assessment* of diagnose kan voorkomen dat jongeren worden toegeleid naar een verkeerd traject of werkgever. We zien dan ook steeds meer gemeenten die een intensief diagnostisch instrument inzetten om het juiste traject voor jongeren te bepalen. De gemeente Amsterdam kent De Zeehoeve, een diagnostisch traject van maar liefst 8 weken waarbij jongeren worden getoetst op hun vaardigheden, competenties, leerbaarheid en affiniteit met een bepaalde branche. Ook het project Jads uit Den Bosch kent zoals gezegd een intensieve diagnose. Met behulp van de beroepenscan MKB die JongActief en CWI ontwikkelen kan aan de hand van kennis, competenties en persoonlijkheid van de betrokkene beoordeeld worden of de branche waarin hij of zij geïnteresseerd is bij hem of haar past. Op deze wijze kan een mismatch deels voorkomen worden.

### **Oplossing: organisatie & mensen**

Ook voor het verbeteren van het inzicht in vraag en aanbod is een sluitende *ketensamenwerking* belangrijk. Goede matching staat of valt immers met een goede informatieoverdracht tussen alle betrokken schakels in de keten. Voorbeelden zijn de O&O-aanpak in Rotterdam, Route 23 in de Drechtsteden, het Waddenmodel en het Regiepunt jongeren in Tilburg. Kenmerkend voor deze ketens is dat zij een aanbodgerichte benadering kiezen als het gaat om de matching van vraag- en aanbod. De specifieke problematiek van met name de moeilijk te bemiddelen jongeren zonder startkwalificatie vraagt om het gericht zoeken naar een baan die bij de jongere past. Volgens de gesprekspartners verklaart dit ook deels waarom de meer generieke, vraaggerichte aanpak van het MKB-leerbanenplan op een aantal locaties niet goed heeft gewerkt. Niet het vinden van de banen is het probleem maar het vinden van banen die passen bij de jongeren.



Ook kunnen specifieke functionarissen ingezet worden om de matching van een doelgroep zoals jongeren zonder startkwalificatie te verbeteren. Zij verenigen de kennis van de doelgroep en de kennis van de werkgevers in zich en kunnen zo voor een optimale match zorgdragen. Voorbeelden zijn de al eerder genoemde functionaris jeugdwerkloosheid van Gilde Opleidingen en de werkmanagers in Leeuwarden.

### **Oplossing: werkprocessen en ICT**

Omdat kennis van de werkzoekende jongeren en kennis van de vraag van de werkgever cruciaal zijn om een goede matching te laten slagen, kunnen efficiënte werkprocessen en een goede ondersteuning van het proces met ICT een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de aansluiting tussen vraag en aanbod. Het Waddenmodel in Groningen heeft daarom zeer nadrukkelijk ingezet op het realiseren van een sluitende registratie van jongeren die voor alle ketenpartners inzichtelijk is.

Veel gemeenten zullen voor het verbeteren van de registratie en informatie-uitwisseling in de keten echter kijken naar de landelijke initiatieven die hiervoor ontplooid worden. Dit vanwege de hoge kosten van investeringen in ICT. Het door BKWI ontwikkelde jongerenmodel waarmee voor jongerenloketten een sluitende informatiehuishouding gerealiseerd kan worden biedt hiervoor perspectief. Dit model is echter nog niet in de praktijk gebracht. Eenzelfde verwachting geldt voor de ontwikkeling van een digitaal klantdossier waarmee in elk geval binnen de keten van werk en inkomen (CWI, UWV, Gemeente) informatieuitvraag over een klant maar een keer hoeft plaats te vinden.

### **4.5. Versterking organisatie toeleiding**

Versnippering is een veelgehoorde klacht, zowel als het gaat om de toeleiding als om het ondersteuningsaanbod. Het aantal (publieke) organisaties dat een verantwoordelijkheid heeft in het tegengaan van voortijdig schoolverlaten en reïntegreren van werkloze jongeren is groot. Een strakke ketenaanpak zien veel gemeenten dan ook als noodzakelijk om tot effectief handelen te komen.

Een veel genoemde klacht van werkgevers is dat er zoveel mogelijkheden tot ondersteuning en begeleiding zijn dat zij door de bomen het bos niet meer zien. Zeker als een werkgever met meerdere gemeenten te maken heeft wordt hij geconfronteerd met diverse subsidieregelingen en stagemogelijkheden. Daarnaast is er de no-riskpolis en andere initiatieven van bijvoorbeeld de Taskforce Jeugdwerkloosheid of Jong Actief. Ook het beroepsonderwijs zoekt stageplekken voor haar leerlingen.

Oplossingen voor dit knelpunt liggen zoals verwacht vooral in de organisatorische zin.

## Oplossing: organisatie & mensen

Een ketenaanpak voorkomt dubbel werk en is daarmee efficiënt. Belangrijker is dat als een keten goed werkt, jongeren niet tussen wal en schip kunnen vallen. Twee goede praktijkvoorbeelden van een ketenaanpak zijn:

- Het Waddenmodel in Groningen, waarbij de RMC-functie de spin in het web is. Door alle organisaties die een rol hebben in de opleiding, begeleiding en bemiddeling van jongeren in een strakke keten te organiseren beogen de partners een sluitende aanpak te creëren. Het behalen van een startkwalificatie staat zeer nadrukkelijk voorop, en zo'n 60% van de jongeren gaat terug naar school om dit doel te realiseren.
- In Route 23 (Drechtsteden) werken niet alleen de partners uit het domein werk en inkomen samen, maar is ook de jeugdzorg aangehaakt. In multidisciplinaire teams wordt de ondersteuningsbehoefte van iedere jongere besproken en wordt deze aan één casemanager gekoppeld.

Werkgevers geven aan één aanspreekpunt per gemeente als zeer constructief te ervaren. Een aantal gemeenten heeft al dan niet in samenwerking met CWI een werkgeversbenadering ontwikkeld. Voorbeelden zijn de Matchingsunit in Tilburg, Vacatureservice Amsterdam en de ketenversterking bedrijfsleven re-integratie in Leeuwarden. Deze werkgeversbenaderingen zijn generiek gericht op de verschillende doelgroepen van de gemeenten en bestaan vaak naast de meer aanbodgerichte aanpakken van jeugdwerkloosheid. De partijen die betrokken zijn bij de begeleiding van jongeren kunnen gebruik maken van de vacatures die door de werkgeversgerichte aanpak geworven zijn, maar maken daarnaast ook gebruik van andere netwerken om voor de jongere een passende baan te zoeken. Op een aantal plekken proberen gemeenten deze twee ontwikkelingen nu bij elkaar te trekken. De gemeente Eindhoven is hiervan een goed voorbeeld met de Regiegroep Jeugdwerkloosheid. Ook de gemeente Tilburg geeft aan dat zij meer verbinding tussen de het Regiepunt Jongeren en de Matchingsunit wil aanbrengen. Het naast elkaar bestaan van een vraaggerichte generiek werkgeversbenadering en een aanbodgerichte doelgroepenbenadering voor jongeren wordt echter volgens de gesprekspartners niet als een knelpunt ervaren.

### 4.7. Motivatie werkgevers

Zoals al aangegeven richten de landelijke campagnes van de Taskforce Jeugdwerkloosheid, van MKB en van CWI zich op het vergroten van de bereidheid bij werkgevers om leerbanen te creëren en meer werkplekken voor jongeren te genereren. Op lokaal niveau kunnen deze initiatieven versterkt worden door de al eerder genoemde *werkgeversbenaderingen* en het actief betrekken van werkgevers bij de aanpak van jeugdwerkloosheid. Investeren in contacten met werkgevers is belangrijk om deze te committeren.

Naast de landelijke ambassadeurs zoals bijvoorbeeld de accountmanagers van Jong Actief is het belangrijk om ook op lokaal niveau *ambassadeurs* in te zetten. Dat kunnen werkgevers zijn die zelf goede ervaringen hebben opgedaan met het in dienst nemen van jongeren, lokale werkgeversverenigingen of, zoals bijvoorbeeld in de provincie Limburg, oud- werkgevers met een warme belangstelling voor de doelgroep en een groot netwerk onder werkgevers.

Ten slotte kunnen gemeenten werkgevers ook 'dwingen' om meer leerwerkbanen te creëren en plekken te bieden voor jongeren door het inzetten van *contractcompliance*. Het invullen van deze plekken is dan een voorwaarde om mee te kunnen dingen in een gemeentelijke aanbesteding van werken of diensten. Amsterdam maakt bijvoorbeeld gebruik van dit instrument door middel van de bouwopleidingspool. Kern van deze aanpak is dat de functionaris die belast is met het formuleren van deze paragraaf in de bestekken ook betrokken is bij de invulling van de aldus ontstane werkplekken. Ook Leeuwarden heeft aangegeven gebruik te willen gaan maken van het instrument *contractcompliance* om haar doelstelling ten aanzien van de plaatsing van jongeren zonder startkwalificatie te realiseren.

#### 4.8. Discriminatie

Er zijn relatief meer allochtone jongeren werkloos dan autochtone jongeren. Discriminatie door werkgevers is daar mede de oorzaak van. Hoewel onderzoek dit bevestigt, en ook de gesprekspartners aan de toeleiderskant dit als een reëel knelpunt ervaren, zien we nauwelijks oplossingen die de bestrijding van discriminatie expliciet in zich hebben. Dit lijkt in een trend te passen; een overzicht opgesteld door het LBR<sup>4</sup> laat zien dat waar eind jaren negentig er nog een groot aantal (rijks)initiatieven bestonden om arbeidsparticipatie van allochtonen te bevorderen, deze begin deze eeuw allemaal zijn opgeheven. Niet alleen is de wet SAMEN niet verlengd, ook redelijk tot zeer succesvolle projecten als het MKB-minderheden convenant, het Raamconvenant Grote Ondernemingen en het project Krachtig Ondernemen met Minderheden zijn niet gecontinueerd.

Alhoewel discriminatie een thema is, zijn er in de onderzochte praktijkvoorbeelden voor de werkplaatsing van jongeren zonder startkwalificatie geen specifieke aanpakken of instrumenten gevonden om dit probleem specifiek voor deze doelgroep aan te pakken. Blijkbaar is de omslag naar (weer) een doelgroepgerichte aanpak en inzet op positieve discriminatie voor veel gemeenten nu een stap te ver. In de groten steden staat de bestrijding van (arbeidsmarkt)discriminatie wel steeds hoger op de beleidsagenda. Rotterdam en Amsterdam als koplopers leggen daarbij in hun beleid duidelijk een ander accent. Rotterdam wil met name inzetten op versterking van de positie van allochtone werkzoekenden. Deze zal in vergelijking met autochtone werkzoekenden nog wat harder zijn best moeten doen om werk te vinden en moet hier derhalve goed voor toegerust worden. Bijvoorbeeld door allochtonen extra te ondersteunen bij het opzetten van netwerken en zoeken van vacatures omdat zij een andere zoekgedrag hebben en door nog meer in te zetten op empowerment van deze doelgroep. Amsterdam daarentegen legt ook duidelijk een verantwoordelijkheid bij de werkgevers en brengt in bijeenkomsten met werkgevers het onderwerp discriminatie en de rol van de werkgevers hierbij regelmatig ter sprake.

Dat doelgroepgerichte projecten hun vruchten kunnen afwerpen blijkt uit het project Marokkans. Dit initiatief van Rotterdam Airport om werkloze Marokkaanse jongeren zonder startkwalificatie werkervaring op te laten doen op de luchthaven

---

<sup>4</sup> Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie, zie [www.lbr.nl](http://www.lbr.nl)

is dusdanig succesvol, dat er nu een vervolg aan wordt gegeven voor de doelgroep Antillianen.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek naar veelbelovende en bewezen praktijken voor de bestrijding van jeugdwerkloosheid onder voortijdig schoolverlaters bevestigt grotendeels de beelden die uit andere onderzoeken naar voren kwamen. Versnippering in het aanbod en in de bevoegdheden, onbekendheid bij zowel jongeren als werkgevers en een complexer wordende arbeidsmarkt leiden er toe dat jongeren zonder startkwalificatie moeilijk aan het werk komen. Een aantrekkende economie zal hier slechts deels wat in veranderen, omdat werkgevers hoe dan ook gemotiveerde en voldoende productieve werknemers eisen.

Gemeenten worstelen met de aanpak van deze vorm van jeugdwerkloosheid. Wat opvalt is dat veel aanpakken en projecten sterk aanbodgericht zijn; we hebben goed moeten zoeken naar praktijkvoorbeelden die de vraag van werkgevers integraal onderdeel van hun methodiek maakten. Op basis van het onderzoek komen we tot de een aantal aanbevelingen. Een deel daarvan is zeker niet nieuw en ligt wellicht voor de hand. Reden om deze hier toch te noemen is dat ondanks deze ogenschijnlijke vanzelfsprekendheid, deze aanbevelingen nog niet grootschalig worden opgevolgd in het land.

### **Motivatatie en werknemersvaardigheden belangrijkste knelpunt**

Juist voor de moeilijke doelgroep jongeren zonder startkwalificatie blijken motivatie en het ontbreken van werknemersvaardigheden het belangrijkste knelpunt te zijn in de plaatsing bij werkgevers. Werkgevers geven aan een afgebroken schoolopleiding minder relevant te vinden als daar een goed gemotiveerde werkzoekende tegenover staat die qua houding en gedrag past bij het bedrijf. Gemeenten en hun samenwerkingspartners moeten daarom investeren in het motiveren en begeleiden van deze groep jongeren alvorens zij bij een werkgever geplaatst kan worden.

### **Ketensamenwerking belangrijke voorwaarde**

Een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen is in de aanpak van jeugdwerkloosheid noodzakelijk. Alleen binnen een sluitende aanpak kan gewaarborgd worden dat de investering in de motivatie van de jongeren gaat renderen. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat er zich binnen de groep jongeren zonder startkwalificatie een kwetsbare doelgroep bevindt die niet tussen wal en schip mag vallen. Eenmaal in beeld en in traject genomen moet gewaarborgd zijn dat deze jongeren aansluitend op hun motivatie en werkervaringstraject geplaatst kunnen worden bij een werkgever.

### **Meer aandacht voor het betrekken van werkgevers**

Actieve betrokkenheid van werkgevers en werkgeversorganisaties bij de lokale aanpak van jeugdwerkloosheid is belangrijk verdient meer aandacht. Investeren in de motivatie van jongeren alleen is onvoldoende om het imagoprobleem waar de groep zonder startkwalificatie mee te maken heeft op te lossen. Werkgevers moeten vertrouwen krijgen in de gemeentelijke aanpak en in de jongeren.

Gemeenten zouden daarom meer moeten investeren in het leggen van contacten met het lokale bedrijfsleven en daarbij ook gebruik moeten maken van hun positie als gemeente.

### **Startkwalificatie niet automatisch het enige doel**

Bij alle projecten en aanpakken die voor dit onderzoek zijn bekeken, als ook uit andere onderzoeksrapporten en projectbeschrijvingen, blijkt een startkwalificatie in principe vóór werk gaat. Alle betrokken partijen zijn ervan overtuigd dat een startkwalificatie de beste basis biedt voor een duurzame positie op de arbeidsmarkt. Bij voorkeur halen jongeren een startkwalificatie via het regulier onderwijs. Is dat niet mogelijk, bijvoorbeeld omdat de jongere absoluut geen voltijds onderwijs wil volgen, dan komt een leer/werkbaan waarbij gewerkt wordt aan een startkwalificatie zoals een BBL-traject in beeld.

Vooraf de gemeentelijke gesprekspartners erkennen dat niveau van een startkwalificatie voor een deel van de jongeren echter niet haalbaar is. Ook werkgevers blijken minder waarde te hechten aan een startkwalificatie zoals deze beleidsmatig gezien gedefinieerd wordt en meer waarde te hechten aan een beroepskwalificatie. In de praktijk wordt het behalen van een volledige startkwalificatie daarom niet altijd meer na gestreefd maar proberen gemeenten met deelcertificaten in combinatie met werk jongeren toe te rusten voor de arbeidsmarkt.

### **Begeleiding werkgever en jongere ook na plaatsing belangrijk**

De verantwoordelijkheid van de gemeente en haar ketenpartners voor de werkplaatsing van jongeren zonder startkwalificatie houdt niet op bij de plaatsing. Juist dan is begeleiding van beide partijen en nazorg van belang om de plaatsing ook duurzaam te laten zijn. En om, wanneer onverhoopt de jongere toch niet past bij het bedrijf, de werkgever niet als partner in re-integratie te verliezen. Goede begeleiding op de werkvloer kan met name ook voor kleinere bedrijven ondersteunend werken gelet op de beperkte begeleidingscapaciteit voor nieuwe medewerkers die hier soms voorhanden is.

### **Proefplaatsingen, subsidies en no risk polis flankerende instrumenten**

Het afdekken van de financiële risico's voor werkgevers bij de plaatsing van jongeren zonder startkwalificatie is een flankerend instrument in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Het kan het laatste zetje zijn dat een werkgever nodig heeft om met een jongere in zee te gaan. Zonder investeringen in motivatie en werknemersvaardigheden en zonder investering in betrokkenheid van de werkgever bij de problematiek van de doelgroep hebben deze instrumenten geen effect.

### **Landelijke en lokale bewustwordingscampagnes ter ondersteuning aanpak**

Willen werkgevers in zee gaan met de moeilijke doelgroep jongeren zonder startkwalificatie, dan moeten zij zich bewust zijn van de problematiek van deze doelgroep en open staan voor een rol in de aanpak hiervan. Landelijke acties van de Taskforce Jeugdwerkloosheid en Jong Actief leveren hier een belangrijke bijdrage aan maar ook lokaal kan (nog) meer aandacht geschonken worden aan

het actief informeren van werkgevers. Deze bewustwording geldt ook voor het thema discriminatie. Alhoewel dit lokaal wel als knelpunt wordt ervaren, ziet men hier nog niet direct mogelijkheden om lokaal hiervoor een oplossing te vinden. Hierop zou ook op landelijk niveau een antwoord geformuleerd moeten worden.

### **Kritische analyse van de rol van het onderwijs in de keten**

Ten slotte blijkt uit het onderzoek dat men op lokaal niveau de rol van het onderwijs in de keten als onderdeel van het probleem beschouwd. Alhoewel dit niet het onderwerp van dit onderzoek was, wordt er in vrijwel alle gesprekken naar verwezen. Er moet volgens de gesprekspartners nog meer aandacht zijn voor preventie van uitval door een goede aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt en door een herbeoordeling van de rol van met name ROC's in de aanpak van (dreigende) schooluitval. ROC's moeten nog nadrukkelijker een rol krijgen in de keten van jeugdwerkloosheid en gemeenten zouden een rol moeten krijgen in de besteding van gelden van ROC's ter voorkoming van schooluitval.

## Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording

### Literatuuronderzoek

*Tabel 1: overzicht geraadpleegde literatuur*

| Titel                                                                  | Auteur                                  | Relevantie                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Herstelwerk                                                            | Bestad, november 2003                   | Inventarisatie projecten aanpak voortijd schoolverlaten waaronder arbeidsmarktgerichte projecten |
| WIW-dienst-betrekkingen : potentie en praktijk                         | Nyfer, april 2003                       | Analyse gesubsidieerde arbeid vanuit o.a. human capital theorie en signaal theorie               |
| Effectiviteit van re-integratie, stand van zaken                       | SEOR, januari 2005                      | Effectiviteit van arbeidsmarktinstrumenten op individueel (groeps)niveau en macroniveau.         |
| Uitvoering en effectiviteit reïntegratievoorzieningen en -instrumenten | IWI, 2004                               | Effectiviteit van instrumenten waaronder de no-riskpolis                                         |
| Lokale aanpak jeugdwerkloosheid                                        | Cap Gemini, december 2003               | Handreiking met best practices                                                                   |
| Samenwerken met werkgevers                                             | TNO Arbeid, november 2004               | Best practices voor gemeenten om in arbeidsmarktbeleid samen te werken met werkgevers            |
| Startklaar, voorstellen voor sluitende aanpak jongeren zonder diploma  | RWI, september 2005                     | Advies over leerwerkplicht voor jongeren                                                         |
| Omdat iedereen nodig is                                                | RWI, april 2005                         | Advies over stimuleren leer/werkplekken en invulling bijbehorende randvoorwaarden                |
| Aanbevelingen ter bestrijding van werkloosheid onder jeugdigen         | Stichting van de Arbeid, januari 2004   | Oproep aan cao partijen meer plekken te creëren voor jongeren                                    |
| Geen jongeren meer buitenspel, modelaanpak jeugdwerkloosheid           | RWI, november 2003                      | Modelaanpak                                                                                      |
| De werkloze jongeren in beeld                                          | Research voor beleid, november 2005     | Motieven van jongeren om op zoek te gaan naar werk                                               |
| Slimme ideeën voor de aanpak van jeugdwerkloosheid                     | Taskforce Jeugdwerkloosheid, maart 2006 | Tips voor gemeenten om de jeugdwerkloosheid aan te pakken                                        |
| Goed bekeken! Praktijken van ketensamenwerking                         | Monitorgroep 2005                       | Analyse van praktijken van ketensamenwerking, o.a.                                               |



|  |  |                              |
|--|--|------------------------------|
|  |  | gericht op de jongerenaanpak |
|--|--|------------------------------|

### Gesprekspartners

| naam                    | functie                                        | organisatie                                             |
|-------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Mw. J. van den Bergh    | Zelfstandig ondernemer                         | Dordste Ondernemers Vereniging                          |
| Dhr. H. Berends         | Hoofd sociale zaken                            | Gemeente Winsum/gemeente De Marne                       |
| Mw. E. Dijkstra         | Hoofd personeelszaken                          | Hennes & Maurits                                        |
| Mw. B. Gerrits          | Projectleider jongerenaanpak/vestigingsmanager | CWI Alphen aan de Rijn                                  |
| Mw. E. van Kooten       | Directeur                                      | Taskforce Jeugdwerkloosheid                             |
| Dhr. M. Kanters         | Directeur                                      | Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling gemeente Amsterdam |
| Dhr. P. Kops            | Projectcoördinator                             | Jong Actief                                             |
| Mw. M. Middelburg       | Projectleider                                  | Route 23                                                |
| Mw. J.H. Mulder         | Beleidsmedewerker                              | SoZaWe Rotterdam                                        |
| Dhr. H. Puyman          | Projectleider                                  | Jong Actief                                             |
| Mw. S. Ramnarain        | Accountmanager                                 | Jong Actief                                             |
| Mw. Y. van Schaijk      | Personeelsfunctionaris                         | Jan Linders bv supermarkten                             |
| Mw. E. Schoenmakers     | Projectleider regiepunt jongeren               | Gemeente Tilburg                                        |
| Dhr. H. Smeets          | Functionaris jeugdwerkloosheid                 | Gilde Opleidingen                                       |
| Mw. Dr. E. Sol          | Onderzoeker arbeidsmarktbeleid                 | Hugo Sinzheimer instituut                               |
| Dhr. J. Vogel           | Senior beleidsmedewerker                       | Gemeente Eindhoven                                      |
| Mw. A. Willems-Verberne | Projectleider maatschappelijk werkgeversschap  | Gemeente Tilburg                                        |

### Inventarisatie en screening praktijkvoorbeelden

Voor de inventarisatie van praktijkvoorbeelden hebben we gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- rapporten Bestad en Cap Gemini over aanpak jeugdwerkloosheid
- rapport TNO over samenwerken met werkgevers
- inventarisatie best practices monitorgroep AKO over de keten in de praktijk ([www.deketenindepraktijk.nl/monitorgroep](http://www.deketenindepraktijk.nl/monitorgroep))
- websites JongActief en Taskforce Jeugdwerkloosheid

- websites van organisaties uit de praktijkvoorbeelden
- evaluatierapporten en projectbeschrijvingen verstrekt door de contactpersonen van de praktijkvoorbeelden

### **Casusbeschrijvingen**

De volgende praktijkvoorbeelden hebben we in de screening meegenomen:

1. gemeente Amsterdam: Jongerenloket, Vacatureservice Amsterdam, Herstelling, Convenant leren en werken, jongerenmanifestatie;
2. gemeente Rotterdam: O&O-jeugdmodel
3. gemeente Eindhoven: O&O-project Metaalflex
4. gemeente Tilburg: Matchingsunit en Regiepunt Jongeren
5. Gemeente Dordrecht: Route 23
6. Waddenmodel Noord-Groningen
7. JongActief: MKB-Nederland, LTO-Nederland en VNO-NCW
8. Gilde Opleidingen: een stevige basis
9. Jongeren aan de slag in Den Bosch
10. Edens bedrijvenoverleg
11. Gemeente Leeuwarden: ketensamenwerking re-integratie-bedrijfsleven
12. Commissie bedrijf en onderwijs Rijswijk
13. Marrokkans Rotterdam Airport
14. Provincie Limburg: Jeugd en Werk
15. Gemeente Maastricht: Werkgeversbenadering en sluitende aanpak jongeren

De eerste negen praktijkvoorbeelden zijn met behulp van gesprekken met vertegenwoordigers van de aanpakken en door deze vertegenwoordigers aangeleverde projectinformatie verder uitgewerkt in de bijgevoegde casusbeschrijvingen. De casusbeschrijvingen voor Ede en de gemeente Leeuwarden zijn overgenomen van de monitorgroep van het Algemeen Keten Overleg (AKO). Deze casussen zijn verder uitgewerkt omdat zij goed aansloten op de vraagstelling van dit onderzoek.

Voor de overige praktijkvoorbeelden is de informatie die in deze rapportage is opgenomen afkomstig van eerdere projectbeschrijvingen in de rapporten van Bestad, Cap Gemini en TNO Arbeid en van de eigen website. Deze casussen zijn in deze rapportage niet verder uitgewerkt omdat zij maar in beperkte mate relevant zijn voor de vraagstelling van dit onderzoek.

- 000 -

## Bijlage 2: Casusbeschrijvingen

|                       |                                                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Project</b>        | <b>Aanpak jeugdwerkloosheid gemeente Amsterdam en haar ketenpartners (CWI, werkgevers, onderwijs)</b>                                |
| <b>Organisaties</b>   | <b>Jongerenloketten Amsterdam<br/>Stichting Herstelling<br/>Vacatureservice Amsterdam (VSA)<br/>Offensief Leren Werken Amsterdam</b> |
| <b>Locatie</b>        | <b>Amsterdam</b>                                                                                                                     |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Michel Kanters (DMO)</b>                                                                                                          |

### Korte beschrijving

De gemeente Amsterdam is al een aantal jaren zeer actief in het bestrijden van jeugdwerkloosheid. Amsterdam heeft voor dit doel een aantal (project)organisaties en initiatieven in het leven geroepen:

- alle jongeren van 15 tot 27 jaar die niet naar school gaan en geen baan hebben, kunnen zich in Amsterdam melden bij één van de Jongerenloketten van de Dienst Werk en Inkomen (DWI). In het Jongerenloket werken verschillende instanties nauw samen zoals het CWI, leerplichtambtenaren, RMC, stadsdelen, (jeugd)hulpverlening, en ROC. De loketten werken samen met CWI en Vacatureservice Amsterdam om jongeren naar werk te bemiddelen. De Jongeren-loketten werken samen met de aanpalende domeinen (onderwijs, welzijn, hulpverlening en justitie) om de jongeren voor wie werk (nog) geen optie is, snel door te verwijzen naar de juiste plek. In totaal zijn er 6 loketten (geografisch georganiseerd) die gezamenlijk een stedelijk dekkende infrastructuur vormen. De jongeren die vanuit de Jongerenloketten op een re-integratietraject worden geplaatst, blijven in de caseload van de klantmanagers van het Jongerenloket;
- Amsterdam heeft een breed scala aan re-integratietrajecten specifiek voor (risico) jongeren. Doel van deze trajecten is de jongeren werknemersvaardigheden aan te leren. Een voorbeeld van zo'n traject is de *Stichting Herstelling* (onderdeel DWI). Herstelling streeft er naar jonge werklozen voor te bereiden op een baan of een opleiding, meestal in de bouw, de metaal of het groen. Dat doen zij door jongeren werkervaring op te laten doen op een van de forten van de Stelling van Amsterdam. Daar verrichten de jongens, onder leiding van zeer ervaren werkmeesters, allerlei werkzaamheden – schilderen, timmeren, dakdekken, metaalwerk, straten, groenwerk – die de forten in de oude staat moeten terugbrengen. Op die manier krijgen ze de kans te kijken, of het werken in de bouw of het groen uiteindelijk bij ze past. Herstelling is al jaren een erkend leerbedrijf. Een deel van de deelnemers sluit het traject af met een (deel)certificaat;
- de gemeente Amsterdam en CWI hebben in 2004 gezamenlijk *Vacatureservice Amsterdam (VSA)* opgericht. VSA kent een vraaggerichte benadering. De dienstverlening aan werkgevers bestaat hoofdzakelijk uit

vacaturevervulling, waarbij VSA voor grotere werkgevers een projectmatige aanpak hanteert. VSA is opgericht om werkgevers te bedienen en nadrukkelijk ook om de cliënten van CWI en met name van de gemeente te bemiddelen naar regulier werk. Ook jongeren kunnen in aanmerking komen voor deze vacatures. Amsterdam heeft een aantal jaren gebruik gemaakt van het Amsterdamse MKB Leerbanen Actieteam ('Samen doen we het zo'). Dit team was gepositioneerd bij VSA; de werkzaamheden van het team zijn deels opgegaan in VSA;

- op 14 december 2005 tekenden de gemeente Amsterdam, ROC van Amsterdam, ROC ASA, MKB Amsterdam, VNO-NCW Amsterdam kring West, de Taskforce Jeugdwerkloosheid en de Staatssecretaris van OCW de intentieverklaring '*Offensief leren & werken Amsterdam*'. Doel is om 2.500 extra duale trajecten voor bijstandsgerechtigden te realiseren door:
  - de instroom bij de ROC's voor deze doelgroep flexibeler te maken;
  - de kwaliteit van het onderwijs beter te laten aansluiten op de doelgroep (deskundigheidsbevordering leerkrachten; EVC)
  - als ROC's, gemeente en georganiseerd bedrijfsleven samen te werken in het acquireren van extra BPV-plaatsen en het zorgdragen voor een goede match.

De implementatie van de afspraken uit dit convenant wordt in 2006 gecoördineerd door het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs (PAO) van Amsterdam. In dit (overleg)platform zijn alle betrokken partijen op directieniveau vertegenwoordigd (georganiseerde bedrijfsleven, gemeente, CWI, ROC's, Colo).

Met het nieuwe collegeprogramma (2006-2010) geeft Amsterdam weer een nieuwe impuls het terugdringen van voortijdig schoolverlaten onder het motto: 'vasthouden en niet loslaten'. De gezamenlijke ambitie van stad en stadsdelen is om jongeren een startkwalificatie te laten behalen. Deze ambitie wordt op 3 fronten ingezet:

- *voorkomen van verzuim*, het 'dichtdraaien van de kraan': VO en ROC's binden zich aan het voorkomen van uitval en het tijdig melden van (dreigende) uitvallers.
- *snelle opvang van voortijdig schoolverlaters*: jongeren die (toch) uitvallen uit de VO en ROC's worden gericht overgedragen naar de Jongerenloketten en doorgeleid naar leer/werktrajecten of andere (arbeids)activiteiten. Doel is de effectiviteit en efficiëntie van de RMC-functie en de Jongerenloketten te verbeteren.
- *versnelde aanpak van de bestaande groep voortijdig schoolverlaters* ('veegactie'): actie die erop gericht zijn versneld contact te leggen met (de ca. 6.000) jongeren die nog niet goed in beeld zijn om hen terug te begeleiden naar school en/of werk.

## Doelgroep

- *Jongerenloketten*: alle jongeren in Amsterdam die geen werk hebben en niet (meer) op school zitten tot 27 jaar (tot 2005 was de leeftijdsgrens 23 jaar; is recent opgehoogd). De Jongerenloketten richten zich met name op de jongeren die niet door CWI aan regulier werk geholpen kunnen worden.

- *Herstelling*: jongeren niet die niet goed mee kunnen komen op het (V)MBO, gekenmerkt werden door een gebrek aan discipline/motivatie en een onstabiele thuissituatie. Daarnaast ook jonge (ex-)gedetineerden en jongens die met justitie in aanraking zijn (geweest).
- *Vacatureservice Amsterdam*: VSA richt zich op werkgevers in Amsterdam en omstreken. VSA bemiddelt zowel CWI-cliënten, als bijstandsgerechtigden;
- *Offensief leren & werken*: de groep Amsterdammers vanaf 16 jaar. In de praktijk gaat het met name om de groep 16 tot ca. 40 jaar, met daarbij een focus op bijstandsgerechtigden.

### Samenwerkingspartners

- *Herstelling* werkt samen met de reguliere opleidingsinstituten (bouw, metaal, groen en schilder/afwerkingbedrijf. En daarnaast met de Amsterdamse strafrechtketen (politie, justitie, jeugdreclassering, jeugdzorg) en op projectbasis met individuele onderwijsinstellingen (i.h.k.v. aanpak VSV).
- samenwerkingspartners van de *Jongerenloketten* zijn:
  - W&I: Vacatureservice Amsterdam, de contractpartners van de gemeente Amsterdam
  - onderwijs: DMO, RMC, voortgezet onderwijs, ROC's
  - welzijn: club- en buurthuiswerk, Streetcornerwork, overige maatschappelijke dienstverlening
  - zorg: Jeugdzorg, RIAGG, verslavingszorg
  - justitie: jeugdreclassering/reclassering, ketenunit
- *Vacatureservice Amsterdam* is een samenwerkingsverband van CWI en de DWI. VSA werkt samen met de contractpartners van de gemeente Amsterdam.
- de intentieverklaring *Offensief leren & werken* is getekend door de gemeente Amsterdam (Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Dienst Werk en Inkomen, ROC van Amsterdam, ROC ASA, MKB-Amsterdam, VNO/NCW-West).

### Afspraken met werkgevers

- *Herstelling* werkt nauw samen met de reguliere opleidingsinstituten van de bouw, die door de sector zelf zijn georganiseerd en sluit daarmee aan op branche-initiatieven (als voortraject).  
Vanuit VSA is bovendien initiatief (opnieuw) leven ingeblazen waar deelnemers van *Herstelling* ook gebruik van kunnen maken: de Bouwopleidingspool (BOP). De BOP is een opleidingstraject voor Amsterdamse werklozen die aan de slag willen in de bouwnijverheid. Gemeente Amsterdam, stadsdelen, organisaties van werkgevers en werknemers en woningbouwcoöperaties werken daarin samen. Essentieel in het concept zijn de zogenaamde gereserveerde opleidingsplaatsen: in de opdrachtformulering van bouwprojecten wordt vooraf een aantal opleidingsplaatsen gereserveerd. Opdrachtgevers en aannemers zijn daarmee belangrijke schakels in de BOP. Ook voor de kandidaten van *Herstelling* biedt dit project perspectief op werk, niet alleen omdat de werken waar ze (in als stagiair) geplaatst worden lang duren, maar ook omdat zij de kans krijgen te laten zien wat ze kunnen. Dat is de beste manier om een vast dienstverband te verdienen.

- *Jongerenloketten* hebben geen expliciete afspraken met werkgevers. De loketten maken gebruik van CWI en VSA.
- *Vacatureservice Amsterdam* spreekt in haar vraaggerichte benadering met haar klanten individueel af hoe werkgevers vacatures vervult willen krijgen. Voor grotere werkgevers hanteert VSA een projectmatige aanpak die gericht is op het vervullen van meerdere vacatures bij één werkgever. Bij haar acquisitie van vacatures houdt VSA rekening met de kenmerken van het bestand aan bijstandsccliënten (o.a. competenties/opleiding en geringe werkervaring); VSA werft ook gericht onder branches en werkgevers waar aan dit type personeel behoefte is (o.a. industriële bedrijven, schoonmaakbedrijven, facilitaire dienstverlening, etc);
- *Offensief leren & werken*. Gemeente en ROC's hebben met MKB-Amsterdam en VNO/NCW-West afgesproken dat ze zich gezamenlijk inspannen om de tekorten aan BPV-plaatsen te verhelpen door middel van:
  - het inventariseren van tekorten aan BPV-plaatsen per branche/opleidingsrichting
  - gerichte werving van additionele plaatsen (dmv een projectorganisatie)
  - organiseren van extra begeleiding voor werkgevers die daar behoefte aan hebben
  - terugdringen 'overschotopleidingen' door de scholen

### Inzet instrumenten

De Jongerenloketten zetten de (ingekochte) re-integratie-instrumenten van de gemeente in voordat een jongere naar een werkgever wordt bemiddeld. Het gaat om instrumenten die er op gericht zijn om jongeren werknemersvaardigheden aan te leren en de motivatie van een jongere te toetsen en te versterken (zoals bijvoorbeeld Herstelling). Uitgangspunt van de werkwijze van de Jongerenloketten is dat jongeren niet afhankelijk mogen worden van een uitkering:

- jongeren krijgen geen uitkering maar een stagevergoeding of zakgeldregeling. Hiermee kunnen jongeren geprikkeld worden (sanctioneren/ belonen) om zich in te zetten voor hun stage of re-integratietraject;
- na een periode van 3 maanden stage lopen volgt de detacheringconstructie (van maximaal 6 maanden). Deze constructie waart de werkgever vrij van alle werkgeversrisico's; de gemeente is de formele werkgever.

VSA gebruikt het instrument van de 'accountmanager': een vast aanspreekpunt met branchespecifieke kennis waartoe de werkgever zich met al zijn vragen kan richten. VSA kan bij haar bemiddeling van bijstandsccliënten gebruik maken van alle gemeentelijke re-integratie-instrumenten waaronder de detacheringconstructie en de loonkostensubsidie.

VSA en Herstelling gebruiken samen o.a. het instrument van de Bouwopleidingspool. Het concept van gegarandeerde opleidingsplaatsen biedt stage- en daarmee uiteindelijk baanmogelijkheden voor de groep jongeren zonder startkwalificatie.

Streven van het Offensief Leren & Werken is om via het georganiseerde bedrijfsleven de medewerking van hun achterban te organiseren bij het realiseren

van (extra) BPV-plaatsen. Hiervoor wordt een projectorganisatie ingericht die mogelijk individuele werkgevers ook als instrument extra begeleiding in de vorm van een vakmentor gaat aanbieden. De vakmentor vormt de brug tussen jongere, werkgever en school.

### **Looptijd project**

Herstelling, de Jongerenloketten en VSA zijn alledrie zijn een structurele voorziening.

De intentieverklaring 'Offensief Leren & Werken' heeft een looptijd van 14 december 2005 tot 1 oktober 2007.

### **Innovativiteit**

Jongerenloketten

- goed assessment (o.a. via test- en oriëntatiecentrum waar jongeren 6 weken een diagnosetraject volgen) zodat de jongere juist verwezen wordt;
- bij elkaar brengen van 4 domeinen in een stedelijke infrastructuur: W&I, onderwijs, welzijn & zorg, justitie.
- centraal staat de eigen verantwoordelijk voor het inkomen en dat dit door werken (stage, re-integratie-inspanningen) móet en kán worden verdiend

Herstelling

- sterk accent aanleren van de eenvoudigste basisregels van goed werknemerschap beheersen: één taal spreken op de werkvloer, op tijd komen, gezag aanvaarden, samenwerken en betrouwbaar zijn
- bemiddeling van deelnemers naar werk of vervolgopleiding door persoon die de branche, de individuele werkgevers en het vak goed kent (oud aannemer);
- afspraken met andere partijen uit de strafrechtketen Amsterdam om deze sluitend te krijgen (niet meewerken aan traject herstelling kan bijv. bij vervolgende misstap tot hogere straf leiden).

Vacatureservice Amsterdam

- echt vraaggerichte insteek: VSA ziet werkgevers als klant en 'zoekt er vervolgens geschikte kandidaten bij'. Dus geen aanbodsgerichte bemiddeling.
- branchespecifieke accountmanagers die feeling hebben met de branche;
- CWI en gemeente werken samen: bemensing en duo-management is afkomstig uit beide organisaties
- samen met Hertelling het realiseren van de BOP-constructie, waardoor stageplekken voor deelnemers van Herstelling kunnen worden gevonden

Offensief leren & werken

- flexibelere duale trajecten in te richten (goed assessment bij start, meerdere instroommomenten, opvangklassen, aangepaste trajecten);
- samenwerking tussen onderwijs, werkgevers en gemeente in doelgerichte project-organisatie met een duidelijk target (2.500 extra trajecten realiseren).

### **Resultaten**

Resultaten *Jongerenloketten* 2004:

- instroom 2.715 jongeren

- uitstroom .696, waarvan
  - naar regulier werk: 785
  - naar gesubsidieerd werk: 579
  - (terug) naar school 328
  - neutrale uitstroom 459 (naar zorg, verhuisd, etc)
  - waarvan negatieve uitstroom: 545 (werkt niet mee)

#### Resultaten *Herstelling* 2005:

- Herstelling had in totaal 358 deelnemers met een gemiddelde bezetting van 102 deelnemers
- De totale uitstroom was 168, waarvan 97 positief/neutraal en 71 negatieve uitstroom.
- Onder neutrale uitstroom verstaat Herstelling uitstroom waarop ze geen invloed heeft zoals verhuizing, langdurige ziekte, beëindiging van rechtswege en detentie.

#### Resultaten *Vacatureservice Amsterdam* 2005:

| 2005                    | Verworven vacatures |            |      | Plaatsingen |            |       |
|-------------------------|---------------------|------------|------|-------------|------------|-------|
|                         | Planning            | Realisatie |      | Planning    | Realisatie |       |
|                         |                     | #          | %    |             | #          | %     |
| 1 <sup>e</sup> kwartaal | 2450                | 2.036      | 83,1 | 158         | 136        | 86    |
| 2 <sup>e</sup> kwartaal | 2450                | 1.691      | 69   | 162         | 175        | 108   |
| 3 <sup>e</sup> kwartaal | 2450                | 1.535      | 62,7 | 191         | 274        | 143,4 |

N.B.: het aantal plaatsingen lijkt t.o.v. het aantal verworven vacatures gering. Echter, een groot deel (ca 70%) van de vacatures wordt doorgeleid naar de CWI-vestigingen in Amsterdam voor vervulling. VSA vervult zelf met name de vacatures die worden geworven voor de cliënten van de gemeente Amsterdam (bijstandsccliënten).

| 2005                    | schadelastbeperkende plaatsingen<br>tov totale aantal plaatsingen |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 <sup>e</sup> kwartaal | 69,1 %                                                            |
| 2 <sup>e</sup> kwartaal | 76 %                                                              |
| 3 <sup>e</sup> kwartaal | 88,3 %                                                            |

De implementatie van het *Offensief leren & werken* is pas recent van start gegaan waardoor het nu nog niet goed mogelijk is kwantitatieve resultaten te vermelden.

#### Succesfactoren & leerpunten

- aanpak sterk gericht op aanleren van minimale werknemersvaardigheden jongeren (= aanbodgericht); dit is noodzakelijk bij moeilijk bemiddelbare jongeren
- intensieve samenwerking tussen organisaties en ketens gericht op sluitende aanpak. Jongerenloketten zijn verbindende schakel; geldt ook voor projectorganisatie die 'Offensief Leren & Werken' implementeert. Binnen VSA hebben DWI en CWI hun taken deels geïntegreerd.
- goede diagnose/assessment is waardevol om juiste stappen t.a.v. het vervolgtraject te maken (Jongerenloketten kunnen o.a. met



trajecten/instrumenten als herstelling en test- en oriëntatiecentrum van jongeren waarvan mogelijkheden moeilijker zijn in te schatten goed beeld krijgen)

- stagevergoeding of zakgeldregeling als alternatief voor de uitkering werkt stimulerend en biedt (meer) mogelijkheden tot bijsturen en sanctioneren indien nodig
- vraaggerichte benadering vanuit VSA: aansluiten bij behoeftes werkgevers en bieden van 1 loket/1 aanspreekpunt
- projectmatige aanpak VSA: voor grotere werkgevers de vervulling van vacatures projectmatig oppakken (1 contactpersoon, aanvullende diensten zoals bijv. voorlichting organiseren, nazorg bij plaatsing, etc)
- goede persoonlijke relaties onderhouden met werkgevers: pro-actieve benadering, op niveau een gesprek met werkgever over personeelsaangelegenheden kunnen voeren
- branchegerichte aanpak: kennis hebben van branche, contactennetwerk ontwikkelen (de BOP is hiervan een ver uitgewerkte variant)

- 000 -

|                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| <b>Naam project</b>   | <b>O&amp;O jeugdmodel</b>             |
| <b>Locatie</b>        | <b>Rotterdam</b>                      |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Hetty Mulder, SoZaWe Rotterdam</b> |

### **Korte beschrijving**

SoZaWe Rotterdam, het kenniscentrum voor technisch vakmanschap Kenteq, ROC Albada College en re-integratiebedrijf Four Star werken samen om jongeren zonder startkwalificatie via een BBL-traject in de metaalsector alsnog aan een startkwalificatie of deelcertificaten te helpen. Een reguliere baan moet het uiteindelijke resultaat van het traject zijn.

Het O&O model bestaat uit twee fasen:

3. een *voorbereidende fase* waarin wordt onderzocht of een loopbaan in een bepaalde sector een optie is voor een jongere. Er wordt gekeken of er een 'match' is tussen jongere, werkgever en het vak. Vervolgens wordt de jongere voorbereid op een BBL-opleiding.
4. de *BBL-opleiding*: Als er een match is start de BBL-opleiding. Er wordt gestreefd naar het succesvol afronden van de BBL-opleiding, waarna de jongere een volwaardig arbeidscontract krijgt.

### *Financiering*

De gemeente Rotterdam financiert een deel van de loonkostensubsidie en de O&O fondsen een deel van de opleidingskosten. Werkgevers financieren de overige opleidings- en loonkosten. Gedurende de BBL-opleiding financieren de O&O fondsen de opleidingskosten tot 50%.

### **Doelgroep**

Jongeren onder de 23 jaar zonder startkwalificatie, zowel met als zonder (WWB) uitkering. De meeste deelnemers hebben een onafgeronde opleiding in de metaalsector. Van de deelnemende jongeren is ongeveer 50% van autochtone en 50% van allochtone afkomst.

### **Samenwerkingspartners**

- Jongerendistrict: Afdeling van SoZaWe Rotterdam, werft en selecteert jongeren en voert de eindregie over het traject.
- Kenteq: Kenniscentrum voor technisch vakmanschap. Biedt ondersteuning bij intake en selectie, acquireert de leer/werkplekken en verzorgt de voorlichting aan werkgevers.
- Albada/Matrix: ROC/opleider. Verzorgt voortraject en aansluiting op BBL.
- FourstaR: verzorgt de match tussen jongere en werkgever, de directe begeleiding gedurende zowel opleiding als op de werkplek en functioneert als centraal aanspreekpunt met betrekking tot uitvoering.
- Regie Werk en Inkomen: de beleidsafdeling van SoZaWe Rotterdam begeleidt het proces op hoofdlijnen.

### **Afspraken met werkgevers**

Er is een convenant gesloten tussen drie gemeenten waaronder Rotterdam, het kenniscentrum en de Taskforce Jeugdwerkloosheid. Iedere gemeente & kenniscentrum zoekt vervolgens zelf overige (uitvoerings)partners, zoals rib en ROC. In het convenant zijn afspraken gemaakt over het voortraject en de BBL: de selectie van deelnemers, de financiering en ook de contacten met werkgevers. Er is géén baangarantie afgesproken.

In Rotterdam is Kenteq verantwoordelijk voor de contacten met de werkgevers. Belangrijk is dat werkgevers goed worden voorgelicht over wat een leerbaan voor hen betekent én dat de bedoeling is dat de jongere doorstroomt naar een reguliere functie. Daarbij geven werkgevers aan dat zij bereid zijn om jongeren de vaardigheden benodigd voor hun vak te leren, zolang motivatie, inzet en doorzettingsvermogen bij de jongeren aanwezig zijn. Tot nu toe zijn er voldoende werkgevers die willen deelnemen aan het project.

### **Inzet instrumenten**

Werving & selectie van deelnemers, combinatie leren/werken (BBL) en extra begeleiding door re-integratiebedrijf op de werkplek. Ervaring van de gemeente is dat het re-integratiebedrijf erg veel tijd steekt in de begeleiding en motivering van jongeren.

### **Looptijd**

September 2005 gestart.

### **Kritische succesfactoren**

- Het kost veel tijd om de motivatie van jongeren vast te houden en de begeleiding is dan ook zeer intensief. Het werken met deelcertificaten daar waar een startkwalificatie niet direct haalbaar is stimuleert.
- Werkgevers willen gemotiveerde jongeren die bereid zijn te investeren in de werkplek. De voor de metaalsector vereisten vakvaardigheden willen ze wel op de werkplek aanleren.

### **Innovativiteit**

Échte samenwerking van gemeente en branche, ook in financiering & verantwoordelijkheden.

### **Resultaten**

Sinds de start van het project in september 2005 zijn 30 jongeren gestart, in plaats van de beoogde 16. Eind mei 2006 zijn daarvan slechts 2 uitgevallen en hebben 2 al een contract.

- 000 -

|                       |                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam project</b>   | <b>Metaalflex</b>                                                  |
| <b>Locatie</b>        | <b>Eindhoven</b>                                                   |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Joris Vogel, beleidsmedewerker Dienst Werk, Zorg en Inkomen</b> |

### **Korte beschrijving**

Gemeente Eindhoven is één van de gemeenten die participeerde in de O&O pilot geïnitieerd door de Taskforce Jeugdwerkloosheid. Ook kenniscentrum Kenteq en detacheringsbureau Metaal Flex doen in deze regio mee aan de pilot. Metaal Flex heeft zich bereid verklaard om jongeren te plaatsen bij hun inlenende bedrijven.

Doelstelling van het project is om deelnemende jongeren via een werkstage en een participatiebaan van drie maanden te laten doorstromen naar een reguliere baan. Zowel de stage als de participatiebaan worden bij een reguliere werkgever doorlopen. Gedurende de stage en de participatiebaan wordt extra begeleiding geboden om werknemersvaardigheden aan te leren. Jongeren zijn geworven op basis van een bestandsanalyse, via re-integratiebedrijven en de speciale bijeenkomst Big Match. Uiteraard zijn ook de consultants van WZI en CWI geïnformeerd over de mogelijkheid jongeren naar dit project te verwijzen.

### **Doelgroep**

1. werklozen tussen de 18 en 23 jaar en/of
2. (voortijdige) schoolverlaters, met een korte of grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Het zijn jongeren zonder startkwalificatie door voortijdig schooluitval of jongeren met een startkwalificatie die door omstandigheden moeilijk aan het werk kunnen komen. De jongeren moeten in het algemeen het werknemersgedrag nog aanleren.

### **Samenwerkingspartners**

Metaal Flex Nederland BV, de Taskforce Jeugdwerkloosheid (ministerie van SZW), CWI Zuid-Oost Nederland, BVG Werkplein de Kempen, Kenteq en de gemeente Eindhoven. Door de gemeente Eindhoven is re-integratiebedrijf Pluspunt ingehuurd voor de begeleiding van de jongeren.

### **Afspraken met werkgevers**

Metaal Flex Nederland BV heeft in oktober 2004 een grote mailing uitgedaan naar haar inlenende bedrijven. Metaal Flex heeft 80 positieve reacties ontvangen van deze bedrijven. Het betreft hier géén concrete vacatures. De bedrijven hebben aangegeven dat ze interesse hebben in het project. Deze bedrijven zijn door Pluspunt benaderd met de vraag of er een concrete vacature bestond. Dit leverde uiteindelijk 14 vacatures op. Daarnaast heeft Pluspunt ook binnen haar eigen netwerk werkgevers benaderd.

Gedurende het project bleek dat werkgevers alleen die jongeren in dienst willen nemen die voldoen aan de eisen die zij stellen – er was weinig ruimte om jongeren te laten leren op de werkplek. Er was kortom voldoende ander aanbod aan werkzoekenden voor de werkgevers om niet te participeren in het Metaal Flex project.

### **Inzet instrumenten**

- Werving: bestandsanalyse, informatiebijeenkomsten en Big Match naast reguliere taak van consultants om deelnemers toe te leiden naar trajecten;
- Sanctionering van jongeren die niet voldeden aan de gemaakte afspraken
- Beperkte begeleiding/scholing (op de werkplek)

### **Looptijd**

Gestart in januari 2005. Werving gestopt medio 2005, trajecten lopen in 2006 nog door.

### **Kritische succesfactoren**

Werkgevers stellen eisen aan jongeren die bij hen op een leer/werkplek komen waaraan bij de start van het project niet alle jongeren bleken te voldoen. Daarbij gaat het onder meer om:

- De motivatie van de deelnemer om te werken;
- De deelnemer moet inzicht hebben in zijn mogelijkheden en beperkingen;
- De aanwezige (meervoudige) problematiek van de deelnemer.

Binnen het project was onvoldoende ruimte om aan deze vaardigheden te werken voorafgaand aan plaatsing bij een werkgever.

### **Resultaten**

In de evaluatie van het project van februari 2006 worden de volgende resultaten gemeld:

|                                                     |             |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| Gestart                                             | 16 jongeren |
| Waarvan voortijdig beëindigd zonder succes          | 4           |
| Waarvan lopend                                      | 8           |
| Waarvan voortijdige reguliere uitstroom (naar werk) | 4           |

-000-

|                       |                                                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Project</b>        | <b>Aanpak jeugdwerkloosheid en maatschappelijk werkgeverschap gemeente Tilburg</b>       |
| <b>Organisatie</b>    | <b>Regiepunt Jongeren en Matchings Unit</b>                                              |
| <b>Locatie</b>        | <b>Tilburg</b>                                                                           |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Regiepunt jongeren: Elleke Schoenmakers<br/>Matchings Unit: Anja Willems-Verberne</b> |

### **Korte beschrijving**

De gemeente Tilburg is al een aantal jaren zeer actief in de bestrijding van jeugdwerkloosheid. De toeleiding naar school en/of werk van jongeren zonder startkwalificatie is in de vorm van een jongerenloket neergelegd bij het Regiepunt Jongeren. Het Regiepunt Jongeren wordt uitgevoerd door een re-integratiebedrijf, eerst Kliq en sinds het faillissement van Kliq door Alexander Calder. Het Regiepunt jongeren kent een aanbodgerichte benadering als het gaat om het werven van banen voor de doelgroep. Jongeren die door middel van empowermenttrainingen, vaardigheidstrainingen e.d. minimale werknemersvaardigheden hebben ontwikkeld worden door de consultants van Alexander Calder begeleid naar een passende baan. Alexander Calder kan daarbij net als de overige re-integratiebedrijven van Tilburg gebruik maken van de vacatures die door de MatchingsUnit van de gemeente Tilburg geworven worden. De MatchingsUnit is opgericht om inhoud te geven aan een werkgeversgerichte benadering in Tilburg waarbij de gemeente zelf vacatures werft voor klanten binnen haar bestand die klaar zijn voor de arbeidsmarkt. Ook jongeren kunnen in aanmerking komen voor deze vacatures. Daarbij geldt wel over de hele linie dat sprake is van een vraaggerichte benadering waardoor jongeren bij deze vacatures concurreren met andere klanten binnen het bestand. Het gaat bij de MatchingsUnit uiteindelijk om de beste match voor de werkgever. De gemeente Tilburg onderzoekt nog op welke wijze zij in de jongerenaanpak optimaler gebruik kan maken van de activiteiten van de MatchingsUnit.

De gemeente Tilburg heeft een aantal jaren gebruik gemaakt van het Werkstation om leerbanen te werven. Dit werkstation was gepositioneerd bij het RPA. Met het verdwijnen van het RPA is ook deze faciliteit verdwenen. Met het nieuwe collegeprogramma 2006 – 2010 wil Tilburg een nieuwe impuls geven aan de werving van leerbanen. Zij wil de werving onderbrengen bij de huidige samenwerkingspartners CWI, ROC, RMC en Regiepunt jongeren.

### **Doelgroep**

Regiepunt jongeren: Jongeren tot 23 die begeleiding nodig hebben richting school of werk. In totaal gaat het op dit moment om 900 jongeren die bekend zijn bij het Regiepunt jongeren.

MatchingsUnit: alle werkzoekenden WWB-klanten van de gemeente Tilburg die willen en kunnen werken.

## **Samenwerkingspartners**

Regiepunt jongeren: Alexander Calder, CWI, ROC, RMC, netwerk werkgevers, netwerk zorg- en hulpverlening, in beperkte mate de MatchingsUnit.

MatchingsUnit: werkgevers(organisaties)

## **Afspraken met werkgevers**

In de aanbodgerichte benadering maakt het Regiepunt Jongeren gebruik van eigen werving van vacatures en de werving door CWI en MKB leerbanenplan. In de vraaggerichte benadering van de MatchingsUnit worden met Tilburgse bedrijven afspraken gemaakt over de invulling van een aantal specifieke vacatures door mensen uit het klantenbestand van de gemeente Tilburg. Het gaat dan om werkgevers die open staan voor deze doelgroep en bereid zijn hier een extra investering te doen. Het gaat bij individuele werkgevers niet om grote aantallen maar individuele plaatsingen of plaatsingen in kleine groepen. Dit omdat de begeleidingscapaciteit van werkgevers niet groot is. Werkgevers worden door de MatchingsUnit met name aangesproken op hun betrokkenheid bij de stad en hun maatschappelijke betrokkenheid.

## **Inzet instrumenten**

De belangrijkste instrumenten van het Regiepunt Jongeren worden ingezet vóór een jongere naar een werkgever bemiddeld wordt. Het gaat dan om instrumenten om jongeren de minimale werkgeversvaardigheden te leren en te motiveren zoals empowermenttraining, sociale vaardigheden en motivatietraining.

Er wordt zowel door het Regiepunt als door de MatchingsUnit in beperkte mate gebruik gemaakt van werken met behoud van uitkering. Over de duur hiervan worden individueel afspraken gemaakt, met in de regel een maximum van 3 maanden. De MatchingsUnit zet daarnaast soms een loonkostensubsidie in. Criterium hiervoor is niet de klant maar de werkgever. De gemeente Tilburg wil de komende periode het instrument van de no risk polis gaan inzetten. Verwachting is dat dit voor MKB ondernemers een effectief instrument kan zijn.

## **Looptijd project**

Het Regiepunt Jongeren is gestart in 2003

De MatchingsUnit is gestart in 2003

## **Innovativiteit**

- Het Regiepunt Jongeren kent een goed functionerende keten met goede samenwerking tussen de partijen.
- De MatchingsUnit is initiatief van gemeente om zelf actief vacatures te werven bij Tilburgse werkgevers.

## **Resultaten**

- 70% van de jongeren van het Regiepunt Jongeren wordt aan een (leer) baan of opleiding geholpen;

- de MatchingsUnit richt zich op alle klanten uit het bestand. Tot op heden zijn 500 klanten duurzaam uitgestroomd;
- doel is om komende collegeperiode jeugdwerkloosheid tot 0 te reduceren.

### **Leerpunten**

- Een aanbodgerichte benadering waarbij de baan wordt gezocht vanuit de jongere en gericht is op de sector waarvoor de opleiding gevolgd wordt, is zeker bij leerbanen noodzakelijk;
- de motivatie van jongeren om aan het werk te gaan is cruciaal voor een positief resultaat;
- een coördinerende/aanjagende rol richting betrokken organisaties (CWI) is van groot belang;
- investeren in goede persoonlijke relaties met werkgevers en deze onderhouden is eveneens nodig;
- aanspreken werkgevers op hun betrokkenheid bij de stad werkt. Daardoor is een snelle shifting van werkgevers die bereid zijn te investeren in de doelgroep mogelijk. Tilburg zal de inspanningen in het vervolg ook op deze groep richten.

- 000 -



|                       |                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam project</b>   | <b>Route 23</b>                                                                               |
| <b>Locatie</b>        | <b>Drechtsteden (Dordrecht, Zwijndrecht, Alblisserdam, Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht)</b> |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Marjan Middelburg, projectleider</b>                                                       |

### **Korte beschrijving**

Route 23 is een 'virtueel loket' waarmee partijen voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid willen voorkomen. De aanpak die wordt gevolgd is op hoofdlijnen als volgt:

1. CWI diagnosticeert A (goed bemiddelbaar) of B (moeilijk bemiddelbaar).
2. Jongeren in een A traject worden door het CWI bemiddeld naar werk. Als dat na tien weken niet is gelukt, kunnen ze doorstromen naar Route 23.
3. Voor jongeren in een B traject volgt een intakegesprek voor Route 23. Jongeren kunnen ook via RBL<sup>+</sup> of Bureau Jeugdzorg een intake ontvangen voor Route 23 bij CWI.
4. De jongeren worden vervolgens besproken in het multidisciplinaire team (MDT), waarin alle ketenpartners zijn vertegenwoordigd. Hier vindt een diagnose plaats en wordt een traject bepaald richting onderwijs, werk en/of zorg en krijgt de jongere een casemanager toegewezen.
5. Het traject van jongeren met een uitkering bestaat vanuit het Work First principe vrijwel altijd uit een doorverwijzing naar de Werkplaats bij het SW-bedrijf. Daar voerden de jongeren vier weken productiewerk uit terwijl zij basiswerknemersvaardigheden leren. Via een brancheoriënterende stage en een vacaturestage stromen de jongeren daarna in principe uit naar werk. Dit traject duurt drie maanden en kan met nog eens drie maanden verlengd worden.

### **Doelgroep**

Vooraf bestemd voor jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, bijna alle jongeren die via Route 23 worden begeleid beschikken niet over een startkwalificatie. Het merendeel van de jongeren is allochtoon (relatief veel Antillianen).

### **Samenwerkingspartners**

Samenwerkingsproject van de gemeenten Dordrecht, Zwijndrecht, Alblisserdam, Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht (sociale zaken, onderwijs en welzijn), het CWI, UWV, Bureau Jeugdzorg, ROC da Vinci College, Regionaal Bureau Leerplicht + en Stichting MEE.

### **Afspraken met werkgevers**

Het SW-bedrijf acquireert de stageplekken bij werkgevers. Tot nu toe is dat voldoende succesvol. In de afspraken die met werkgevers worden gemaakt wordt benadrukt dat het uitgangspunt is dat jongeren bij succesvol functioneren regulier in dienst komen. Zo nodig kunnen de werkgevers daarbij een beroep doen op gemeentelijke subsidieregelingen zoals loonkostensubsidies.

Werkgevers ervaren de één loket functie die is ontstaan met Route 23 als zeer positief. De begeleiding van jongeren op een leer/werkplek is goed geregeld en werkgevers weten bij wie zij terecht kunnen met vragen.

### **Inzet instrumenten**

- Werkplaats (Work First aanpak bij SW-bedrijf Dordtmij)
- Regulier re-integratie aanbod gemeenten
- ROC-scholingsaanbod

### **Looptijd**

Vanaf april 2004 in de gemeente Dordrecht, vanaf oktober 2005 uitbreiding naar alle Drechtsteden.

### **Innovativiteit**

- de ketensamenwerking vooral zoals deze wordt ingevuld in de integrale aanpak van het MDT – multi disciplinair team;
- de Work First aanpak bij de kop van het proces werk als diagnoseinstrument en gericht op leren van aantal werknemersvaardigheden;
- de nadruk op route B-klanten.

### **Kritische succesfactoren**

De ketenaanpak werkt goed zolang alle partners hetzelfde doel hebben. Het vraagt vaak van betrokkenen dat zij over hun eigen grenzen kijken; de structuur en de werkprocessen van de individuele organisaties zijn namelijk niet altijd optimaal op elkaar afgestemd. Dat is ook terug te vinden in de financiering; zodra jongeren niet onder de WWB vallen wordt financiering van het traject bij de Werkplaats moeilijk

### **Resultaten**

Prestatieindicatoren zijn bij de start van het project opgesteld. Deze zijn onderverdeeld in resultaten op projectniveau (doorlooptijden, instroom, doorstroom etc) en maatschappelijke effecten (vermindering vsv, nww < 23 jaar). De resultaten van 2005 zijn nog niet bekend omdat de systemen van de verschillende organisaties onvoldoende op elkaar aansluiten. Route 23 werkt hard aan een betere registratiesystematiek.



|                       |                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Naam project</b>   | <b>Waddenmodel</b>                                     |
| <b>Locatie</b>        | <b>Noord-Groningen</b>                                 |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Henk Berends, gemeente De Marne/gemeente Winsum</b> |

### **Korte beschrijving**

Het Noord-Groningse Waddenmodel is ontwikkeld door gemeenten en Centra voor Werk en Inkomen met financiële steun van de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Doel van het Waddenmodel is om in Noord-Groningen een regionaal sluitende aanpak voor jongeren te realiseren. Gewerkt wordt volgens een ketenaanpak waarbij alle partners uit onderwijs en werk/inkomen hun werkzaamheden op elkaar afstemmen. Nevenstaande doelstelling is om de knelpunten die bij arbeidsmarktparticipatie van jongeren optreden in kaart te brengen en tot praktische, werkbare oplossingen te komen.

Het Waddenmodel is een organisatiemodel en heeft als uitgangspunten: 'Diploma gaat boven werk' (dus terug naar school gaat boven een baan) en 'Werk gaat boven inkomen'. Deze uitgangspunten leiden tot twee mogelijke sporen:

- *Kwalificatiespoor* voor jongeren zonder startkwalificatie
- *Werkspoor* voor jongeren met startkwalificatie zonder werk

Bij de uitvoering van het Waddenmodel is voor het eerste elke jongere uit de regio in beeld gebracht en zonodig een traject naar startkwalificatie of werk aangeboden. De jongeren worden gevolgd nadat zij op traject zijn geplaatst. De resultaten van de trajecten worden centraal bijgehouden.

Streven is om een modelaanpak te ontwikkelen die ook op andere locaties kan worden uitgerold. Daartoe wordt gewerkt met heldere procesbeschrijvingen en een concreet stappenplan.

### **Doelgroep**

Het Waddenmodel richt zich op alle jongeren in de regio die geen werk en/of startkwalificatie hebben. Ook de WW/WAO/WIA populatie wordt in de aanpak zoveel als mogelijk meegenomen.

Een tweede doelgroep van het Waddenmodel zijn de bestuurders en uitvoerders van de betrokken organisaties in de domeinen onderwijs en werk/inkomen. Zij moeten aangehaakt raken bij de aanpak opdat jongeren niet langer tussen wal en schip kunnen vallen.

## **Samenwerkingspartners**

Het Waddenmodel in Noord-Groningen wordt uitgevoerd door acht gemeenten<sup>5</sup>, vertegenwoordigd in de Regioraad Noord-Groningen, CWI en RMC. Op bestuurlijk niveau is er een platform waarin wethouders van de acht gemeenten en bestuurders van CWI participeren. Het platform overlegt periodiek met de RMC-coördinator. Op beleids- en uitvoeringsniveau is er een uitvoeringsoverleg waarin managers van deelnemende gemeenten en CWI zitting hebben. De uitvoering, de contacten met jongeren, wordt gedaan door de medewerkers van de verschillende partners, onder aansturing van de aan het uitvoeringsoverleg deelnemende managers. Om ervoor te zorgen dat er geen gaten in de uitvoering vallen, is er periodiek overleg tussen de verschillende consultants, RMC-functionaris(sen) en leerplichtambtenaren.

## **Afspraken met werkgevers / inzet instrumenten**

Vooralsnog is het Waddenmodel niet gericht op werkgevers, maar primair op het in beeld krijgen en effectief toeleiden naar school of werk van jongeren voor wie uitval op de arbeidsmarkt dreigt. Werkgevers komen in beeld op het moment dat een jongere het Werkspoor doorloopt en in het traject zo ver is gevorderd dat participatie op de arbeidsmarkt aan de orde is. Doordat het CWI zowel op management- als uitvoeringsniveau partner in het Waddenmodel is, ontstaan op individueel niveau wel successen. Zo zullen de CWI-consulenten eerder aan jongeren denken wanneer zij contacten hebben met werkgevers over openstaande vacatures.

In Noord-Groningen zijn wel interessante projecten in samenwerking met werkgevers opgezet, waarbij ook nadrukkelijke aandacht is voor de bestrijding van jeugdwerkloosheid. Zo heeft het Waterbedrijf Groningen bij de plaatsing van zo'n 170.000 nieuwe watermeters toegezegd dat zij deze werkzaamheden zal uitbesteden aan aannemers die minstens 10% van het werk door werkloze jongeren laten verrichten en al werkende opgeleid worden.

## **Inzet instrumenten**

Binnen het Waddenmodel worden de reguliere instrumenten die de partners tot hun beschikking hebben ingezet. Het gaat hierbij om scholing, trajecten naar werk en eventueel loonkostensubsidies of andere ondersteuning op de werkplek.

## **Looptijd**

Het Waddenmodel is in 2001 als pilot in Noord-Groningen van start gegaan. Eind 2003 is het ontwikkelde model overgegaan van project in een structurele aanpak.

---

<sup>5</sup> De deelnemende gemeenten zijn Appingedam, Bedum, Ten Boer, Delfzijl, Eemsum, Loppersum, De Marne, Winsum. Deze gemeenten werken samen in de Regioraad Noord-Groningen.

### Kritische succesfactoren

Het spanningsveld tussen de wens om jongeren een diploma op het niveau van een startkwalificatie te laten behalen enerzijds en de sterke prikkel uit de WWB om zo snel mogelijk uitstroom te realiseren. Ook bij jongeren met een uitkering van het UWV komen de partners dit spanningsveld tegen.

Hoewel hier op lokaal niveau wel enige keuzes zijn te maken, zien de partners dit als een belemmerende factor vanuit de wet- en regelgeving bij het daadwerkelijk succesvol maken van het Waddenmodel.

### Innovativiteit

De innovatie vanuit het project Waddenmodel is op drie terreinen te zien:

- organisatorische vernieuwing: de uitvoering is 'ontkokerd' en bestaande initiatieven gecombineerd. Alle uitvoerenden hebben op basis van hun eigen verantwoordelijkheid duidelijk afgebakende taken. De betrokkenen weten van elkaar wie wat doet en welke volgende stap moet worden gezet. Dit principe vertaald zich ook in 'eigenaarschap'; één verantwoordelijke voor het traject van de jongere, en dus ook één aanspreekpunt voor zowel jongere als andere uitvoerders;
- methodiek: er is een instrument en samenwerkingsmodel ontwikkeld om jongeren zonder werk en zonder startkwalificatie goed in beeld te brengen én vervolgens te blijven volgen;
- inzicht/kennis: de toegepaste methodiek leidt ertoe dat er bruikbare kennis ontstaat zowel op individueel niveau als op beleidsniveau over de werkloosheidssituatie onder jongeren in de regio Noord-Groningen.

### Resultaten

De volgende resultaten gelden het project 2002 en 2003 (looptijd project):

- de doelgroep is grotendeels in beeld gebracht. Opvallende uitkomst is onder andere dat het merendeel voortijdig schoolverlater is;
- voor zover intensieve begeleiding noodzakelijk is, blijkt deze zeer effectief: 80% gaat terug naar school of vindt werk
- in de regio Noord-Groningen is de werkloosheid onder jongeren in 2003 veel minder sterk toegenomen of zelfs gedaald in vergelijking met de landelijke ontwikkeling.

-000-

|                        |                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Project</b>         | <b>Jong Actief</b>                                                                                                    |
| <b>Organisatie</b>     | <b>Tijdelijk samenwerkingsverband tussen CWI en de werkgeversorganisaties MKB-Nederland, LTO Nederland en VNO-NCW</b> |
| <b>Lokatie</b>         | <b>Amsterdam, Den Haag, Delft</b>                                                                                     |
| <b>Contactpersonen</b> | <b>Herman Puyman, projectleider<br/>Paul Kops, projectcoördinator</b>                                                 |

### **Korte beschrijving**

Met JongActief worden de eigen brancheorganisaties, sectoren en grote werkgevers gestimuleerd, vanuit 3 steunpunten bij VNO-NCW, MKB-Nederland, en LTO Nederland, om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van de jeugdwerkloosheid

JongActief heeft kwalitatieve doelstellingen. JongActief draagt bij aan de onderstaande doelstellingen maar is niet verantwoordelijk voor de realisatie:

- 40.000 jeugdwerkervaringsplaatsen
- het MKB 10.000 banenplan
- de algemene jongerenaanpak van CWI project "Focus op jongeren"

Binnen de 3 werkgeverskoepels zijn per koepel 2 fte accountmanagers actief met als rol:

- adviseur: informeren en adviseren;
- verbindingsofficier/accountmanager: stimuleren van vraag, planvorming en – implementatie;
- makelaar: verbindingen leggen van en naar het netwerk van JongActief de Taskforce Jeugdwerkloosheid en CWI.

Doelgroep:

1. iedere werkloze jongere 15 tot en met 23 jaar (exclusief scholieren en studenten) gekwalificeerd of ongekwalificeerd.
2. branches en sectoren , regionale werkgeversorganisaties, aangesloten bij de drie samenwerkingspartners en overkoepelende organisaties

### **Samenwerkingspartners**

Jong Actief is een tijdelijk samenwerkingsverband van CWI, MKB Nederland, LTO Nederland en VNO NCW

### **Afspraken met werkgevers**

JongActief heeft als doel, om met inzet van het netwerk en de inzichten van de drie werkgeversorganisaties, CWI in staat te stellen zoveel mogelijk, voor het aanbod van jongeren, geschikte vacatures, leerbanen en stagemogelijkheden uit de markt te halen. Enkele afspraken die in 2005 tot stand gekomen zijn, zijn:

- Nederlands Bakkerij Centrum (bakkers). Het NBC wil in Rotterdam een project uitvoeren waarbij 12 tot 15 werkloze jongeren een korte instaptraining voor de bakkerij volgen. JongActief overlegt namens het NBC met de gemeente

Rotterdam (SoZaWe) en organiseert de samenwerking met het Jongeren-CWI. NBC benadert werkgevers om leerwerkplekken te acquireren.

- Stichting WESP (houthandels, NVvH) De Stichting Werkervaring en Scholingsprojecten schoolt jaarlijks 25 langdurig werklozen (3 maanden oriëntatieperiode met behoud van uitkering, vervolgens jaarcontract met BBL-opleiding, daarna gegarandeerde uitstroom naar een houthandel). In 2005 reserveert de stichting 10 plaatsen voor jongeren. JongActief zal in samenwerking met CWI's in Rotterdam en Dordrecht een projectaanpak formuleren, waarin onder meer aandacht voor de werving en toeleiding van jongeren die minimaal 6 maanden werkloos zijn.
- ElektroWerk (elektronische installatiebranche, Uneto-VNI). ElektroWerk garandeert tot en met 2008 in totaal 750 jeugdbanen. Deze stichting is een samenwerkings-verband van werkgevers, dat jaarlijks ca. 150 jongeren in dienst neemt met een jaarcontract. Die volgen een BBL-opleiding en worden intussen gedetacheerd bij een werkgever. Na afloop treden ze in dienst bij de werkgever. ElektroWerk heeft in het kader van JongActief reeds enkele werkloze jongeren in dienst genomen die eerst een periode met behoud van uitkering hebben gewerkt, alvorens de BBL-opleiding te gaan volgen (model ElektroWerk).
- Hoofdbedrijfschap Ambachten (HBA, 39 ambachtelijke branches) Het HBA gaat in het kader van JongActief de beroeps- en opleidingsmogelijkheden in de diverse ambachtelijke branches onder jongeren promoten. Dit zal gebeuren via de lijn van de CWI-vestigingen. Tegelijkertijd zal het HBA zijn achterban actief stimuleren om (extra) jeugdbanen te melden bij CWI..
- Jongerencoach LTO Nederland. Kern van dit pilotproject is het gericht zoeken naar vacatures die door jongeren vervuld kunnen worden en het na de plaatsing begeleiden van jongere en werkgever.

Meer informatie over de activiteiten van Jong actief is te vinden op de website van JongActief: [www.jongactief.nl](http://www.jongactief.nl)

### **Instrumenten**

Jong Actief stimuleert de inzet van instrumenten die CWI, Taskforce Jeugdwerkloosheid, sectoren en het Ministerie van SZW ontwikkeld hebben om de werkplaatsing van jongeren te bevorderen. Belangrijkste instrument van Jong Actief om haar doelstellingen te realiseren zijn de accountmanagers, de contacten met werkgeversorganisaties en het uitgebreide netwerk van werkgevers, de contacten met CWI en met de Taskforce Jeugdwerkloosheid.

### **Looptijd project**

Het project is gestart in 2003 en loopt tot 1 oktober 2007

### **Leerpunten**

- Borgen van bemiddelingsopdrachten binnen CWI is cruciaal voor adequate follow up door bemiddeling.
- De informatie uitwisseling naar werkgeversorganisaties over lopende projecten is verre van optimaal



- Werkgeversbenadering vergt specifieke competenties: de werkgeversorganisaties zijn bereid te investeren in de samenwerking als dat professioneel beantwoord wordt.

-000-

|                       |                                    |
|-----------------------|------------------------------------|
| <b>Project</b>        | <b>Jongeren aan de slag (Jads)</b> |
| <b>Organisatie</b>    | <b>Weenergroep</b>                 |
| <b>Locatie</b>        | <b>Den Bosch</b>                   |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Marieke van Osch</b>            |

### **Korte beschrijving project**

JADS is een product van Weener Groep, het werkbedrijf van de gemeente Den Bosch. JADS wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de afdeling Jeugd en Onderwijs en de afdeling AMSZ (sociale dienst) van de gemeente.

JADS is bedoeld voor partiel leerplichtige leerlingen die het onderwijs (dreigen te) verlaten. Het eerste deel van JADS is een vierweeks screenings- en empowermentprogramma bij Sterk in Werk te Boxtel hetgeen wordt afgesloten met een certificaat en een eigen gemaakt trajectplan.

Om alvast te wennen aan een baan gaat de jongere in het tweede deel van JADS maximaal drie maanden stage lopen bij een van de bedrijvenunits van Weener Groep of op stage bij een externe inleener van Weener Groep.

JADS werkt met de principes van het zogenaamde Wisconsin model. De jongere ontvangt bij elke stap binnen het traject een financiële en emotionele beloning.

Op dit moment vindt 85% na het beëindigen van JADS een betaalde baan of gaat terug naar fulltime onderwijs waardoor voorkomen wordt dat de JADS jongeren uiteindelijk terugvallen op een bijstandsuitkering.

JADS wordt betaald door de afdelingen Regie Arbeidsmarkt en Jeugd en Onderwijs van de gemeente 's-Hertogenbosch. Ook Weener Groep draagt bij in de kosten van dit product.

### **Omschrijving doelgroep**

- jongeren tussen 15 en 23
- geen loopbaan voorhanden
- ongemotiveerd gedrag
- geen zicht op eigen kennen en/of kunnen
- negatieve schoolervaringen
- geen startkwalificatie voor beroepsonderwijs

### **Afspraken met werkgevers**

JADS beschikt over een groot netwerk van bedrijven in de regio 's-Hertogenbosch

### **Beschrijving instrumenten/modules**

JADS werkt met verschillende, elkaar opvolgende modules:

|          |                                                                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Module 1 | Aanmelding en intake                                                                                                           |
| Module 2 | Diagnostiek en resultaatbespreking                                                                                             |
| Module 3 | Loopbaanoriëntatie/training, hulpverlening/ begeleiding, persoonlijke ontwikkeling                                             |
| Module 4 | Maken eindrapportage, voeren eindgesprek, informele afsluiting met certificaatuitreikingen eventueel een warme overdracht naar |

|  |                          |
|--|--------------------------|
|  | het re-integratiebedrijf |
|  | Nazorg                   |

### **Doelstelling en resultaten**

Het motiveren en stimuleren van jongeren, het verbeteren van het zelfbeeld en het bieden van perspectief aan jongeren, middels beroepskeuzetesten en niveaubepaling via assesment, teneinde een realistisch individueel leertraject vast te kunnen stellen.

De einddoelstelling is dat jongeren onafhankelijk zijn van uitkerende instanties, regulier werk hebben (evt. met hulp van een re-integratiebedrijf) of regulier onderwijs volgen.

Meer informatie is te vinden op:

[www.voortijdigschoolverlaten.nl](http://www.voortijdigschoolverlaten.nl)

[www.weenergroep.nl](http://www.weenergroep.nl)

-000-

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <b>Project</b>        | <b>Een Stevige Basis</b> |
| <b>Organisatie</b>    | <b>Gilde Opleidingen</b> |
| <b>Locatie</b>        | <b>Midden Limburg</b>    |
| <b>Contactpersoon</b> | <b>Henk Smeets</b>       |

### **Korte beschrijving**

In het project 'een stevige basis' staat centraal dat Gilde Opleidingen een functionaris jeugdwerkloosheid vrijmaakt. De functionaris zet binnen de instelling acties in gang om te bewerkstelligen dat jongeren ook zonder leerbedrijf met BBL kunnen starten, dan wel hun opleiding kunnen voortzetten als zij hun baan bij een leerbedrijf verliezen. Daarnaast leidt de functionaris acties door die andere organisaties initiëren ten behoeve van werkloze jongeren voor wie mede een beroep op het onderwijs wordt gedaan.

### **Doelgroep**

1. In de eerste plaats gaat het om jongeren zonder startkwalificatie die zich bij Gilde Opleidingen hebben aangemeld voor een BBL-opleiding, maar deze niet kunnen starten of afronden door gebrek aan een baan bij een leerbedrijf. Door het ontbreken van een adequate registratie staat de omvang van deze groep niet vast. Bij de start van het project gaat Gilde Opleidingen over tot specifieke registratie.
2. In de tweede plaats gaat het om werkloze jongeren die zich melden bij bijvoorbeeld CWI of gemeente, waarbij een beroep op het onderwijs wordt gedaan om te voorzien in opleidingen die aansluiten bij te verwerven vacatures.

### **Samenwerkingspartners**

Het project Een stevige basis is een initiatief van het Vertrouwenspact Werkgelegenheid in samenwerking met het Ministerie van SZW, de Provincie Limburg en de Limburgse RPA's. De uitvoering is in handen van Gilde Opleidingen dat in de uitvoering samenwerkt met CWI, de vier kerngemeenten Sittard/Geleen, Roermond, Venlo en weert en het MKB/leerbanenplan.

### **Afspraken met werkgevers**

De rol van de functionaris jeugdwerkloosheid is om jongeren zonder leerbaan te ondersteunen bij hun zoektocht naar een leerbaan. Daarbij maakt de functionaris gebruik van de netwerken van de VPB coördinatoren, de activiteiten van CWI en MKB leerbanenplan en andere werkgelegenheidsinitiatieven in de regio. Daarnaast heeft de functionaris jeugdwerkloosheid ook een uitgebreid eigen netwerk dat in de praktijk veelvuldig wordt aangesproken. Met werkgevers worden goede afspraken gemaakt over de kandidaat voor de leerbaan, de terugkoppeling en nazorg.

### **Inzet instrumenten**

Binnen het project wordt uitgegaan van een reguliere leerbaan die via CWI of andere werkgelegenheids-initiatieven geworven wordt. Er wordt gebruik gemaakt van gerichte wervingsacties om leerbanen te werven.

### **Looptijd project**

Het project is gestart gaandeweg het schooljaar 2003/2004 en heeft gelopen tot het eind van het schooljaar 2004-2005. De positieve resultaten zijn voor Gilde Opleiding aanleiding het project te continueren.

### **Innovativiteit**

- Inschrijven van jongeren zonder leerbaan voor een BBL/opleiding;
- Inzet functionaris die jongeren begeleidt en acties betrokken organisaties coördineert.

### **Resultaten**

- De start van het project vond in de loop van het schooljaar 2003/2004 plaats, de afsluiting - althans die van de projectbekostiging - vindt in het schooljaar 2004/2005 plaats. In deze periode heeft Gilde Opleidingen in totaal 180 leerlingen als hier bedoeld ingeschreven, waarvan 48 in het schooljaar 2003/2004 en (tot nu toe) 132 in 2004/2005.
- Van deze groep zijn in totaal 92 leerlingen na de start van het BBL-traject alsnog geslaagd in het vinden van passend werk bij een leerbedrijf, te weten 17 in 2003/2004 en 75 in 2004/2005. Van deze leerlingen verloren 4 het gevonden werk weer vóór afronding van de opleiding; 2 van deze 4 zijn inmiddels opnieuw bij een leerbedrijf geplaatst. In totaal zijn 5 van de geplaatste jongeren tussentijds zonder diploma met de opleiding gestopt.
- Van de 88 leerlingen die na de start met de opleiding niet slaagden in het vinden van werk bij een leerbedrijf, zijn 52 leerlingen om uiteenlopende redenen weer uitgeschreven; een belangrijk deel betreft het schooljaar 2003/2004. In het schooljaar 2004/2005 probeert de functionaris jeugd-werkloosheid hen ook na het verlaten van de opleiding te volgen. Hij heeft 32 van de 38 jongeren nog steeds in beeld. Circa de helft zit werkloos thuis, maar wil terug naar een opleiding. Een aantal heeft ander vast werk en wil niet meer naar school. Enkelen zijn binnen Gilde Opleidingen overgestapt naar een BOL-opleiding.
- Van de 88 leerlingen die na de start met de opleiding niet slaagden in het vinden van werk bij een leerbedrijf, hebben 11 leerlingen de opleiding met een theoriecertificaat afgesloten. Bij het opmaken van de stand van zaken, medio mei 2005, nemen 25 leerlingen nog steeds (zonder leerbedrijf) aan het BBL-traject deel.

### **Leerpunten**

- Hanteer een aanbodgerichte benadering: zoek een baan vanuit de jongere die gericht is op de sector waarvoor de jongere een opleiding volgt. Het MKB leerbanenplan is te generiek.

- Een coördinerende/aanjagende rol richting betrokken organisaties is van groot belang om de moeilijke doelgroep in beeld te krijgen en te houden.
- Ook het investeren in en onderhouden van goede persoonlijke relaties met werkgevers is belangrijk.
- Het creëren van ruimte voor proefperiodes door werken met behoud van uitkering mogelijk te maken levert positieve resultaten op.

-000-

|                     |                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam project</b> | <b>Edes Bedrijven Overleg (EBO)</b><br><b>Ontwikkelingsgroep Arbeidsmarktparticipatie Ede (OAE).</b> |
| <b>Locatie</b>      | <b>Ede</b>                                                                                           |

Bron: SUWI-landkaart, Monitorgroep  
[www.deketenindepraktijk.nl/monitorgroep](http://www.deketenindepraktijk.nl/monitorgroep)

### **Korte beschrijving**

In de gemeente Ede zijn zowel het Edes Bedrijven Overleg (EBO) als de Ontwikkelingsgroep Arbeidsmarktparticipatie Ede (OAE) actief. Beide hebben tot doel arbeidsmarktproblemen op te lossen door samenwerking tussen werkgevers en gemeente. Jeugdwerkloosheid is één van de items die momenteel volop in de belangstelling staat. Vanuit het motto 'Samen Doen !' wordt in het project MKB Leerbanen getracht de krachten van verschillende partijen te bundelen en gezamenlijk de ontstane problematiek rondom Jeugdwerkloosheid het hoofd te bieden. De wensen en mogelijkheden van individuele werkgevers én de individuele jongere staan daarbij centraal. Individueel maatwerk derhalve, bijvoorkoor op basis van één aanspreekpunt. Hiermee denkt het project ook een toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de bedrijven die participeren in het Edes Bedrijven Overleg.

Beide samenwerkingsverbanden werken op een vernieuwende en onconventionele manier van samenwerking met werkgevers. Werkgevers leren van elkaar door ervaringen uit te wisselen, de gemeente leert hier vervolgens ook weer van. Zo ondersteunen werkgevers elkaar door de opgedane ervaring met het werken met reïntegratiebedrijven uit te wisselen.

Die begeleiden vooral de klant op de werkplek en zorgen ervoor dat de werkgever een gemotiveerde kandidaat in huis krijgt. En wanneer plaatsing bij een bedrijf om wat voor reden dan ook niet uitpakt zoals verwacht, schakelt de werkgever via de OAE het netwerk in om plaatsing bij een ander bedrijf mogelijk te maken. Zo is de kans op succes het grootst.

Een ander doel van de OAE is om gemeenschappelijke problemen (ziekteverzuimpreventie en -aanpak, scholingsbeleid etc) gezamenlijk aan te pakken. Verder fungeert de OAE als denktank voor brede, maatschappelijke aangelegenheden, zoals het ondernemingsklimaat in de regio en begeleiding en plaatsing van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

### **Doelgroep**

Breed, niet nader gespecificeerd.

### **Samenwerkingspartners**

Deze groep bestaat uit zowel grote als kleine bedrijven uit verschillende sectoren. De gemeente Ede heeft de rol van initiatiefnemer, financier, uitvoerder van (rijks)regelingen en facilitator.

### **Afspraken met werkgevers**

Onder meer het convenant/intentieverklaring om (leer)banen beschikbaar te stellen aan jongeren (MKB leerbanen).

### **Instrumenten**

In een convenant zijn de deelnemers aan het Edes bedrijvenoverleg overeengekomen dat zij de volgende instrumenten inzetten:

- een Arbeidspool: gericht op vacatureervulling, samenwerking bij reïntegratie (2<sup>e</sup> spoor) en het organiseren van stageplaatsen;
- een denktank over werkgelegenheid, personeelszaken en arbeidsmarktvraagstukken;
- diverse communicatie instrumenten, zoals internet, nieuwsbrief en regelmatige bijeenkomsten.

### **Innovativiteit**

Het Edes bedrijvenoverleg is een breed georganiseerd overleg, waartoe het initiatief (mede) vanuit werkgevers is gekomen. De ambities zijn vastgelegd in een convenant.

In de onderlinge contacten ligt een sterke nadruk op het leren van elkaars ervaringen. De vernieuwing is daarnaast vooral te vinden in de partners, zo worden contacten tussen werkgevers en reïntegratiebedrijven gestimuleerd.

-000-



|                    |                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Project</b>     | <b>Ketenversterking bedrijfsleven - reïntegratie</b> |
| <b>Organisatie</b> | <b>Gemeente Leeuwarden</b>                           |
| <b>Locatie</b>     | <b>Leeuwarden</b>                                    |

Bron: Monitorgroep, expertgroep werkgeversbenadering,  
[www.werkgeversbenadering.nl](http://www.werkgeversbenadering.nl)

## **Doel**

Inzet van het project van de gemeente Leeuwarden is het ontwikkelen van ketensamenwerking tussen de partijen die bij de werkgelegenheidsinitiatieven in de gemeente betrokken zijn. Dit moet leiden tot een gestructureerd aanbod aan het bedrijfsleven. Een aanbod dat tot stand gekomen is in overleg met het bedrijfsleven. Door een sterkere keten ontstaat er kennis en gebruik van de bestaande arbeidsmarktmogelijkheden. De gemeente toetst of de nieuwe werkgelegenheidsinitiatieven succesvol zijn. Ook komt zij met de ketenpartners tot afspraken over verbetering en vernieuwing. Na de projectperiode kan de gemeente, met gebruik van deze ervaringen en met nieuwe kennis over de regionale arbeidsmarkt, haar re-integratiebeleid opnieuw én effectief vormgeven. De gemeente wil tot 1 maart 2007 150 loonkostensubsidies inzetten en 225 jongerenbanen invullen.

## **Projectomschrijving**

De gemeente Leeuwarden neemt tijdelijk de regie op de re-integratieketen uitgebreid onder de loep. Daarnaast benadert zij intensief het lokale bedrijfsleven. De bedrijfsbenadering vindt plaats door de inzet van twee 'werkmanagers'. Zij vervullen een 'aanjaagfunctie' voor de keten en leggen contacten met het bedrijfsleven. De werkmanagers bezoeken de bedrijven, geven voorlichting over het arbeidsmarktbeleid van de gemeente. Ook sporen zij mogelijkheden op voor werkstages, gesubsidieerde banen, waaronder de 'jongerenbanen' en reguliere banen. De werkmanagers spelen de informatie door naar de verschillende partijen: de beleidsafdelingen en de afdeling Economische Zaken van de gemeente, het CWI en de re-integratiebedrijven. Iedere ketenpartner heeft z'n eigen rol en wordt daarop aangesproken. Binnen de beleidsafdeling Werk en Inkomen is er een projectleider aangesteld die de regie van de keten in handen heeft. Deze persoon kijkt steeds hoe de samenwerking kan worden verbeterd.

Belangrijke elementen in de aanpak zijn:

### *Ketenversterking*

Leeuwarden kiest voor het tegelijkertijd versterken en onderzoeken van de werking van de keten. De projectleider zit het ketenoverleg voor en ziet erop toe dat de partijen hun kerntaken en de daaruit voortvloeiende samenwerkingsafspraken uitvoeren. Daar waar nodig worden tijdens het project aanpassing gemaakt. De taken zijn als volgt verdeeld:

- Het CWI werft vacatures en bemiddelt werkzoekenden naar werk, ook op de vacatures die de werkmanagers opsporen.

- De re-integratiebedrijven begeleiden werkzoekenden uit fase 2 en 3, werven daarvoor ook werkervaringsplaatsen, en zijn bij de aanbesteding verplicht tot het meewerken aan het ketenoverleg. Dat betekent dat de re-integratiebedrijven 'hun' werkzoekenden voordragen aan het CWI voor plaatsing op de extra geworven werkervaringsplaatsen en jongerenbanen.
- De 2 werkmanagers geven voorlichting aan het bedrijfsleven en werven extra plaatsen, die ze doorgeven aan het CWI.

#### *Werkmanagers*

De werkmanagers hebben twee centrale opdrachten:

- a. de werkgevers betrekken bij het arbeidsmarktbeleid door hen om medewerking te vragen en hun behoeften en ervaringen te peilen, en
- b. de opgespoorde vacature gesubsidieerde banen bij de bemiddelende partijen neer te leggen en mee te kijken naar de invulling daarvan.

Deze functionarissen geven tijdelijk een forse impuls aan de keten. Vanwege hun directe lijn naar de projectleider van de gemeente is deze steeds geïnformeerd over de ontwikkelingen in de keten.

De werkmanagers worden ondersteund door twee consultants van het CWI. Deze vormen het bemiddelingspunt voor de vacatures die de werkmanagers werven.

#### *Loonkostensubsidies en jongerenbanen*

Leeuwarden stelt een nieuwe subsidie beschikbaar om de loonkosten van deelnemers aan re-integratietrajecten gedurende een half jaar (nagenoeg) volledig te dekken. Met 'jongerenbanen' worden de plaatsen bedoeld die in het kader van de landelijke Taskforce jeugdwerkloosheid worden gecreëerd en door de gemeente Leeuwarden worden ingevuld. De doelstelling is om in de gehele projectperiode 50 keer een loonkostensubsidie toe te passen en 225 jongerenbanen in te vullen.

#### *Contract compliance*

De gemeente Leeuwarden wil afspraken maken met grote werkgevers in de stad, met brancheorganisaties en met netwerken van kleinere bedrijven over vacatures, scholing en subsidiemaatregelen. Bovendien wordt overwogen om een zogeheten 5%-regeling in te voeren bij de aanbesteding van werken en diensten. Bedrijven worden in die regeling in de aanbesteding verplicht om hun personeelsbestand voor een deel aan te vullen met klanten uit de WWB. Wanneer dit een feit is, wordt er een koppeling gezocht met het IPW-project.

-000-