

Herstelwerk

Over het herstellen van de verbroken
verbinding tussen jongeren, onderwijs
en arbeidsmarkt

november 2003



Roel in 't Veld
Ed Romein
Philip Karré
Martijn van der Steen

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusie	3
1. Inleiding	
1.1 Aanleiding	9
1.2 Opdracht	9
1.3 Opbouw van het rapport	10
2. Inventarisatie preventieve en curatieve projecten ter voorkoming van voortijdig schooluitval	
2.1 Vangnetten	11
2.2 Verbindingen	12
2.3 Meerdere wegen naar een startkwalificatie	13
2.4 Bindingsinstrumenten	14
3. Projecten ter voorkoming van schooluitval	
Cluster A: Helden & Mentoren - Scholingsgericht	17
Cluster B: Helden & Mentoren - Oriëntatiegericht	19
Cluster C: Helden & Mentoren - Arbeidsmarktgericht	20
Cluster D: Leren & Werken - Scholingsgericht	21
Cluster E: Leren & Werken - Oriëntatiegericht	21
Cluster F: Leren & Werken - Arbeidsmarktgericht	22
Cluster G: Maatwerk - Scholingsgericht	23
Cluster H: Maatwerk - Oriëntatiegericht	27
Cluster I: Maatwerk - Arbeidsmarktgericht	32
Cluster J: Acties vanuit RMC's	33
Cluster K: Bestuurlijke projecten	34
Cluster L: Overige preventieve projecten	36
4. Belemmering en stimulering van samenwerking bij projecten ter voorkoming van voortijdig schooluitval	
4.1 Inleiding	38
4.2 Projectmatig werken en tijdelijkheid	40
4.3 Cultuurverschillen tussen de verschillende leefwerelden	42
4.4 Bekostigingssystematiek	44
4.5 Sturingsparadoxen	45
4.6 Bureaucratie/regels	47
4.7 Disfunctionerende partners in de samenwerking	48
4.8 Belemmering door bedreiging	50
5. Ter afsluiting: checklist voor projecten	53
Bijlage index op projecten	55
Bijlage vragenlijst enquête	61

Samenvatting en conclusie

Inventariseren en categoriseren

De noodzaak om te zorgen dat jongeren voldoende gekwalificeerd de arbeidsmarkt betreden wordt breed gedeeld. Verschillende actoren plegen grote inspanningen om te voorkomen dat jongeren het onderwijs voortijdig verlaten zonder een kwalificatie. Daar waar jongeren het onderwijs verlaten hebben, tracht men hen weer terug te geleiden naar een traject dat uitzicht biedt op een startkwalificatie en uiteindelijk op een goede positie op de arbeidsmarkt. In dit rapport zijn een aantal van deze inspanningen geïnventariseerd en trachten wij deze inspanningen op een zinvolle manier te ordenen. Wij hebben daarbij geen uitputtende inventarisatie beoogd. We richten ons bovendien op één bepaalde aanpak van het probleem. We hebben onze categorie als volgt bepaald. We onderscheiden drie hoofdwegen waarlangs thans de aanpak van voortijdig schoolverlaten plaatsvindt. De eerste aanpak is het sluiten van de administratieve keten rond de registratie van (voortijdige) schoolverlaters. De tweede aanpak is het vergroten van de attractiviteit van het onderwijs met doorlopende leerlijnen en wat dies meer zij. De derde aanpak is gericht op de jongeren zelf. Hierbij staat niet zozeer administratie of didactiek centraal, maar richt de aanpak zich op het herstellen van de in het leven van de jongere 'verbroken verbindingen'. Met de verbroken verbindingen bedoelen we verloren verbinding met school, met de arbeidsmarkt, in de thuissituatie, in sociaal verkeer of in psychische toestand. Omdat deze aanpak buiten of naast de bestaande structuren opereert, vindt de aanpak grotendeels projectmatig plaats. Er wordt gewerkt in curatieve of preventieve projecten. In dit rapport richten wij ons in de eerste plaats enkel op deze derde aanpak van het terugbrengen van voortijdig schoolverlaten. Binnen deze aanpak onderscheiden de projecten zich op drie wijzen. Met de jongere als uitgangspunt zijn zij of wel *scholingsgericht*, of wel *arbeidsmarktgericht* dan wel gericht op een *oriëntatietraject* van de jongere op eventueel onderwijs dan wel arbeid. Een scholingsgericht project richt zich primair op het herstel van de binding met het onderwijssysteem, een arbeidsmarktgericht project zoekt de verbinding met de arbeidsmarkt. Een oriëntatiegericht project richt zich op het faciliteren van het 'zoekproces' van de leerling. Het doel van een oriëntatiegericht project is het laten kiezen van een leerling voor een focus op onderwijs of arbeidsmarkt en daarnaast het vinden van een goede vorm hiertoe. Deze drie soorten projecten werken met drie soorten 'middelen' om de bindingen te herstellen. We onderscheiden het werken met '*helden en mentoren*', het begeleid combineren van '*leren en werken*' en '*maatwerktrajecten*'.

Dit rapport biedt zo een inventarisatie van de inspanningen die plaatsvinden op het voorkomen en verhelpen van voortijdig schoolverlaten waarbij de aanpak gericht is op de jongere zelf. Binnen de gevonden projecten maken wij daarbij onderscheidingen naar:

- *curatieve en preventieve* projecten;
- gericht op *scholing, arbeidsmarkt* of een *oriëntatie* op een oplossing;
- met methoden gebaseerd op *helden en mentoren, leren en werken* of *maatwerktrajecten*

De inspanningen van circa 70 projecten met deze kenmerken hebben we in dit rapport in beeld gebracht. In hoofdstuk 3 van het rapport worden de projecten kort beschreven en vindt u de nodige contactinformatie. Uit het totale aantal projecten hebben we zeven projecten geselecteerd voor nader onderzoek. Hierbij hebben wij ons primair gericht op de manier waarop binnen de projecten door verschillende werelden (onderwijs, zorg, bedrijfsleven, overheid) wordt samengewerkt. Dit deel van het onderzoek wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4. Wij geven hier onze belangrijkste conclusies weer.

Voorbij inventariseren en categoriseren

Waar de jongere het uitgangspunt vormt van de aanpak zijn altijd meerdere partijen betrokken. Het behalen van positieve resultaten is daarmee afhankelijk van goede samenwerking tussen de betrokken partijen. Door de betrokkenheid van meerdere partijen is de aanpak complex en kwetsbaar voor falende samenwerking. Zo ligt het slagen en falen van een op de jongere gerichte aanpak van voortijdig schoolverlaten in meervoudige samenwerking. Meervoudige samenwerking is samenwerking waarin verschillende werelden

vanuit hun eigen invalshoek en expertise werken aan één gemeenschappelijke probleem. Aangezien op dit moment de meeste werelden sectoraal zijn georganiseerd en er geen échte meervoudige lijnorganisaties bestaan, zal deze samenwerking doorgaans *projectmatig* of *procesmatig* zijn. De samenwerking is projectmatig, wanneer er sprake is van een fysieke vorm van de samenwerking in een organisatievorm quasi-los van de betrokken partijen. De samenwerking is procesmatig wanneer er sprake is van een gecoördineerde inspanning vanuit de verschillende lijnorganisaties, zonder aparte organisaties, al dan niet gecoördineerd door een procesmanager of regisseur.

Kaders voor projectmatig en procesmatig werken

Projectmatig en procesmatig werken zijn organisatievormen waarin tijdelijkheid en meervoudigheid centraal staan. Ze vormen het hart en de essentie van de samenwerking. De complexiteiten die hieruit voortkomen moeten dan ook niet 'bedwongen' of 'weggenomen' worden, ze moeten gehandhaafd blijven en werkbaar worden gemaakt. Ongeacht of de samenwerking nu plaatsvindt binnen een projectmatig of een procesmatig aanpak moet voor het productief maken van de complexiteit een kader gesteld worden. Het kader moet voor het project of proces een aantal ankerpunten bevatten. Wij noemen de volgende:

- *Startkwalificatie als voortdurende focus.* In elk traject moet het behalen van een arbeidsmarktkwalificatie - een startkwalificatie in brede zin – de focus zijn. Ofwel door het halen van de startkwalificatie binnen het project, ofwel door het voortdurend onder de aandacht brengen van nut en noodzaak van de startkwalificatie bij de leerlingen die van het onderwijssysteem afwijkende trajecten volgen. Het stelsel zou een stap verder moeten gaan dan BBL en BOL. Initiatieven rond de EVC stemmen hiertoe hoopvol. Het begrip startkwalificatie zou verbreed moeten worden naar 'arbeidsmarkt relevante kwalificatie', wat het behalen van de startkwalificatie minder een onderwijsopgave en meer een maatschappelijke opgave maakt. De rol van de arbeidsmarkt zou hierbij scherper moeten worden benoemd. De definitie van het begrip 'startkwalificatie' moet inclusie van de arbeidsmarkt mogelijk maken, in plaats van uitsluiten. Leerlingen die via projecten gaan werken zouden vervolgens verleid moeten worden om tijdens of naast het werken alsnog de startkwalificatie te halen, binnen de hiervoor geschetste verbrede mogelijkheden daartoe. Voor veel projecten lost dit de door ons geconstateerde paradox in de aansturing op (scholing en werk zijn beiden 'beleidsprioriteiten'): startkwalificatie gaat vóór werk, geen werk zonder *uitzicht* op startkwalificatie. De weg naar de startkwalificatie kan niet uit het zicht verdwijnen en vraagt voortdurende focus van de betrokken partijen. Wij zien dit primair als een taak van de ministeries van OCenW en SZW: zij moeten de randvoorwaarden hiertoe creëren. De ruimte moet dus gecreëerd worden om de kwalificatie ruimer te zien dan alleen het behalen van niveau 2 op het MBO. Bij het toeleiden naar de arbeidsmarkt moeten hiertoe concrete maatregelen worden genomen, bijvoorbeeld in de afspraken met de werkgever. Van de kant van werkgevers zien wij hier een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- *Een afgebakende doelgroep.* Een project kan niet functioneren zonder een set van criteria op basis waarvan men deelnemers kan selecteren. Maatwerk is alleen mogelijk als er meetinstrumenten en criteria zijn bepaald om de 'maat te nemen' en op basis daarvan de aanpak in te zetten. Zonder afbakening wordt elk project de speelbal van het aanbod en is een concrete koers onmogelijk. Wij zien het gebrek aan selectiecriteria als risicofactor voor verlies van kwaliteit en effectiviteit van projecten. Projectleiders en 'sponsors' van projecten zullen hierop actie moeten ondernemen.
- *Een 'slimme' en variabele financiering.* Veel project gaan ten onder aan het eigen succes. Partners moeten in de financieringsstructuur van hun samenwerking een groter deel van de financiering 'variabel' maken, op basis van een kostprijs per deelnemer/cliënt. Daarnaast kan men een beperkt deel door middel van een 'lump sum' financieren, of door een minimum aantal leerlingen te garanderen en vooruit te financieren. Daarnaast bevelen wij opdrachtgever en opdrachtnemer aan om beschikbare budgetten zo veel mogelijk te ontschotten. Dat wil zeggen dat budget

wordt georganiseerd rond leerlingen en niet rond specifieke activiteiten. Op deze manier ontstaan financieringsvormen die passen bij de grilligheid van projecten.

- *Procesmanagement en beheer van de processtructuur.* Het behouden, stimuleren en werkbaar maken van diversiteit is geen eenvoudige opgave. Het kan bovendien tot 'ruzie' leiden. We kunnen professionaliteit in procesmanagement en beheer van de processtructuur (het netwerk) dan ook niet genoeg benadrukken. Dit vergt soms *contra-intuïtief handelen*: partijen niet te snel binden, verschil van inzicht toelaten, exit-opties benoemen, de neuzen niet persé dezelfde kant op duwen en niet teveel waarde hechten aan een strak gefaseerd projectplan. Op dit moment zien wij geen natuurlijke of 'logische' trekker voor deze opgave. Juist vanwege deze constatering zijn wij van mening dat het Ministerie van SZW hier aandacht aan moet schenken en het probleem zal moeten adresseren.
- *Case-management als breekijzer.* Projecten moeten zich niet vermoeien met het op één lijn krijgen van alle relevante organisaties. Waar het om gaat is dat organisaties meewerken aan het helpen van de leerling. Om de jongere steeds weer expliciet centraal te stellen is case-management een krachtig breekijzer. Het dwingt de deelnemende partijen om steeds de leerling centraal te stellen en zorgt daarmee voor het doorbreken van de bestaande organisatorische routines.
- *Onzichtbare doelgroepen.* We constateren dat er enkele groepen voornamelijk onzichtbaar blijven. We denken daarbij vooral aan niet leerplichtige, (tijdelijk) werkende jongeren, zonder startkwalificatie. Deze groep wordt niet vanzelfsprekend in 'een systeem' opgepikt en geldt niet als een bijzondere aandachtsgroep voor projecten. Toch verkeren deze jongeren in een potentieel kwetsbare positie. Omdat er steeds meer jongeren met een startkwalificatie zullen toetreden tot de arbeidsmarkt, verslechtert de concurrentiepositie van niet-gekwalficeerde jongeren. Dit wordt actueel wanneer bedrijven moeten bezuinigen of wanneer jongeren door ontslag opnieuw op de arbeidsmarkt terecht komen.

Do's and Don'ts

Succesvolle samenwerking is afhankelijk van het gedrag van de betrokken partijen. Er zijn een aantal aanbevelingswaardige gedragspatronen (de do's) en enkele niet aanbevelingswaardige gedragspatronen (de don'ts).

Algemene aanbevelingswaardige gedragspatronen voor alle betrokken partijen

- Do: Stel de jongere centraal.
- Do: Creëer een gemeenschappelijk doel.
- Do: Deel de verantwoordelijkheid voor voortijdig schooluitval.
- Do: Maak heldere afspraken over procedures.
- Do: Expliciteer de lange termijn intenties.
- Do: Maak prestaties transparant.
- Do: Schep verantwoordelijkheid over en middelen voor het onderhoud van het netwerk van relaties.

- Don't: Stel de organisatie centraal.
- Don't: Dring meerdere doelstellingen op.
- Don't: Schuif de centrale verantwoordelijkheid af of laat deze onbenoemd.
- Don't: Laat tegenstrijdigheden in de aansturing onbesproken.
- Don't: Maak de politieke waan van de dag leidend en het projectbelang ondergeschikt.

Specifieke aanbevelingswaardige gedragspatronen voor bepaalde partijen

Gemeenten:

- Do: Zorg voor overzicht en initiatief.
- Do: Zet kennis over uitvoering om in beleidsontwikkeling.
- Do: Wees een professioneel opdrachtgever.

- Do: Ken de grenzen van effectieve bemoeienis.
- Do: Besef dat sturen soms loslaten betekent.
- Do: Laat het duidelijk merken wanneer en waarover je ontevreden bent.
- Do: Beperk verantwoording tot enkele zinvolle kengetallen en een kwalitatief verslag.

- Don't: Benoem tientallen kengetallen en vraag hierover zeer gedetailleerde informatie.
- Don't: Toleereer van langs elkaar heen of elkaar tegenwerkende diensten.
- Don't: Zie jezelf als de natuurlijk regisseur van elk proces binnen de gemeentegrenzen.
- Don't: Sturen en regisseren zonder budgetten en middelen om sturing en regie te effectueren.

Onderwijsinstellingen:

- Do: Stel de startkwalificatie centraal.
- Do: Zoek actief de verbinding met het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen.
- Do: Bepaal een organisatievisie op het probleem en het probleemeigenaarschap van voortijdig schoolverlaten.
- Do: Bedenk goed welke voortijdig schoolverlaten-activiteiten thuishoren binnen een project en welke binnen het regulier proces.
- Don't: Schuif de verantwoordelijkheid over een uitgevallen jongeren af aan het project.
- Don't: Wees niet te kritisch bij het doorverwijzen.
- Don't: Laat voor de onderwijsinstelling onduidelijk wat het project precies doet en betwist de onderwijskundige status ervan.
- Don't: Maak in gevoelde verantwoordelijkheid een onderscheid tussen 'gewone' leerlingen en risicoleerlingen.
- Don't: Gedraag je als een bedrijf.

Bedrijfsleven:

- Do: Biedt werknemers trajecten om een startkwalificatie te behalen.
- Do: Deel de verantwoordelijkheid voor voortijdig schoolverlaten.
- Do: Neem actief deel in het onderwijsproces.
- Do: Accepteer dat je soms opleidt voor de volgende werkgever.
- Do: Benoem voortijdig schoolverlaten in ondernemerskringen als maatschappelijk probleem.
- Do: Bel bij problemen of signaalverzuim van de leerling meteen de begeleidende docent of projectleider.
- Don't: Negeer ontbrekende startkwalificaties.
- Don't: Stel korte termijn winst boven lange termijn kwaliteit.
- Don't: Negeer schooluitval als probleem.
- Don't: Benoem voortijdig schoolverlaten als overheidsprobleem of onderwijsvraagstuk.

Onrust in projectenland

Naast de hiervoor genoemde samenvattende opmerkingen, willen we in dit deel van het rapport ook een extra analyse meegeven. Deze analyse komt voort uit de combinatie van de empirische bevindingen uit het onderzoek en ons professionele oordeel over de ontwikkelingen die wij waarnemen.

Wij constateren onrust in 'projectenland', waarbij wij projectenland definiëren als de organisaties binnen en rondom de projecten ten behoeve van voortijdig schoolverlaten. Wij constateren een toenemende 'verharding' en 'verzwaring' van de problematiek van jongeren en een toenemende verschraving van structurele budgetten ten behoeve van de hulpverlening en zorg. Dit zorgt voor verscherping van de schaarste in wat wij 'projectenland' noemen: dit leidt tot méér onzekerheid en méér tijdelijkheid. Onzekerheid over de toekomst van projecten en meer tijdelijkheid in de manieren van aanpak. Wij verwachten dat 'projectenland' geleidelijk zal leren om te gaan met de bedoelde onrust. Wij *voorzien* dat men creatiever wordt in het aanboren van subsidies, beter bedreven in het verantwoorden van resultaten en in het efficiënt en kostenbewust organiseren van de aanpak. Daarnaast zal men selectiever worden in het aanbod: de middelen zullen op een andere manier worden ingezet, op

doelgroepen waarbij de kans op succes groter of beter voorspelbaar is. Dit is het logische gevolg van het systeem waarbinnen projecten en projectleiders operen en waarvan de Rijksoverheid mede de architect is. Wij zijn er van overtuigd dat de projecten en projectleiders zullen leren en zich daarmee aan de veranderende omgeving zullen aanpakken. Wij betwijfelen echter of de manier waarop zij dit zullen doen altijd wenselijk zal zijn en of dit niet ten koste zal gaan van de kwaliteit van het totale aanbod voor jongeren.

Wij zijn van mening dat de toegevoegde waarde per project moet toenemen. Projectleiders én sponsors zullen zich veel actiever, bewuster en nadrukkelijker moeten richten op de selectiviteit van hun project. Dit is mogelijk door de doelgroep af te bakenen en te verfijnen. Daarnaast zullen projectleiders steeds creatiever moeten worden in het vinden en gebruiken van budgetten. Dit zijn competenties die voortaan een vast onderdeel van de profielschets van een projectleider moeten vormen. Projectleiders moeten in staat zijn om het juiste 'spel' op het juiste moment te kunnen spelen. Frustratie over onzekerheid en tijdelijkheid zijn op dit moment misplaatst, omdat het de reële en bepalende elementen van de context voor de komende jaren zullen zijn.

Wij zijn bezorgd over de rol waarin de ROC's terecht dreigen te komen. De ROC's krijgen in toenemende mate vrijheid in de allocatie van middelen. Hierdoor kunnen zij zelf kiezen of zij geld besteden aan het helpen van een kleine groep risicoleerlingen, of geld besteden aan een grotere groep leerlingen die binnen het systeem functioneert. De balans zal per ROC afhangen van de visie van het bestuur, de ideeën binnen het docentencorps en de samenstelling van het leerlingenbestand. Op deze keuze is een gebrekkige maatschappelijke controle en verantwoording. Wij *voorzien* dat veel ROC's de handen langzaam af zullen trekken van de risicjongeren, omdat de maatschappelijke rationaliteit noodgedwongen zal worden verdrongen door een bedrijfseconomische rationaliteit. Als 'we' willen dat ROC's meer bedrijfsmatig gaan opereren, dan moeten we niet vreemd opkijken wanneer ze zich in de allocatie van hun middelen ook steeds meer als bedrijven gaan gedragen. En dat ze daarmee maatschappelijke belangen relatief minder zwaar zullen meewegen. Als deze ontwikkeling zich doorzet, dan raken de projecten een groep betrokken opdrachtgevers kwijt.

Daarnaast voorzien wij dat de lokale overheid noodgedwongen zijn positie zal moeten herijken op de nieuwe toestand die aan het ontstaan is: als budgetten steeds meer richting de ROC's gaan en de gemeenten zelf steeds minder geld voor schooluitval en lokaal onderwijsbeleid te besteden hebben, dan brokkelt daarmee ook de tot nu toe tamelijk natuurlijke regierol van het lokaal bestuur af.

Wij voorzien bij een dergelijke situatie een potentieel vacuüm op het terrein van publieke verantwoording over voortijdig schoolverlaten. Er ligt minder bij het politiek gestuurde en verantwoording gedreven lokaal bestuur en meer bij de meer bedrijfsmatig opererende ROC's. De oplossing voor dit probleem zal wat ons betreft op bestuurlijk niveau moeten worden gevonden: in dialoog en afspraken over richting, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de lokale onderwijswethouders en de bestuurders van de onderwijsinstellingen. Hierin zien wij een belangrijke faciliterende rol weggelegd voor de Taskforce Jeugdwerkloosheid.

Waar volgens ons zeer dringend behoefte aan is, is inzicht in de verhouding tussen kosten en baten van projecten. De stand van zaken op dit moment is dat de meeste projecten hun kosten in beeld hebben en van hieruit een kostprijs per deelnemer kunnen berekenen. Het inzicht in de kostenstructuur en het bepalen van de ideale groeps grootte vergt nog verbetering. Wij verwachten dat de verandering van de financiering van projecten (meer variabel, minder constant) hiertoe zal uitdagen. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om inzichtelijk te maken wat de baten van projecten zijn. Dit vereist waardebeoordeling van een teruggebrachte schoolverlaten of een voorkomen geval van schoolverlaten. Vooral de preventieve projecten worden op dit moment ondergewaardeerd, terwijl dit volgens ons op dit moment de categorie is waar het meeste winst te behalen valt. Geld voor preventie is echter moeilijk te koppelen aan resultaten en dreigt daardoor ons het nieuwe verantwoordingsdiscours ten onder te gaan. Dit is een volstrekt ongewenst effect van een toegenomen focus op verantwoording en meetbaarheid. We zullen dit probleem echter *binnen* dit discours moeten oplossen, omdat outputsturing en verantwoording op zichzelf

wenselijke mechanismen zijn. Het gaat om het minimaliseren van de perverse effecten ervan. Er is daarom dringend behoefte aan kwantificering en/of waardering van de *niet uitgevallen risicoleerling* en een methode om de toegevoegde waarde per euro van preventieve en curatieve projecten te bepalen. Essentieel onderdeel van een dergelijke methode is het meewegen van de binnen de regio voor doelgroepen bestaande voorzieningen. Wij zien in de ontwikkeling van dit instrumentarium een belangrijke rol weggelegd voor de rijksoverheid, in het bijzonder de ministeries van OCenW, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en VWS. De Taskforce Jeugdwerkloosheid zou hiertoe een passend voertuig zijn.

Resultaten van projecten

In dit onderzoek is niet direct aan bod gekomen wat nu persé de goede en beste projecten in Nederland zijn. Het onderzoek was primair inventariserend en gericht op het leren begrijpen van de dynamiek van projecten rond voortijdig schoolverlaten. Daarbij werd duidelijk dat een instrument om de resultaten van projecten goed te kunnen meten, een methodiek voor een kosten-baten analyse, vooralsnog ontbreekt. Een dergelijke methodiek zou in staat moeten kunnen zijn om de (toekomstige) baten in beeld te brengen, naast de reeds tamelijk goed inzichtelijk gemaakte kosten van projecten. De methodiek zou het project tevens moeten kunnen plaatsen in de relevante omgeving, omdat projecten en de netwerken waarbinnen ze opereren onverbreekelijk met elkaar verbonden zijn. Wij zien hierin een uitdaging voor nader onderzoek, waarbij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het initiatief zou kunnen nemen.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De gegronde zorg bestaat dat werkloze jongeren verworden tot een verloren generatie. Deze zorg is nog groter voor jongeren die voortijdig het onderwijs verlaten zonder een startkwalificatie op zak. In iedere economische situatie heeft deze groep een geringere kans op een baan. Het behalen van een startkwalificatie verbetert het uitgangspunt en het perspectief op een baan aanzienlijk. Vanuit deze gedachte stelt minister de Geus samen met minister van der Hoeven in het *Plan van Aanpak Jeugdwerkloosheid* dat het “vooral de werkloze jongeren zonder startkwalificatie die aandacht van het beleid behoeven en dan ook centraal staan in deze nota.” En: “De oplopende jeugdwerkloosheid en de problematiek van jongeren zonder startkwalificatie (in het perspectief van een verslechterende economie) vragen de aandacht. Voorkomen moet worden dat de stijgende jeugdwerkloosheid een bron van duurzame uitkeringsafhankelijkheid wordt en dat hiermee een generatie verloren gaat. Anders gezegd, voorkomen moet worden dat een conjunctureel (dus in beginsel tijdelijk) probleem een structureel effect krijgt.”¹

Voortijdig schoolverlaten is een lastig probleem omdat in de regel geen eenduidige oorzaak is aan te wijzen. De redenen zijn divers en de oplossingen daarom gevarieerd. Jongeren hebben bijvoorbeeld problemen thuis of willen geld verdienen om op eigen benen te kunnen staan. Ze gaan op zoek naar zichzelf en zoeken houvast in hun omgeving. De gezinssituatie, persoonlijke eigenschappen, mentale ontwikkeling en de sociale omgeving zijn mede bepalend voor de manier waarop een kind zich ontwikkelt tot jonge volwassene. Het is niet vanzelfsprekend dat school en het volgen van meestal sterk theoretische lessen de meest boeiende tijdsbesteding voor jongeren is. Jongeren weten bovendien dikwijls niet precies welke richting ze op willen, welke toekomst ze na willen streven en welke talenten ze hebben. Het opleidingsaanbod sluit bovendien niet aan bij de behoeften van veel jongeren: jongeren die meer praktisch ingesteld zijn, hebben moeite met het volgen van grotendeels theoretisch ingericht ‘beroepsonderwijs’. Leerlingen met sociale of contactuele problemen hebben moeite met het functioneren in de massale schoolomgeving en in de klassikale onderwijsvorm. Of ze ondervinden dusdanig veel hinder van problemen in hun thuissituatie, dat ze niet in staat zijn om zich voldoende te kunnen concentreren of fysiek aanwezig te zijn. Er zijn zo tal van redenen waarom jongeren tijdens hun schoolperiode uitvallen. Een aantal van die redenen liggen bovendien in het schoolsysteem zelf: vraag en aanbod lopen niet altijd gelijk. Soms ontbreekt de vraag, of staat deze onder druk.

De mogelijke oplossingen van voortijdig schoolverlaten zijn gevarieerd, maar wat zij doorgaans gemeen hebben, is de belangrijke rol van samenwerking tussen partijen. Terecht merkt het Plan van aanpak jeugdwerkloosheid dan ook op: “de aanpak van jeugdwerkloosheid en voortijdig schoolverlaten is niet in de laatste plaats een organisatiekwestie. Vele actoren (scholen, gemeenten, bedrijfsleven, rijk) hebben hier een verantwoordelijkheid.” Over dergelijke geïntegreerde manieren om voortijdig schoolverlaten preventief óf curatief aan te pakken gaat dit onderzoek. We hopen dat het een handreiking kan zijn van ideeën en instrumenten die de aanpak van voortijdig schoolverlaten een betere kans van slagen geeft.

1.2 Opdracht

Het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid heeft Bestad Bestuurskundig Advies gevraagd een onderzoek te doen naar preventieve en curatieve projecten ter voorkoming van voortijdig schooluitval. In de opdracht stond de volgende vraag centraal:

Welke projecten ten aanzien van de preventie of bestrijding van voortijdig schoolverlaten zijn voor handen, op welke manieren leidt het samenwerken van partijen bij deze projecten al dan niet tot succesvol resultaten en hoe kunnen de lessen hieruit op andere plaatsen worden ingezet?

¹ Plan van aanpak jeugdwerkloosheid. Uitwerking van de hoofdlijnen notitie dd. 9 mei 2003. Aangeboden aan de Tweede Kamer op maandag 30 juni 2003 door de ministers A.J. de Geus van het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid en minister mw. M.J.A van der Hoeven en staatssecretaris mw. A.D.S.M Nijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Deze centrale vraag valt uiteen in de volgende onderzoeksvragen:

- Welke soorten preventieve en curatieve projecten ten aanzien van voortijdig schoolverlaten zijn voorhanden in Nederland?
- Welke projecten lenen zich voor nader onderzoek?
- Hoe vindt samenwerking bij deze projecten plaats?
- Welke lessen zijn uit de projecten te trekken ter bevordering van de mate van succes van schooluitvalprojecten?

Het eindresultaat van het onderzoek omvat:

- een inzichtelijke lijst van projecten: inzicht in de soorten projecten in Nederland
- een uitwerking van de stuwende krachten achter projecten: inventarisatie en analyse van wat de kans op succes van projecten bevordert
- een instrumentarium om succesvolle samenwerking rond projecten tot stand te brengen: voortkomend uit de analyse van stuwende krachten achter projecten.

Het is onze ambitie om een rapport op te leveren, waarmee beleidsambtenaren en projectleiders inspiratie en ideeën kunnen opdoen over de manieren waarop voortijdig schoolverlaten kan worden aangepakt. We hopen die inspiratie te kunnen bieden zowel voor wat betreft de aanpak van de 'hulpverlening' als voor wat betreft de organisatie van projecten. Het is daarbij onze veronderstelling dat beiden nodig zijn om een project tot een goed resultaat te brengen.

1.3 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 onderzoeken we voortijdig schoolverlaten als fenomeen en komen we tot een categorisering van voortijdig schoolverlaten. Daarbij bakenen we af op welke categorie wij ons zullen richten en welke soorten aanpak we binnen die categorie kunnen onderscheiden.

In hoofdstuk 3 geven we een inventarisatie van de projecten die we hebben gevonden. Voor elk project geven we een korte beschrijving van de aanpak, bijzondere kenmerken van het project en contactinformatie, zodat geïnteresseerden zelf op 'nader onderzoek' uit kunnen gaan. Om de toegang tot de gevonden projecten te vergemakkelijken zijn verschillende indexen in de bijlagen toegevoegd.

In hoofdstuk 4 geven we weer welke observaties we hebben gedaan bij het nader onderzoek van zeven projecten. We onderscheiden enkele terugkerende probleemvelden en beschrijven de oplossingsrichtingen die we in de praktijk zijn tegengekomen.

Hoofdstuk 5 bevat ter afsluiting een 'mind map'. We geven hierin een aantal vragen die projectleiders of bij projecten betrokken personen voor hun project kunnen beantwoorden. Hiermee hopen wij te kunnen ondersteunen bij het kritisch reflecteren op de eigen praktijk van de lezers van dit rapport.

Hoofdstuk 2. Inventarisatie preventieve en curatieve projecten ter voorkoming van voortijdig schooluitval

2.1 Vangnetten

De term 'voortijdig schoolverlaten' is misleidend. Het achterliggende probleem is de gebrekkige toerusting van personen op de arbeidsmarkt, waardoor schooluitval ver na de leerplichtige leeftijd consequenties heeft. Het tegengaan van schooluitval is geen kwestie van het persé moeten afmaken van een opleiding, maar een manier om jongeren structureel kansrijker te maken voor de arbeidsmarkt. Versterking van de positie van de jongere op de arbeidsmarkt betekent op termijn een vermindering van een langdurige uitkeringsafhankelijkheid van deze groep jongeren

Schooluitval curatief of preventief aanpakken wordt doorgaans geïnterpreteerd als 'jongeren leiden naar een voor de arbeidsmarkt gewenst kwalificatieniveau': op dit moment is dit gedefinieerd als *een startkwalificatie op niveau 2 van het MBO*. De betrokken partijen zien dat als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De dominante visie daarbij is om de jongeren op 'school' te houden of ze te verleiden terug te keren naar de klaslokalen. In de praktijk zijn veel voorbeelden te vinden die uitdrukking geven aan deze visie. Wij zijn echter niet alleen geïnteresseerd in voorbeelden van deze dominante visie. Er zijn immers meerdere mogelijkheden. Schooluitval bestrijden kan méér of anders zijn dan alleen maar terugleiden naar de schoolbanken.

Voor jongeren tussen 15-23 is een aantal vangnetten voorhanden dat ingezet wordt om het fenomeen van schooluitval te signaleren en tegen te gaan. We maken een onderscheid tussen enerzijds leerplichtige of niet leerplichtige jongeren en anderzijds jongeren die wel of niet problemen hebben of opleveren. Het onderscheid problematisch / onproblematisch betekent in deze context dat de jongeren wel of niet problemen hebben of opleveren. Jongeren kunnen bijvoorbeeld problemen hebben of in problemen komen door spijbelen, schulden, familieomstandigheden, plegen van strafbare feiten of door sociaalpsychische omstandigheden. Door deze problemen kunnen de jongeren wel of niet in justitiële of maatschappelijke instellingen worden geïdentificeerd als onvoldoende gekwalificeerd, om vervolgens via verschillende soorten projecten naar een startkwalificatie begeleid te worden. Dit onderscheid leidt tot de volgende schematische weergave:

	Problematisch (sociaal/crimineel)	Onproblematisch (niet-crimineel)
leerplichtig	sociaal- maatschappelijk & justitieel vangnet	sociaal- maatschappelijk vangnet
niet leerplichtig	justitieel vangnet	?

Figuur 1: Vier verschillende types voortijdige schoolverlaters en hulpinstrumenten

Problematisch op termijn

Voor drie van de vier categorieën die langs deze indeling ontstaan, bestaan vangnetten. Het vierde veld, waarin zich de onproblematische, niet-leerplichtige jongeren bevinden, is grotendeels nog onontgonnen gebied. Het betreft hier de jongeren die niet direct problemen ondervinden van het feit dat ze geen startkwalificatie hebben, bijvoorbeeld doordat ze een baan hebben gevonden of omdat zij werkzoekend zijn met het perspectief om op korte termijn een baan te vinden. Tegelijkertijd leert de ervaring, dat deze groep jongeren in de toekomst

kwetsbaar blijkt te zijn, bijvoorbeeld wanneer de situatie binnen het bedrijf waarin ze werken verslechtert als gevolg van een algemene trend. Jonge medewerkers zonder startkwalificatie en met beperkte werkervaring zijn dan een zwakke groep en vervallen mogelijk eerder tot permanente uitkeringsafhankelijkheid.

2.2 Verbindingen

Voortijdig schoolverlaten gedefinieerd als het ontbreken van een startkwalificatie, is een in brede kring als zorgelijk erkend maatschappelijk fenomeen. Het offensief tegen voortijdig schoolverlaten is daarom op verschillende fronten ingezet. Voorlopig zijn er drie richtingen in de aanpak te onderscheiden. Het terugdringen van voortijdig schooluitval is binnen deze manieren van aanpak een hoofd- of subdoelstelling. De drie hoofdrichtingen zijn:

- aanpakken gericht op de keten
- aanpakken gericht op attractiviteit van het onderwijs
- aanpakken gericht op de jongeren zelf

Het versterken van verbindingen speelt een centrale rol bij deze manieren van aanpak. Het terugdringen van voortijdig schoolverlaten gaat voor een belangrijk deel om het maken en verstevigen van verbindingen; de verbindingen tussen ketenpartners; de verbindingen tussen onderwijs en bedrijfsleven; de verbinding van de jongeren aan hun kansen op de arbeidsmarkt. Problemen van binding zijn nooit enkelvoudig. Het gaat altijd om meerdere relaties tussen verschillende betrokkenen met uiteenlopende doelstellingen. De aanpak van deze problemen, de interventies, zijn dan ook te zien als een reeks samenhangende activiteiten om aan deze meervoudigheid tegemoet te komen.

De invullingen van de verschillende aanpakken laten zich op de volgende wijze typeren:

Aanpakken gericht op de keten:

- verbetering van de registratiefunctie;
Om de jongeren die zonder startkwalificatie het onderwijs verlaten alsnog aan een diploma te helpen is het van belang deze jongeren niet uit beeld te verliezen. Scholen zijn thans bij wet verplicht om alle voortijdige schoolverlaters tot 23 jaar, leerplichtig of niet, te melden bij een regionaal- of gemeentelijk meldpunt. De registratie kent haar problemen en is nog niet volledig. Men streeft dan ook naar verbetering en een sluitende registratie.
- sluitende ketenaanpak;
Een groot aantal instellingen en organisaties zijn betrokken bij het terugbrengen van het aantal voortijdige schoolverlaters. Deze partijen werken samen in ketens waar men wederzijds afhankelijk is van de prestaties van de ketenpartners. Verbetering van de samenwerking, coördinatie tussen en regie op de schakels verhoogt de prestatie van de keten.

Aanpakken gericht op attractiviteit van het onderwijs:

- doorstroom in de beroepskolom;
De oorzaak van voortijdig schooluitval ligt mede in de manier waarop het onderwijs was en is georganiseerd: de aansluiting van verschillende onderwijsvormen is gebrekkig. Een kanteling is ingezet om de loopbaan van de leerling centraal stellen in het onderwijsproces. Dit vraagt van de verschillende onderwijsinstellingen in de beroepskolom een nauwgezette afstemming en aansluiting, zowel in de inhoud van het onderwijs als de organisatorische overdracht van de leerlingen. Deze doorlopende leerlijnen moeten voorkomen dat de jongeren in de kloven tussen de onderwijsinstellingen uit het zicht raken.
- duaal onderwijs;
De combinatie van leren en werken; waarbij het leren in de praktijk plaatsvindt, is een sterk instrument gebleken om jongeren te binden aan hun eigen toekomst op de arbeidsmarkt. Een verdere integratie van deze benadering vraagt om een transformatie

van het onderwijs. Niet langer gaat het om kennisoverdracht vóór de klas, maar om coaching en kennismanagement in samenspraak mét de praktijk. Dat vraagt om sterkere verbindingen tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Aanpakken gericht op de jongeren zelf:

- preventieve en curatieve projecten;
- Voortijdig schoolverlaten is in de eerste plaats verbonden aan de jongeren zelf. Sociale, maatschappelijke, fysieke of persoonlijke omstandigheden maken soms het behalen van een startkwalificatie moeilijk. De motivatie voor het volgen van onderwijs kan gebrekkig zijn. Ook de thuissituatie en de culturele achtergrond van een leerling kunnen problemen opleveren. Een jongere kan ook in aanraking komen met politie en justitie. Een groot aantal projecten probeert preventief of curatief het voortijdig schoolverlaten te beperken door jongeren in deze situaties te helpen om alsnog een diploma te halen of te begeleiden naar een plek op de arbeidsmarkt.

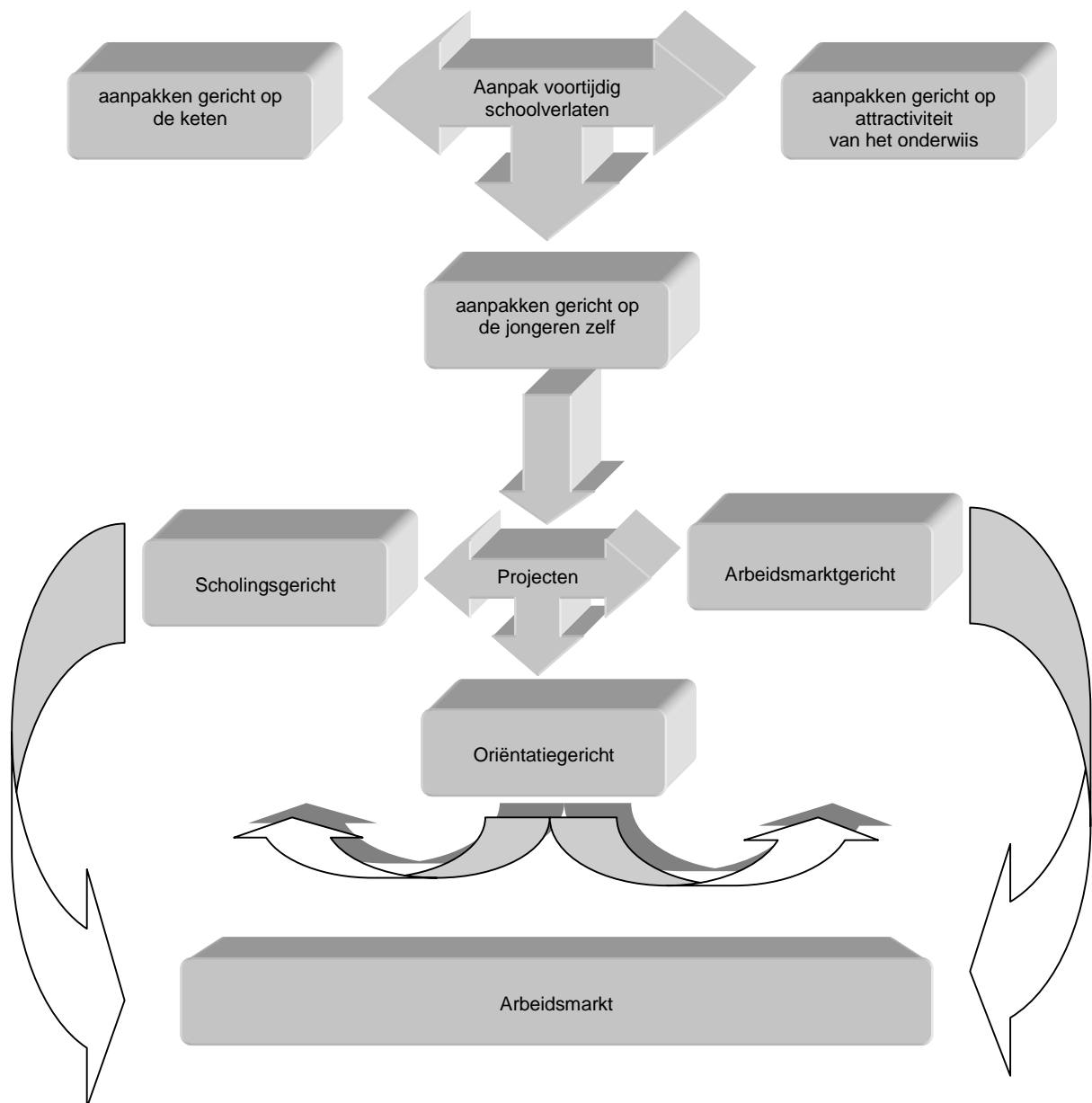
Wij richten ons in het onderzoek in de eerste plaats op deze laatste aanpak; de aanpak gericht op de jongeren en op de wijzen waarop zij weer verbonden kunnen worden met of het onderwijs of de arbeidsmarkt. Om bij deze aanpak te inventariseren welke projecten ten aanzien van de preventie of bestrijding van voortijdig schoolverlaten voor handen zijn en op welke manieren het samenwerken van partijen bij deze projecten al dan niet tot succesvol resultaten leidt.

Op tal van plaatsen is men projectmatig bezig het voortijdig schoolverlaten terug te dringen. Voor het vinden van deze projecten is geen eenduidige methode voorhanden. De succesvolle en aansprekende voorbeelden keren herhaaldelijk terug in de schijnwerpers en minder succesvolle projecten blijven in de marge van de aandacht. Een uitputtende inventarisatie geven van al deze projecten is moeilijk. Wij hebben getracht een zinvolle groep van projecten te verzamelen. We beseffen dat deze verzameling niet compleet is en kan zijn. Voor het vinden van de projecten zijn reeds uitgevoerde inventarisaties als uitgangspunt genomen; o.a. de jaarlijks gepubliceerde almanak voor voortijdig schoolverlaten en een inventarisatie welke reeds gedaan was in het kader van een project voor de Provincie Zuid Holland. Voor de inventarisatie zijn daarnaast verscheidende schriftelijke bronnen geraadpleegd en zijn tevens op het internet zoekopdrachten uitgevoerd. Voorts zijn instellingen in het onderwijsveld in het land telefonisch benaderd om gegevens over mogelijke projecten te verkrijgen. De inventarisatie is verder gecompliceerd door direct contact met betrokken instellingen en projecten.

2.3 Meerdere wegen naar een startkwalificatie

Het is onjuist te veronderstellen dat de weg naar startkwalificatie persé langs één uitgestippelde route verloopt of zou moeten verlopen. Uiteindelijk zijn er verschillende wegen naar een startkwalificatie. Enerzijds is er de weg waarbij de jongere in het reguliere onderwijssysteem blijft of wordt verleid om hier (geheel) naar terug te keren; de weg is dus scholingsgericht. Men streeft er hierbij naar om de (bijna) drop-outs uiteindelijk met minimaal een MBO niveau 2 te laten uitstromen naar de arbeidsmarkt. Een andere weg is gericht om die groep jongeren waarvoor het reguliere onderwijssysteem geen relevante optie meer is alsnog aan een startkwalificatie te helpen. In zo'n geval is men arbeidsmarktgericht om de jongere op een equivalente wijze van een kwalificatie te voorzien. Hoe zijn dit soort jongeren alsnog tot een startkwalificatie te brengen? Het is niet altijd direct duidelijk welke optie voor een jongere relevant is. Om dat uit te vinden moet allereerst een oriënterend traject worden doorlopen om uiteindelijk duidelijkheid te krijgen over welke van de twee wegen het meest geschikt is om de jongere tot een startkwalificatie te leiden. Voor het terugbrengen van het aantal voortijdige schooluitvallers zijn drie wegen te onderkennen:

- Scholingsgericht
- Oriëntatiegericht
- Arbeidsmarktgericht



Schematisch overzicht aanpak schooluitval

2.4 Bindingsinstrumenten

Zoals gesteld is voortijdig schoolverlaten in de laatste plaats verbonden aan de jongeren zelf. Voortijdig schoolverlaten vindt haar oorzaak grotendeels in gebrek aan binding. Gebrekkige verbinding met het onderwijs en gebrekkige binding met de eigen kansen op de arbeidsmarkt. De oorzaak van deze gebrekkige verbindingen ligt niet altijd in de handen van jongeren zelf. Preventieve en curatieve projecten proberen de gebroken verbindingen te herstellen en zwakke verbindingen te versterken. In het verbeteren van verbindingen onderscheiden zich drie benaderingen. Verbetering van verbindingen door:

- Helden/Mentor/Begeleiding
- Leren&Werken
- Maatwerk

Helden

Jonge mensen hebben helden. Meestal zijn die ver weg. Een voetballer of een popster. Vaak gedragen jongeren zich naar hun idool. Ze kleden zich hetzelfde of imiteren de houding. Ze identificeren zich op die manier met hun held. Minder ver weg zijn er vaak ook helden. Zo kunnen familie en vrienden helden zijn. Mooi aan een held die dichtbij staat, is dat hij of zij een perspectief biedt. Onder (relatief) gelijke omstandigheden als de jongere bereikt de held een bepaalde status. Dat motiveert. Verschillende mentorprojecten werken op basis van dit principe. Mentoren van bijvoorbeeld dezelfde leeftijd brengen vroegtijdige schoolverlaters weer terug naar de banken. Voor leerlingen of uitvallers voor wie de toekomst uitzichtloos is, is een mentor van groot belang. De mentor laat in dezelfde taal als de leerling of uitvaller zien dat het ook anders kan. Identificatie opent ogen en biedt mogelijkheden. Als goed werkend instrument moet voldoende volume aan helden voor handen zijn. Dit kan door de heldenrol bijvoorbeeld te integreren in de beroepskolom. MBO studenten begeleiden VMBO studenten. HBO studenten begeleiden MBO studenten.

Leerlingen die hun school voortijdig hebben verlaten zijn daar natuurlijk ook niet meer te vinden. Deze leerlingen zijn uit het gezichtsveld van de onderwijssector geraakt. Als je met hen iets wilt doen, moet je ze zoeken. Hiervoor moet je op andere contactplaatsen dan onderwijsinstellingen zijn. Het is belangrijk te weten waar voortijdig schoolverlaters terecht komen. Waar hangen ze uit? Hoe kom je weer met hen in contact? Van boven af kan je hier niets bereiken. Het werkt veel beter als een leeftijdgenoot, of een andere 'gelijke' aangeeft waarom het een goed idee is weer naar school te gaan of een ander begeleidingstraject te kiezen. Deze mentor is er om de leerhonger van de schoolverlater op te wekken. Sommige schoolverlaters willen echt niet terug naar school. De reguliere leerweg heeft dan geen zin. Ook dan kan een mentor goed werk leveren. Hij of zij kan ervoor zorgen dat de schoolverlater de weg naar de arbeidsmarkt vindt.

Bij mentorprojecten die werken op basis van het heldenprincipe is het onderscheid tussen preventieve en curatieve aanpak niet altijd helder. Juist het feit dat dit instrument aan twee kanten snijdt, maakt het zo succesvol. Bij curatieve aanpak van bijvoorbeeld schoolverlaters werken mentoren van dezelfde leeftijd ook preventief voor de omgeving van de schoolverlaters.

Leren&Werken

Het leermeester/gezel model is een eeuwenoud beproefd voorbeeld van leren in de praktijk. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben de wijdverspreide toepassing van deze binding tussen persoon en arbeidsmarktperspectief in de loop van de tijd doen verwateren. Met de idee dat de staat voorziet in onderwijs is de eigen verantwoordelijkheid van personen voor de eigen toekomst op de arbeidsmarkt toegedekt geraakt. De toenemende nadruk op de theoretische zijde van kennis heeft de toe-eigening van praktische kennis negatief gekleurd. De verbinding tussen leer- en werkcontext ondergaat een revival. De toenemende specialismen in het arbeidsproces maakt dat ondernemingen behoeften hebben aan op maat gesneden opleiding. De beste manier om hieraan te voldoen is door de opleiding voor een belangrijk deel op de werkvloer te laten plaatsvinden. De theoretische onderdelen in het onderwijs blijken niet voor iedereen aantrekkelijk of noodzakelijk te zijn. Leren en werken in de praktijk blijkt in zo'n geval een goede manier om leerlingen te verbinden aan hun toekomst op de arbeidsmarkt. De praktijk appelleert aan de cognitieve behoeften van deze leerlingen; wat het werk betekent voor de leerling wordt op een directe manier duidelijk. In het beroepsonderwijs heeft het leercontact met de praktijk een plaats gevonden in de BBL en BOL trajecten. De verbinding van leren en werken gaat echter veel verder dan de combinatie van beiden. Het gaat om de bevestiging dat de werkomgeving een eigenstandige cognitieve omgeving is en als zodanig kwalificerende erkenning vindt.

Maatwerk

De situatie van voortijdig schoolverlaters kan complex zijn zodat een standaardpakket aan voorzieningen niet helpt. Een individuele aanpak, gemaakt naar de behoeften en mogelijkheden van een leerling, moet een solide binding maken tussen leerling en school of leerling en werk. Bij het maatpak kan één instelling betrokken zijn, maar het kan ook de samenwerking van meerdere partijen vragen. Het maatwerk kan bij deze samenwerking

inhouden dat de partijen een gezamenlijk loket hebben waar men terecht kan. Maar de samenwerking kan ook betekenen dat partijen geïntegreerd de aanpak invullen.

Voor de gevonden projecten is een overzicht te maken langs de volgende kenmerken.

	Scholingsgericht	Oriëntatiegericht	Arbeidsmarktgericht
Helden/Mentor	A	B	C
Leren&Werken	D	E	F
Maatwerk	G	H	I

De projecten gerubriceerd in A, B, en C hebben met elkaar gemeen dat zij de verbinding tussen de jongeren en hun opleiding of werk persoonlijk wordt bemiddeld door een voorbeeldfiguur. De projecten onder A, B en C onderscheiden zich naar wat de projecten nastreven; bemiddelen naar een scholingstracé of helpen bij het vinden van een oplossing terug naar school of richting de arbeidsmarkt en ten derde de jongeren toeleiden tot een stevige plaats op de arbeidsmarkt.

Voor projecten in de velden D, E en F gelden dezelfde onderscheidingen als hierboven. De projecten hebben daarentegen met elkaar gemeen dat ze dit streven trachten te bereiken door leren en werken te combineren, bijvoorbeeld in een duale leerwegen.

Bij de projecten in de velden G, H en I staat maatwerk centraal. In de projecten wordt uitgegaan van de individuele behoeften en potentie van de jongeren. De projecten onder G hebben tot doel om jongeren door maatwerk op school te houden of weer terug te leiden naar school. Onder veld H vinden we de projecten die tot doel hebben om de jongeren te helpen een keuze te maken in een weg naar school óf naar werk. De projecten onder I hebben tot doel om jongeren door middel van maatwerk toe te leiden tot de arbeidsmarkt.

Lang niet alle door ons gevonden projecten zijn in deze matrix in te delen. Een aantal gevonden projecten omvat activiteiten van het RMC om het voortijdig schoolverlaten terug te dringen. Deze hebben we gerubriceerd onder cluster J. Een aantal projecten heeft een duidelijk bestuurlijk karakter, waarbij de betrokken partijen op bestuurlijk niveau intenties uitspreken en commitment aangaan. Projecten van deze aard zijn opgenomen onder cluster K. Een aantal projecten is niet helder in te delen, maar heeft gemeenschappelijk dat de aard van het project sterk preventief van aard is. Deze projecten hebben we opgenomen onder cluster L.

Hoofdstuk 3. Projecten ter voorkoming van schooluitval

Hier onder volgt een beschrijving van de brede verzameling projecten ten behoeve van de bestrijding van voortijdig schoolverlaten die zijn gevonden. Het gaat in eerste instantie om de projectmatige aanpak van het probleem waarbij de jongeren als aangrijpingspunt zijn genomen.

De projecten zijn in de volgende groepen ingedeeld:

- Cluster A: Helden & Mentoren - Scholingsgericht
- Cluster B: Helden & Mentoren - Oriëntatiegericht
- Cluster C: Helden & Mentoren - Arbeidsmarktgericht
- Cluster D: Leren & Werken - Scholingsgericht
- Cluster E: Leren & Werken - Oriëntatiegericht
- Cluster F: Leren & Werken - Arbeidsmarktgericht
- Cluster G: Maatwerk - Scholingsgericht
- Cluster H: Maatwerk - Oriëntatiegericht
- Cluster I: Maatwerk - Arbeidsmarktgericht
- Cluster J: Acties vanuit RMC's
- Cluster K: Bestuurlijke projecten
- Cluster L: Overige preventieve projecten

Cluster A: Helden & Mentoren - Scholingsgericht

A1 Delmatur – Rotterdam (spijbelgedrag allochtone middelbare scholieren)

Het project Delmatur richt zich op het voorkomen van spijbelgedrag en schooluitval van Turkse en Marokkaanse scholieren op middelbare scholen in de deelgemeente Delfshaven. Drie jaar geleden namen enkele Marokkaanse en Turkse migrantenorganisaties in Delfshaven het initiatief tot dit project. Het project richt zich op het preventief bezig zijn met jongeren en het bieden van een luisterend oor. Hierdoor probeert men spijbelgedrag en voortijdig schoolverlaten te voorkomen en ouderparticipatie te bevorderen. De begeleiding gebeurt in nauw overleg met de school, de ouders en de leerlingen zelf. Sinds kort behoren ook Kaapverdise jongeren in het Voortgezet Onderwijs en hun ouders tot de doelgroep. Delmatur is langer dan twee jaar bezig met het begeleiden van jongeren op individuele manier en heeft 50% van totaal 210 jongeren met succes begeleid. Afgelopen 18 maanden heeft de stichting 35 bijeenkomsten georganiseerd voor ouders met verschillende thema's met een bereik van 935 ouders.

Contactpersoon: Adil Çiftçi, Delmatur
Email: info@delmatur.nl

A2 Mentorenproject Stimulans – Rotterdam en Capelle a/d IJssel

Het mentorenproject in Rotterdam is drie jaar lang uitgevoerd door de Stichting Krosbe in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam. Tien scholen voor voortgezet onderwijs hebben hun 'mentees' (schoolverlaters) aangemeld. Elke jongere kreeg een mentor – een

student van de Hogeschool Rotterdam – toegewezen. De Hogeschool Rotterdam zorgde voor de werving van mentoren. Volgens een door Krosbe en de Hogeschool Rotterdam ontworpen methodiek begeleiden de mentoren de mentees. Het totale programma duurt 6 tot 8 maanden. De belangrijkste doelstellingen van het project waren het voorkomen van schooluitval, het meer weerbaar maken van leerlingen en inbedding van het initiatief in de schoolorganisaties. Dezelfde aanpak zal in Capelle a/d IJssel worden ingevoerd, met de Stichting Stimulans en het IJsselcollege in Capelle a/d IJssel als belangrijkste partijen. In Rotterdam willen de scholen de werkwijze in hun vaste repertoire opnemen.

Meer informatie: Jimmy Sewnath, Stichting Krosbe, sewnath@krosbe.nl

A3 Mentorproject Zadkine – Rotterdam

Het ROC Zadkine werkt samen met een aantal bedrijven in de regio om voortijdig schoolverlaten tegen te gaan binnen de opleidingen Metaaltechniek, Motorvoertuigtechniek en binnen de afdelingen Administratie en Educatie. Door een meer intensieve en praktijkgerichte begeleiding probeert men risicojongeren binnen het onderwijssysteem te houden. Jongeren die dreigen uit te vallen krijgen een intensieve individuele begeleiding door een mentor. Die mentor is afkomstig uit het bedrijfsleven en laat aan de leerling zien wat je met een goede educatie alles kan bereiken. Het succes van het project wordt zelfs “spectaculair” genoemd. Door het inzetten van mentoren uit het bedrijfsleven is het probleem sterk teruggedrongen.

Contactpersoon: Dhr. H. Tdlohreg, projectleider, ROC Zadkine
Email: h.g.e.tdlohreg@zadkine.nl

A4 Mentorproject St. Cosmicus College – Utrecht

Het mentorproject heeft als doel met behulp van begeleiding door een mentor voor de leerling een milieu te creëren, waarin hij of zij zich optimaal kan ontplooien. De mentor heeft dezelfde culturele achtergrond als de leerling en dient als voorbeeld. Een Turkse leerling wordt begeleid door een Turkse student, zo ook met Marokkaanse of Nederlandse leerlingen. Een belangrijk onderdeel is het toezicht houden op de onderwijsprestaties van de leerling en de bespreking hiervan met de leerling, ouders en onderwijsinstelling. Aandacht voor de cognitieve ontwikkeling van de leerling (o.a. de zelfredzaamheid en ‘leren leren’) vormt de basis van de aanpak. De begeleiding is bedoeld voor leerlingen van de MAVO, HAVO of VWO. De mentoren zijn allen student aan een HBO of WO-instelling. Op sommige onderwijsinstellingen krijgen studenten zelfs studiepunten als ze zich met een mentorproject bezighouden.

Contactpersoon: Ahmet Oz, projectmanager
Email: utrecht@cosmicus.nl

A5 Preventieproject 1^e fase voortgezet onderwijs - ROC Nijmegen

Het preventieproject begeleidt leerlingen in het voortgezet onderwijs met een onderwijsachterstand. Deze kan een gevolg zijn van sociale, emotionele en culturele omstandigheden en kan een negatieve invloed hebben op de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling. Voortijdig schoolverlaten kan hiervan een gevolg zijn. De begeleiders van het preventieproject begeleiden de leerlingen wekelijks op de scholen, waarbij de volgende problemen naar boven kunnen komen: studievaardigheden, sociaal-emotionele problemen, motivatie problemen, beroepsoriëntatie en concentratie problemen.

Contactpersoon: Jan van Riel, ROC Studentendienst
Email: j.vanriel@roc-nijmegen.nl

A6 Project Instroombevordering allochtonen in het beroepsonderwijs – Eindhoven

De afgelopen jaren is het RMC in Eindhoven geconfronteerd met een groep allochtonen die, nadat zij het VO-onderwijs hebben afgesloten, geen duidelijke vervolgkeuze maken. Doelstelling van het project is het verhogen van de instroom van allochtonen in het beroepsonderwijs, het aantal allochtone voortijdige schoolverlaters te verlagen en het arbeidsmarktperspectief van de doelgroep te verbeteren. Er is gekozen voor een methodiek

waarbij de allochtonen via trajectbewaking (door de school en intermediairs) gevolgd worden en er interventies op het gebied van het keuzeproces plaatsvinden. De klassenleerkracht of mentor van de school vervult hierbij een essentiële rol.

Contactpersoon: Karin van Lotringen, Dienst MO, Gemeente Eindhoven
Email: k.van.lotringen@mo.eindhoven.nl

A7 Sluitende aanpak schooluitval Voortgezet Onderwijs – Barneveld

Vier scholen voor voortgezet onderwijs in Barneveld krijgen een maatschappelijk werker, die ervoor moet zorgen dat minder leerlingen voortijdig de school verlaten. De maatschappelijk werker van het Bureau Jeugdzorg moet leerproblemen van leerlingen signaleren en kijken op welke manieren de leerlingen geholpen kan worden. Ook probeert de maatschappelijk werker een antwoord te vinden op de vraag waarom de leerlingen voortijdig stoppen met school. Dat gebeurt door gesprekken met de leerlingen en testen. Het project wordt gefinancierd door de provincie Gelderland, de gemeente Barneveld en het Samenwerkingsverband voor het Voortgezet (Speciaal) Onderwijs.

Contactpersoon: Roderick Brandse, Gemeente Barneveld
Email: r.brandse@barneveld.nl

Cluster B: Helden & Mentoren - Trajectgericht

B1 Baraaruijn – Schiedam/Vlaardingen (begeleiding Somalische jongeren)

Baraaruijn betekent 'sta op en wordt wakker!' in het Somalisch. Dit project poogt Somalische jongeren tot ongeveer twintig jaar uit de regio Schiedam/Vlaardingen, die door meervoudige problematiek uit het schoolsysteem vallen, te begeleiden en weer terug naar school of aan het werk te helpen. Het project probeert daarbij de verschillende partijen (zorg, onderwijs, justitie) zoveel mogelijk bij elkaar te brengen. De werkwijze omvat groepsactiviteiten, individuele coaching door Somalische professionals, mentoring door Somalische jongeren of voorbeeldfiguren en het voeren van gesprekken met de ouders van de jongeren. Doordat het project grotendeels door Somaliërs wordt vormgegeven, is het een project dat voor de doelgroep en door de Somalische gemeenschap als vertrouwd en toegankelijk wordt gezien.

Contactpersoon: mevr. Anna-Maria Carbonaro, Stichting medelanders
Email: amcarbonaro@medelanders.nl

B2 Jongeren voor jongeren - Rotterdam

Het project 'Jongeren voor jongeren' is in juni 2003 gestopt. Doelgroep van het project waren jongeren uit de Rotterdamse wijk Charlois vanaf 18 tot 19 jaar met de volgende kenmerken: geen of afgebroken opleiding, (bijna) geen werkervaring, langere werkloosheid. Doelstelling van het project was het in beweging krijgen van deze groep jongeren, richting scholing of werk. Om dit te bereiken worden de jongeren gekoppeld aan 4^e-jaars studenten van de opleiding Sociaal Pedagogische Dienstverlening van de Ichthus Hogeschool (nu Hogeschool InHolland). Als onderdeel van hun afstudeeropdracht worden zij mentoren van de jongeren. Samenwerkingspartners waren het reïntegratiebedrijf Kliq, Werkstad Rotterdam, de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente en de hogeschool InHolland.

Contactpersoon: Kees de Jong, Kliq
Email: kees.de.jong@kliq.nl

B3 Mentorproject In Balans (MIB) – Haarlem

Het MIB richt zich op het verbeteren van het perspectief van Turkse en Marokkaanse jongeren tussen 16 en 30 jaar op het terrein van onderwijs, arbeid en scholing. De mentoren, van Turkse, Marokkaanse en Arabische afkomst, richten zich op het voorkomen van schooluitval bij leerlingen binnen het voortgezet onderwijs en proberen de jongeren naar werk en/of een beroepsgerichte opleiding toe te leiden. De werkwijze omvat o.a. spreekuren voor leerlingen, voorlichtingsbijeenkomsten voor ouders (in de eigen taal) en het verstrekken van advies en informatie (Cursus 'PuberTijd'). Het onderwijsgerichte traject staat centraal. Hierin

wordt de driehoek school, leerling en ouders centraal gesteld en probeert men de onderlinge relaties te verbeteren. Jongeren die een arbeidsgericht traject doorlopen krijgen een trajectbegeleider toegewezen, die hen ondersteunt in hun inspanningen. In de cursus PuberTijd krijgen ouders en pubers van Turkse en Marokkaanse afkomst ondersteuning, waarbij de focus ligt op de complicaties van het opvoeden vanuit twee culturen. Ouders krijgen informatie en vaardigheden aangereikt door begeleiders in hun eigen taal.

Contactpersoon: Demet Akpınar
Email: mib@sjk.nl

B4 Rumbo Nobo - Eindhoven (begeleiding Arubaanse en Antilliaanse jongeren)

In het project Rumbo Nobo participeren de stichtingen Palet (coördinatie), Dynamo (contactfunctie) en Novadic (begeleidingsfunctie). Doelgroep van dit project zijn Antilliaanse en Arubaanse jongeren van 18 tot 30 jaar. Door veldwerk wordt een groep bereikt die niet of nauwelijks in bestanden te vinden is. De veldwerkers organiseren laagdrempelige activiteiten om de jongeren ook aan activerende trajecten te binden. Doel van deze trajecten is om de jongeren terug te leiden naar het beroepsonderwijs of naar de arbeidsmarkt. De kracht van Rumbo Novo is, dat de medewerkers van het project dicht bij de groep staan en in staat zijn om tijdig in te spelen op de signalen die de groep afgeeft.

Contactpersoon: Wim Kop, Palet
Email: wkop@paletweb.nl

B5 Trabou-tin – Nijmegen (begeleiding Arubaanse en Antilliaanse jongeren)

Het Nijmeegse stimuleringsproject Trabou-tin wil de aansluiting voor jonge Antillianen en Arubanen op arbeid en scholing verbeteren. 'Trabou-tin' betekent 'er is werk', maar ook 'er is werk aan de winkel'. Het project is in 1998 gestart door de welzijnsinstelling Tandem, samen met de gemeente Nijmegen, het Arbeidsbureau en de Nijmeegse Instelling voor Maatschappelijk Werk (NIM). Naast het toeleiden naar arbeid en scholing wil het project de criminaliteit onder Antillianen en Arubanen van 15 tot 35 jaar bestrijden en de gebruikte methodieken verankeren in reguliere instellingen. Het project is gericht op drie onderdelen: arbeid en scholing, overlastreductie en preventie. Bij dat laatste onderdeel wordt geprobeerd door voorlichting en coaching jongeren te helpen bij het vinden van hun weg in Nederland.

Contactpersoon: Michel Bale, Gemeente Nijmegen
Email: m.bale@nijmegen.nl

Cluster C: Helden & Mentoren - Arbeidsmarktgericht

C1 Samen Werken Werkt – Rotterdam (samenwerking toeleiders arbeidsmarkt)

Het project richt zich op langdurig ingeschreven werkzoekenden in de Rotterdamse wijk Centrum, die via de reguliere arbeidsmarktinstrumenten niet worden bereikt. Doel is om hen opnieuw te activeren, bijvoorbeeld door hulpverlening, scholingstrajecten, vrijwilligerswerk en dergelijke. Ook reïntegratie op de arbeidsmarkt is een doel, vooral voor individuen die op de een of andere manier de weg (nog) niet weten naar de geëigende instanties. Partners zijn de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Kliq, het CWI, Werkstad, de Ontwikkelbank Centrum, het welzijnswerk en het Project Onbenutte Kwaliteiten Centrum. Het project draait juist op de samenwerking met het wijknetwerk. Samenwerking is daarom essentieel voor het slagen van het project.

Contactpersoon: Carmen Apon, Ontwikkelbank Rotterdam
Email: c.apon@ontwikkelbank.nl

C2 Commissie Bedrijven en Onderwijs – Rijswijk (samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven)

De CBOR bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven uit de regio, het onderwijs (Voortgezet Onderwijs, R.O.C. en Hoger Beroeps Onderwijs) en de Gemeente Rijswijk. Het CBOR heeft als taken: het opstarten van netwerken en partnerships; het leggen van contacten tussen bedrijven en onderwijsinstellingen; het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten en het geregeld informeren van en overleg plegen met de B.B.R. (Belangenvereniging Bedrijven Rijswijk). De algemene doelstellingen zijn het verkleinen van de kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven, het bevorderen van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven; het voorbereiden van potentiële schoolverlaters op hun intrede in het bedrijfsleven en het bevorderen van de deskundigheid van docenten. Ingezette middelen zijn gastlessen en excursies, stages voor studenten en het ter beschikking stellen van materialen. Potentiële schoolverlaters worden door bedrijven 'geadopteerd' (mentoring). De website van het project biedt een database met stageplaatsen.

Contactpersoon: Dhr. L. van Wijkvliet, Atlas College Rijswijk
Email: wkv@atlas-college.nl
Webpagina: www.cbor.nl

Cluster D: Leren & Werken - Scholingsgericht

D1 Zinnvolle leerwegen voor laagopgeleide ROC-deelnemers – Enschede

Doelgroep van dit project in de regio Twente bestaat uit leerlingen van kwalificatieniveau 1 en 2 Verzorging, leerlingen niveau 2 Detailhandel en leerlingen niveau 2 ICT. Daarnaast nemen de docenten en praktijkopleiders uit de werkvelden deel. Het is een actieonderzoek dat uit drie (afzonderlijke) projecten bestaat. De projecten hebben de volgende doelen: 1) Op ROC-niveau een 'best fit' realiseren tussen deelnemerskenmerken van de laagste kwalificatieniveaus (maatschappelijke ontsluiting) en de arbeidsmarkt waarvoor ROC Oost-Nederland opleidt. 2) Vergroten van de handelingscompetenties van management, docenten en deelnemers van ROC Oost-Nederland en de bedrijven waarvoor ROC Oost-Nederland in Twente opleidt. 3) Implementatie van het onderwijsmodel in de volle breedte van ROC Oost-Nederland. Het project heeft de drie beroepsopleidingen geheel geïnnoveerd. De leerlingen en de BPV-bedrijven zijn erg enthousiast de uitval is minder. De kwantitatieve en kwalitatieve resultaten worden verwerkt in een proefschrift, dat op dit moment wordt afgerond..

Contactpersoon: Henk Ritzen, ROC Oost-Nederland
Email: h.ritzen@roc-on.nl

Cluster E: Leren & Werken - Trajectgericht

E1 Back Up – Leijgraaf (arbeidsmarkttoeleiding jongeren)

In Noord-Oost Brabant, in de regio Veghel-Oss-Uden, helpt het project Back-up 15 tot 17 jarigen die willen gaan werken. Het project ondersteunt de deelnemers bij het vinden van een plaats op de arbeidsmarkt met toekomstmogelijkheden. Daarnaast beidt het project begeleiding bij het zoeken van een weg terug naar het onderwijs. Bij het project zijn de MBO- en VMBO- scholen in de regio, het bureau jeugdzorg en alle leerplichtambtenaren in de regio betrokken. De afgelopen twee jaar had het project 120 deelnemers waarvan ruim 70% een goede baan heeft gevonden. Van de overige 30% is een groot deel door de opgedane praktijkervaring weer gemotiveerd om een opleiding te gaan volgen. Daarnaast valt een beperkt deel opnieuw uit. Voor deze groep wordt verdergaande hulp gezocht.

Contactpersoon: dhr. Ronald Swevels, ROC Leijgraaf
Email: ronald.swevels@leijgraaf.nl

Deze aanpak wordt ook in Tilburg toegepast. Contactpersoon daar is Bianca van Diessen, ROC Midden Brabant, bvdiessen@rocmb.nl

Cluster F: Leren & Werken - Arbeidsmarktgericht

F1 Arbeidstrainingscentrum – Enschede

Het Arbeidstrainingscentrum (ATC) is een leerwerkplek waar jongeren tussen de 16 en 22 jaar met een grote afstand tot de arbeidsmarkt leren werken. Het ATC is een bedrijf dat zich in zijn uiterlijke vorm niet onderscheidt van andere bedrijven die in de lichtindustriële of dienstverlenende sector actief zijn. De jongeren functioneren als werknemer en worden in brede zin geconfronteerd met de verschillende aspecten van werk. Zij leren hun onmogelijkheden te accepteren, een reële arbeidswens te formuleren en zich te focussen op hun specifieke mogelijkheden. Ook dit project is in het rapport *Nieuwe Kansen* als voorbeeldproject beschreven.

Contactpersoon: R. Zandstra, ATC Training en Bedrijfdiensten
Email: info@atc-enschede.nl

F2 Delvin / Watch Out – Rotterdam (werkbemiddeling achterstandsjongeren)

Dit zijn toeleidingstrajecten voor jongeren naar werk. Via een intensief reïntegratietraject worden in het kader van de sluitende aanpak jongeren jonge vluchtelingen en jongeren met een grote taalachterstand binnen 6 maanden bemiddeld naar werk. Het project werkt daarbij samen met de gemeentelijke organisatie Werkstad. Verschillende trajecten worden aangeboden. Zo heeft er een aantal jaren een traject gedraaid voor jongeren richting de beveiligingsbranche. Tijdens dit traject liepen de jongeren o.a. stage bij de Rotterdamse Stadstoezicht en bij particuliere beveiligingsbedrijven.

Contactpersoon: Dhr. O. Schildknecht, projectmanager
Email: o.schildknecht@planet.nl

F3 Herstelling – Noord-Holland (werkervaringsplek voor jongeren)

De provincie Noord-Holland en de gemeente Amsterdam hebben een uniek werkervaringsproject opgezet. Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt kunnen meedoen aan het opknappen van een serie verdedigingswerken van rond de eeuwwisseling: de *Stelling van Amsterdam*. Het project biedt de deelnemers de gelegenheid zich voor te bereiden op een baan of een vervolgopleiding. Het project is bedoeld voor mensen met een arbeidsovereenkomst in het kader van de WIW en onbemiddelbaar is voor een andere werkervaringsplek. Onder leiding van ervaren praktijkleermeesters leren de deelnemers in 6 tot 8 maanden de benodigde vaardigheden én doen ze de nodige werkervaring op, waarmee ze gemakkelijker bemiddelbaar worden. Het project ziet de 'harde, heldere aanpak' als één van de succesfactoren ervan.

Contactpersoon: Albert van der Lugt
Email: albert@herstelling.nl

F4 Jongeren aan de slag (JADS) – Den Bosch

JADS is een initiatief van Weener Groep, het werkbedrijf van de gemeente en Laborel, centrum voor Baan en Beroep en wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met jeugdhulpverlening en de afdeling leerplicht van de gemeente. JADS is bedoeld voor partieel leerplichtige leerlingen die het onderwijs (dreigen te) verlaten. Het eerste deel van JADS is een drieweeks screening- en empowerment-programma bij Laborel. Om alvast te wennen aan een baan gaat de jongere in het tweede deel van JADS stage lopen bij een van de bedrijvenunits van Weener Groep of op stage bij een externe inlener 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 91% na het beëindigen van JADS een betaalde baan. 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.

Contactpersoon: mw. E. Biesen, Weener Groep
Email: bies@weenergroup.nl

F5 Leerwegen in Rijnland – Leiden e. o. (samenwerking onderwijs en bedrijfsleven)

Leerwegen in Rijnland is aanvankelijk bedoeld om het technische onderwijs in het Rijnland te verbeteren en aantrekkelijker te maken door de contacten tussen scholen en het bedrijfsleven tot stand te brengen en te verbeteren. De verbinding tussen beroepsopleidingen en het bedrijfsleven wordt op twee niveaus gelegd. Centraal staat de verbinding op het niveau van de werkvloer, waarbij docenten en bedrijfsleven gestimuleerd worden nauwe contacten aan te gaan. Daartoe worden zij aangezet door een derde onafhankelijke partij die gericht is op aansporen van de partijen om met elkaar in contact te komen en concrete initiatieven gezamenlijk uit te voeren. Inmiddels is een netwerk van scholen en bedrijven opgebouwd. Dit netwerk wordt ondersteund door de werkgroep "Partners in Techniek", een samenwerkingsverband van de ondernemingsverenigingen uit Alphen, VOA, Leiden en Katwijk; de Kamer van Koophandel; en de VNO-NCW west uit Leiden. De Gemeente Leiden voert regie in dit project.

Contactpersoon: Marlies Mulder, Bureau Blauwberg
Email: marliesmulder@blauwberg.nl

F6 Samen Beter Bouwen (samenwerking onderwijs en bedrijfsleven) – regio Leiden

Samen beter bouwen is een samenwerkingsverband tussen in de bouw werkzame bedrijven en het bouwonderwijs in de regio Leiden en omstreken. Ze heeft tot doel de samenwerking tussen scholen en het plaatselijke bedrijfsleven en tussen de scholen onderling te verbeteren om zo uiteindelijk voldoende en beter opgeleide leerlingen in de bouw te krijgen. Ze brengt daartoe bouwbedrijven en docenten op VMBO scholen direct met elkaar in contact. Verder zetten de betrokkenen zich in om het onderwijs in de bouwtechniek aantrekkelijker te maken voor leerlingen. Langs deze weg tracht zij het onderwijs in bouwtechniek aantrekkelijker te maken door ontmoedigingen weg te nemen en door leerlingen een bewustere keus te helpen maken voor hun opleiding.

Contactpersoon: Kasper Burgy, Burgy Bouwbedrijf
Email: kasper@burgy.nl

F7 Werkhotel – Leiden (woon-, leer- en werktraject voor jongeren)

Het Werkhotel biedt een oplossing voor jongeren zonder startkwalificatie én voor de schaarste aan goede arbeidskrachten. Dit project werkt dan ook vooral preventief. Jongeren wonen in het 'WerkHotel' en volgen in of buiten het 'WerkHotel' een Woon-Leer-Werktraject. Na een succesvolle afronding van dit traject is er een garantie op een arbeidsplaats én een woonvoorziening. Het concept 'WerkHotel' sluit naadloos aan op de economische en sociale doelstellingen van veel gemeenten zoals vastgelegd in de *Meerjaren Ontwikkelingsplannen* in het Grote Stedenbeleid: een integraal project met een combinatie van wonen-leren-werken, dat concreet en tastbaar is. Het project wordt gesubsidieerd door de gemeente. Naast deze bijdrage ontvangt het WerkHotel bijdragen van het 'Fonds 1818', de Start Foundation, de Provincie Zuid Holland en het 'AEDES Fonds Werken aan Wonen'. Eerder had het WerkHotel al een bijdrage ontvangen van de 'Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting'. Omdat het project pas gestart is zijn er nog geen concrete resultaten te vermelden.

Contactpersoon: Noor Freericks, WerkHotel Leiden
Email: info@werkhotel.nl

Cluster G: Maatwerk - Scholingsgericht

G1 Alternatieve leerwegen en trajecten – Utrecht

De gemeente Utrecht werkt samen met de onderwijsinstellingen en biedt een aantal alternatieve leerwegen aan, zoals duale trajecten, vrijmarkttrajecten en doorstroomprogramma's. Doorstroomprogramma's zijn gericht op leerlingen met een praktische leerstijl en beperkt leervermogen. Vrijmarkttrajecten zijn gericht op leerlingen die vooral door een gebrek aan sociale vaardigheden geremd worden. Individuele begeleiding en

een extra nadruk op sociale vaardigheden en het wegnemen van de belemmeringen vormen de kern van deze trajecten.

Contactpersoon: Dhr. Wytse de Jong, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Gemeente Utrecht
Email: wytse.de.jong@utrecht.nl

G2 Basta – Zwolle, Den Haag, Rotterdam, Tilburg (uitvoering taakstraf)

Jongeren van 12 tot 18 jaar krijgen een justitiële taakstraf aangeboden op basis van een gedragstrainingmethode. De deelnemers gaan 's ochtends naar school en volgen 's middags een speciaal programma. Afhankelijk van het delict en de persoonlijke problematiek kan de duur van de taakstraf variëren van 3 tot 13 weken. Met dit project willen de betrokken instanties de grenzen tussen de circuits van justitie en jeugdhulpverlening wegwerken en aansluiting vinden bij aanpalende voorzieningen. Met als doel de jongere terug te leiden naar (een vorm van) onderwijs om zodoende zijn of haar kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en het risico op delictgedrag te verkleinen. Naast Zwolle zijn er vergelijkbare aanpakken in Den Haag, Maastricht, Tilburg en Rotterdam.

Contactpersoon: dhr. Jan C. Nieuwland, Regiomanager Noord-Oost, Reclassering Leger des Heils
Email: ldh-zwolle@srn.minjus.nl en/of j.nieuwland@srn.minjus.nl

G3 Centraal Meldpunt Jongerenbegeleiding – Zaanstad

Het CMJ heeft als doelstelling probleemjongeren/risicojongeren vroegtijdig te signaleren in de regio Zaanstad, Wormerland en Oostzaan en in een vroegtijdig stadium adequate hulp te bieden. Het CMJ is netwerk van scholen en instanties die met risicojongeren tussen de 12 en de 17 jaar te maken hebben. Achttien organisaties zijn erin vertegenwoordigd, waaronder de VO-scholen, het Straathoekwerk, het Jongeren Crisis team, de leerplichtambtenaar, RMC, de Raad voor de Kinderbescherming, de Jeugdreclassering, het ROC, het bureau Jeugdzorg en de politie. Elke discipline die vertegenwoordigd is, heeft haar eigen verantwoordelijkheid. Per leerling wordt een passend traject bepaald en doorlopen. Tijdens het overleg komen de verschillende disciplines aan bod en wordt per leerling de voortgang van het begeleidingstraject besproken. De leerlingen worden aangemeld door de betrokken scholen. Eén van de betrokken organisaties is tijdens het proces verantwoordelijk voor de voortgang van de deelnemer.

Contactpersoon: I. Goezinne, Gemeente Zaanstad, dienst Wijken, team Welzijn, Veiligheid, Jeugd en Onderwijs
Email: i.goezinne@zaanstad.nl

G4 Centrale opvang – Drenthe

De doelstelling van de centrale opvang is het terugdringen van het voortijdig schoolverlaten in de regio Drenthe, door voortijdig schoolverlaters terug naar school te brengen. Alle voortijdig schoolverlaters worden tot de doelgroep gerekend. De aard van de aanpak is preventief. Een consultatieteam bereidt voor iedere mogelijke voortijdige schoolverlater een opvangtraject van maximaal 8 weken voor. Binnen dit traject blijft de jongere ingeschreven bij de onderwijsinstelling en is de aanpak gericht op terugkeer binnen deze school. De jongere krijgt een gespecialiseerde jeugdzorgmedewerker als mentor (trajectbegeleider) toegewezen. De trajectbegeleider arrangeert een programma voor de opvangperiode en houdt de voortgang bij. De methodiek van de daghulpprogramma's van Jeugdzorg Drenthe voor jongeren tussen 12 en 22 jaar, waarbij eveneens een integrale werkwijze en permanente samenwerking wordt nagestreefd, vormt de bron voor de Centrale Opvang. Jeugdzorg Drenthe verzorgt in de drie regio's een daghulpcentrum voor deze doelgroep met een capaciteit van ca. 30 plaatsen. De Centrale Opvang is feitelijk een vooruit geschoven module, om uitval en dreigende uitval zo vroeg mogelijk te kunnen aanpakken en behandelen. Voor circa 60% van de doelgroep wordt gebruik gemaakt van deze daghulpvoorzieningen (observatie, time out en diagnostiek).

Contactpersoon: dhr. Koob Boers, clustermanager Jeugdzorg Drenthe
Email: koob.boers@jeugdzorgdrenthe.nl

G5 Externe zorgteams – Westland

In de RMC-regio Westland werken de bij VSV betrokken partijen (onderwijs –en zorginstellingen, politie, Jeugdzorg, GGD, maatschappelijk werk, jeugdhulpverlening en een leerplichtconsulent) intensief samen. Er is periodiek overleg tussen de scholen en de overige instellingen over risicojongeren, die vervolgens op maat worden bediend. Goede communicatie en heldere verdeling van verantwoordelijkheden staat centraal. Jaarlijks worden door zes externe zorgteams tussen de 100 en 150 leerlingen begeleid.

Contactpersoon: Robyn Maas, Leerplichtambtenaar Gemeente 's-Gravenzande
Email: RHMaas@s-gravenzande.nl

G6 Leefwerkschool Eigenwijs – Nijmegen

'Leefwerkschool Eigenwijs' is de kleinste middelbare school van Nederland en is bedoeld om uitvallers uit Mavo, Havo en VWO op te vangen. De school biedt plaats aan 50 leerlingen, die meer intensief begeleid worden en door andere leervormen uiteindelijk toch hun startkwalificatie halen. In deze bijzondere onderwijsvorm behalen leerlingen een 'gewone' startkwalificatie, terwijl ze in het reguliere onderwijs waarschijnlijk niet tot hun recht zouden komen. De begeleiding is meer individueel en het onderwijs is meer praktisch ingericht.

Contactpersoon: Frits Muller, Stichting Eigenwijs
Email: st.eigenwijs@chello.nl

G7 Leerlink-Stedendriehoek - Stedendriehoek Gelderland (loopbaanmanagement voor de leerling)

Leerlink-Stedendriehoek is een project in de regio Apeldoorn, Deventer en Zutphen (de stedendriehoek) om de aansluiting en de doorstroom van VMBO naar MBO te verbeteren. In augustus 2003 komen de eerste leerlingen vanuit de VMBO-scholen naar het vervolgonderwijs in het ROC. In het belang van de leerlingen wordt Leerlink-Stedendriehoek ingezet om de aansluiting tussen de twee schooltypes zo goed mogelijk te laten verlopen. De hoofdgedachte is loopbaanmanagement voor de leerling. Gezamenlijk werken school en leerling aan een doorlopend leerlijn vanuit het VMBO naar MBO. Dat vermindert de kans dat de leerling naar het halen van zijn VMBO-diploma zijn schoolloopbaan onderbreekt.

Contactpersoon: mw. H. van Vuuren
Email: h.vanvuuren@aventus.nl

G8 Opvangklas en Keerpunt – Alkmaar

In de projecten 'Opvangklas Alkmaar' en 'Keerpunt Alkmaar' werken onderwijsinstellingen, leerplicht en jeugdzorg in de regio Noord-Kennemerland samen. Doel is de terugkeer naar school van herkomst van de jongere of het bieden van een zinvolle tijdbesteding voor jongeren waarbij de breuk met school min of meer definitief is. De Opvangklas is een 'bovenschoolse' voorziening voor leerlingen van 12-16 jaar die ingeschreven staan bij scholen in de regio Noord-Kennemerland. Het project leidt uitgevallen leerlingen in een periode van drie maanden tot een jaar terug naar het regulier onderwijs. Het Keerpunt richt zich op jongeren van 13-16 jaar die ondanks de inspanningen van school, ouders en hulpverlening geen opleiding meer volgen en waarbij sprake is van zwaardere problematiek. Het Keerpunt zorgt voor een gerichte dagbesteding voor de jongeren die definitief zijn uitgevallen.

Contactpersoon: mw. Rian Agterof, gemeente Alkmaar
Email: ragterof@alkmaar.nl

G9 Opvangvoorzieningen voor schooluitvallers in basis- en voortgezet onderwijs – Rotterdam

Voor 450 uitvallers in het voortgezet onderwijs worden 150 opvangplaatsen gecreëerd. In een periode van 2 tot 3 maanden krijgen de leerlingen extra hulp, kunnen ze zich heroriënteren op hun schoolloopbaan en worden ze begeleid naar een passende onderwijsvoorziening. Eventueel kan deze periode uitlopen tot maximaal 6 maanden. De Orthopedagogisch Didactische Centra nemen de intake en begeleiding voor hun rekening. Hierbij wordt

samengewerkt met verschillende partners in de jeugdzorg en met de unit Leerplicht van de DSO. Voor de gemiddeld 144 uitvallers in het basisonderwijs staan 48 opvangplekken gepland. De intake en begeleiding van deze leerlingen gaat lopen via het zorgteam van Weer Samen Naar School. De DSO stimuleert en subsidieert deze projecten. En maakt afspraken met de stadsregionale Jeugdzorg over de capaciteitsinzet van jeugdzorgvoorzieningen.

Contactpersoon: Gea de Jong, gemeente Rotterdam, DSO
Email: g.dejong@dso.rotterdam.nl

G10 Overleg Risico Jeugd (ORJ) – Tilburg

Het Overleg Risico Jeugd (ORJ) is bestemd is voor leerlingen die met criminaliteit in aanraking zijn gekomen. In het ORJ participeren politie, bureau Halt, jeugdreclassering, Raad voor de Kinderbescherming, Jeugdzorg, Openbaar Ministerie en leerplicht. In het wekelijkse overleg brengt de politie de 'criminele' jongeren ter sprake. Doel van het project is het vroegtijdig aanpakken van deze jongeren via een lik-op-stuk-beleid, waarmee ze direct na het plegen van een feit worden gestraft. De participerende organisaties zijn door het ORJ goed bekend met de risicojongeren en kunnen snel ingrijpen.

Contactpersoon: Bianca van Diessen, ROC Midden Brabant
Email: bvdiessen@rocmb.nl

G11 Project Integrale Aanpak Schoolverzuim (PIAS) – Haarlem

Het Project Integrale Aanpak Schooluitval (PIAS) beoogt het risico van uitval uit het onderwijs tijdig te signaleren en verder afglijden van jeugdigen van 12 tot 18 jaar te voorkomen. De aanpak is preventief. Het project is gericht op begeleiding van jongeren, versterking van de zorgstructuur binnen de aangesloten (PIAS-)scholen en afstemming tussen scholen en jeugdzorg. Jonge allochtone mentoren ('verbindingsofficieren') signaleren, in samenwerking met de zorgteams en het schoolmaatschappelijk werk, problemen die kunnen leiden tot schooluitval. Om aansluiting met de jeugdzorg te structureren en te stroomlijnen is er een gespecialiseerd team van interventied medewerkers geformeerd.

Contactpersoon: Henk Huisman, Gemeente Haarlem
Email: huismahr@haarlem.nl

G12 Reitdieproject – Provincie Groningen (loopbaanoriëntatie voor vmbo leerlingen)

Het project wordt uitgevoerd in klas 3 van de theoretische leerweg en beoogt de loopbaanoriëntatie en begeleiding in het vmbo te professionaliseren om daarmee de uitval in het mbo, als gevolg van een verkeerde beroepskeuze, terug te dringen. Het *Reitdieproject* heeft een looptijd van drie jaar en is officieel gestart in het schooljaar 2000 - 2001. De resultaten van het project zijn bemoedigend. De uitval in het eerste jaar van het mbo tengevolge van een verkeerde sectorkeuze in het vmbo is te verwaarlozen. De loopbaanoriëntatie en begeleiding in het derde jaar van het vmbo is zodanig verbeterd dat voortijdig schoolverlaten is omgezet in een "preventief wijzigen van de loopbaan van de leerling".

Contactpersoon: Hans Leenes
Email: h.leenes@noorderpoort.nl

G13 Time Out. Crisisopvang voor het Voortgezet Onderwijs – Amsterdam

In Amsterdam was er geen adequate opvang om geschorste leerlingen op te vangen. Om deze situatie te veranderen is het Time Out-project (TOP) opgezet, dat scholieren opvangt tijdens de schorsingsperiode. Het project bestaat uit individueel onderwijs afgewisseld met activiteiten als sport, koken, informatica en algemene technieken. Daarnaast wordt er een sociale vaardigheidstraining uitgevoerd en krijgen alle leerlingen minimaal één keer per week een individueel gesprek met een van de TOP-begeleiders. Het TOP-programma wordt dagelijks uitgevoerd tussen 9.00 - 14.30 uur. De school blijft verantwoordelijk voor de opvang en de medewerkers van het project zorgen voor de begeleiding van de scholier. Belangrijk is hierbij de aandacht die gegeven wordt aan het gedrag van de leerling en een verandering daarvan. Als scholieren geschorst worden dan is dat vaak geen incident, maar komt dit voort uit gedragsproblemen van de leerling. Uitgangspunt bij het TOP-project is dat de scholieren

weer terug kunnen naar de eigen school of een soortgelijke school. Als dat niet lukt dan worden de leerlingen geplaatst op een school voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen. Ruim 70% van de deelnemers keert terug naar de eigen school.

Contactpersoon: Dhr. H. Kruijssen, AfraBoddaertPPI
Email: H.Kruijssen@abppi.nl

G14 Time Out – Kampen en Dronten

Bij het Time Out-project (TOP) wordt de leerling uit zijn onoverzichtelijke omgeving van school of klas gehaald en in een overzichtelijke omgeving geplaatst. Door middel van tijdelijke, intensieve, individuele en groepsbegeleiding wordt het probleemgedrag van jongeren planmatig aangepakt, zodat het hanteerbaar wordt. Meer dan 70% van de deelnemende jongeren worden na het doorlopen van het project geslaagd gereïntegreerd.

Contactpersoon: A. Schluter, Gemeente Kampen
Email: a.schluter@kampen.nl

G15 Werkgroep Uitbreiding Leerlingzorg (WUL) – Amersfoort (regio Eemland)

Centraal in het project staat het recht van iedere jongere op onderwijs. De bemiddeling richt zich op de factoren die de deelname aan het onderwijs belemmeren. De gewenste output is de voortzetting van de schoolloopbaan. De inzet van de WUL is niet vrijblijvend: door beide partijen, leerling en school, moet aan bepaalde eisen worden voldaan. Een WUL-consulent wordt ingeschakeld wanneer een schoolloopbaan ernstig gevaar loopt. De consulent treedt in eerste instantie op als een onafhankelijke bemiddelaar tussen school en leerling. De WUL-consulent vormt zich een mening over mogelijke oplossingen en gaat hierover met de leerling en de school in gesprek. In overleg met beide partijen wordt maatwerk gezocht. Jaarlijks worden circa 170 jongeren op deze manier begeleid.

Contactpersoon: P. G. Dijkema, Gemeente Amersfoort
Email: PG.Dijkema@amersfoort.nl

G16 Witte poort – Leiden (opvang en preventie van leerverzuim)

In De Witte Poort wordt gewerkt met jongeren waarvan de onderwijsloopbaan binnen het reguliere onderwijs stagneert. De aanpak is drievoudig: (1) organisatie van preventieactiviteiten, (2) de organisatie van de opvang schoolverzuim en (3) de organisatie van de duale leerroute, een alternatief voor het reguliere onderwijs. In opvanggroepen krijgen de lesverzuimers vijf dagen per week algemeen vormend onderwijs (AVO-onderwijs) op hun eigen niveau, van negen tot half twee. Daarmee komen ze weer terug in het schoolritme. Aan het project nemen de gemeente Leiden, het voortgezet onderwijs in Leiden e.o. en het bureau Onderwijs, Advies en Jeugdhulpverlening deel.

Contactpersoon: Frank de Wit, De Witte Poort
Email: frankdewit@dewittepoort.demon.nl

Cluster H: Maatwerk - Trajectgericht

H1 16 en 17 jarigenproject – Helmond (trajectbegeleiding 16- en 17 jarige jongeren)

Het project heet in de volksmond het "16-17 jarigenproject" en heeft als werkgebied de gemeente Helmond en omliggende gemeenten. De naam van het project zegt het al; het gaat om partieel leerplichtigen en in uitzonderlijke gevallen om volledig leerplichtige jongeren die niet meer deelnemen aan enige vorm van regulier onderwijs. Deze doelgroep probeert het project te stimuleren en te begeleiden bij het vinden van een passende baan of – opleiding. Per jaar nemen ca. 30 tot 35 jongeren deel aan het project. Het grootste gedeelte daarvan zo'n 55% heeft of vindt gedurende de looptijd van het project een baan, al of niet gesubsidieerd. Een 20% van de jongeren begint weer aan een opleiding. Voor het resterende deel worden de doelstellingen niet gehaald. De uitvoering van het project is in handen van BJ

Brabant en werkt daarbij nauw samen met de betrokken gemeenten en arbeidsvoorziening en de scholen en bedrijven uit de regio.

contactpersoon: dhr. Henk Thomassen, Bijzondere Jeugdzorg Brabant
Email: h.thomassen@bjbrabant.nl

H2 Aanval op uitval 12+ - Purmerend (samenwerking rond schooluitval)

In de vorm van een samenwerkingsverband proberen de betrokken partijen in de regio Waterland dreigende of voltrokken schooluitval aan te pakken onder de titel: Aanval op Uitval, netwerk 12+. In een permanent maandelijks overleg worden gemiddeld twaalf jongeren besproken en de onderlinge inspanningen van Politie, voortgezet onderwijs, instanties m.b.t. jeugdzorg, leerplicht en RMC afgestemd. Het doel van de afstemming is om de jongeren terug te leiden naar school of door te geleiden naar een alternatief traject of hulpverlening. Het afgelopen schooljaar konden langs deze weg 27 jongeren van de lijst worden gehaald.

contactpersoon: Caro Wustenhoff, Gemeente Purmerend
Email: c.wustenhoff@purmerend.nl

H3 Afstemming Onderwijs en Arbeidsmarkt – RMC regio Achterhoek

De RMC-organisatie werkt samen met de WIW-organisatie/arbeidsvoorziening, om jongeren zonder startkwalificatie te vinden en alsnog naar een startkwalificatie te brengen. Ze doen dit voornamelijk door (duale) maatwerktrajecten, coaching door professionals en monitoring van leerlingen. De werkwijze leunt sterk op adequate registratie.

Contactpersoon: Rob Kuulkers, Coördinator RMC achterhoek
Email: coordinator@rmc-achterhoek.nl

H4 Back on track – Rotterdam (arbeidsmarkttoeleiding voor jongeren)

Arbeidstoeleiding voor mensen tussen de 16 en 23 jaar in het kader van de sluitende aanpak jongeren. Deelnemers kunnen continu instromen. Het programma kent een duur van 3 tot 12 maanden, afhankelijk van de problematiek en afstand tot werk. Ook mensen met psychische en sociale problematiek worden begeleid.

Contactpersoon: Marcel Jans, Coördinator en Richard Dahler, Begeleider
Email: backontrack@wanadoo.nl

H5 Challenge Sports – Rotterdam (begeleiding van jongeren)

Challenge Sports is in 1993 opgericht en concentreerde zich in eerste instantie op het bijscholen van doelgroepen uit de jeugdhulpverlening. De deelnemers werden getraind in sociale vaardigheden zodat zij zich konden handhaven in de maatschappij. De training omvatte vele activiteiten waaronder sport. In de diverse activiteiten stond de gedragstraining centraal. Sinds 1995 is Challenge Sports zich hoofdzakelijk gaan richten op het begeleiden van mensen richting werk- en / of schoolsituaties. In samenwerking met Werkstad Rotterdam, uitvoerend orgaan van de gemeente voor de Wet Inschakeling Werkzoekende, heeft Challenge Sports expertise opgebouwd in het begeleiden van mensen met een sociaal-emotionele achterstand naar werk- en/of schoolsituaties. De programma's richten zich op jongens en meisjes tussen de 16 en 23 jaar. Zij doorlopen gedurende acht maanden een training, die tot doel heeft de deelnemers opnieuw te motiveren en te activeren. Daarna vindt gedurende acht weken een stage plaats. Naar afloop van het programma worden de deelnemers gedurende 6 maanden nabegeleid. Bij Challenge Sports kunnen per jaar 250 deelnemers terecht. Gemiddeld 65% kan na afloop met succes doorstromen naar een werk- of scholingsplek.

Contactpersoon: Johan R. van Haga, directeur Challenge Sports
Email: j.vanhaga@challengesports.nl of jr.vanhaga@takegoodcare.nl

H6 Cityteams Fortis Foundation (begeleiding van jongeren)

De Stichting zet lokale Cityteams op in verschillende steden in Nederland. City Team is een initiatief van het bedrijfsleven verenigd in de Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) en wordt in samenspraak met bedrijven opgezet. Cityteam biedt programma's aan waarin een

diversiteit aan jongeren van 16 tot 23 jaar in multiculturele teams, zich inzetten voor de leefbaarheid in de buurten van hun stad en zich een proactieve houding aanleren waarmee zij succes behalen in hun maatschappelijke carrière van werk of scholing. City Team vindt plaats door de actieve participatie van het bedrijfsleven en heeft als doelen het bevorderen van de participatie van jongeren en het verbeteren van de leefbaarheid in de steden. Managementtrainees van Fortis werken samen met de jongeren uit Cityteam, in het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden. De jongeren die deelnemen aan Cityteam zijn dikwijls van allochtone afkomst en worden begeleid in hun keuzes op de arbeidsmarkt, opleiding en de verdere oriëntatie op hun mogelijkheden. De managementtrainees van Fortis ondersteunen hen hierbij door het organiseren van workshops, onder andere over doelen stellen, persoonlijk leiderschap, emotionele bankrekening en empathisch vermogen. De trainees leveren een maatschappelijke bijdrage én schaven door de omgang met jongeren hun managementvaardigheden bij. De jongeren leren van talentrijke (jonge) managers én boeken voortgang met de organisatie van hun leven. Cityteams zijn actief in Den Haag, Utrecht, Zoetermeer en Rotterdam.

Contactpersoon: Eric van Veen, CityTeam
Email: info@cityteam.nl

H7 Coördinatie team voortijdig schoolverlaten (CVTS) – Zuid Holland Oost/Leiden

Het CTSV streeft naar een intensieve samenwerking tussen onderwijs, hulpverlening en leerplichtambtenaren om leerplichtige jongeren met problemen optimaal te begeleiden. Voor jongeren die voortijdig het onderwijs dreigen te verlaten, zoekt het CTVS naar oplossingen. Deze oplossing bestaan onder andere uit het aanbieden van maatschappelijk werk, het aanbieden van intensieve schoolbegeleiding, het aanbieden van huiswerkbegeleiding en het zoeken van een alternatief traject in combinatie met jeugdhulpverlening en/of leerwerktrajecten.

Contactpersoon: Ineke van Vliet, Gemeente Gouda
Email: ineke.vanvliet@gouda.nl

H8 Do It – Utrecht (begeleiding van jongeren)

Het project Do It loopt van 2001 tot 2004 en richt zich op 16-23 jarigen in het secundair beroepsonderwijs: risicjongeren die niet in staat zijn om zonder extra ondersteuning het ROC binnen te komen of er binnen te blijven om een startkwalificatie te behalen. Het traject omvat de uitbreiding van alternatieve leertrajecten voor 16-23 jarigen binnen het secundair beroepsonderwijs. Het gaat om assessment - en oriëntatietrajecten ten behoeve van toeleiding naar reguliere beroepsopleidende trajecten, aanvullend onderwijs met het oog op doorstroming en trajecten naar arbeid. De eerste resultaten zijn goed. In 2001 viel slechts 22% van de deelnemers aan het traject alsnog uit .

Contactpersoon: Hans Elzer, ROC Utrecht of Wytse de Jong, Gemeente Utrecht
Email: h.elzer@rocu.nl of wytse.de.jong@utrecht.nl

H9 DUWO Foyer – Den Haag (huisvesting en begeleiding van jongeren)

In 'DUWO Foyer' (in het oude St. Nicolaas Gasthuis) te Den Haag worden 38 jongeren (van 17 tot 24 jaar) op weg geholpen naar een zelfstandig bestaan. Ze krijgen onderdak, extra begeleiding en coaching.. Na twee jaar in de Foyer moeten ze zelfstandig kunnen functioneren. Het project is ontwikkeld door woningcorporatie DUWO, welke ook de exploitatie verzorgt. Tot het project worden na een intake alleen jongeren toegelaten die zijn doorverwezen vanuit een instelling. Voor toelating is noodzakelijk dat die instelling (of een andere instelling) zich contractueel verbindt aan de begeleiding van de jongere op individueel vlak. Het gebouw is op 20 maart 2003 geopend en in juli 2003 hadden 31 jongeren een plek gevonden in de DUWO Foyer.

Contactpersoon: Peter van Hemmen, woningcorporatie DUWO.
Email: peter.vanhemmen@duwo.nl

H10 Dynamo Werkt!, Dynamo Girls en Dynamo Sport - Rotterdam (begeleiding van jongeren)

Dynamo is tien jaar geleden opgezet en richt zich nu op jongeren tussen de 16 en 26 jaar, die onvoldoende zicht hebben op de mogelijkheden en onmogelijkheden van hun toekomst. Door ervaring, evaluaties, veranderingen in de maatschappij is het hedendaagse concept ontstaan. Er zijn drie verschillende projecten rondom het concept ontstaan: *werkt!*, *sport* en *girls*. Jaarlijks worden zoveel mogelijk projecten gedraaid met een totaal aantal deelnemers dat varieert tussen de 50 en 75. Het soort project bepaalt de vraag vanuit het netwerk. Het netwerk dat is opgebouwd is divers en omvangrijk en bestaat o.a. uit instellingen, begeleid wonen, scholen, justitie en reclassering, opvang, jongeren- en hulpverleningsinstanties etc. Het gemiddelde slagingspercentage ligt tussen de 75 en 95% directe uitstroom. Na twee jaar is nog ruim 55% positief bezig.

Contactpersoon. Paul Goote, Projectleider Jongerenproject Spits
Email: jp.spits@tiscali.nl

H11 Had! – Breda (begeleiding Turkse en Marokkaanse jongeren naar werk of scholing)

Doel van het project is om Turkse of Marokkaanse werkzoekenden (18-45, CWI fase 3 en 4) te begeleiden naar werk, scholing of sociale activering. Het Had!-project begeleidt daarmee een doelgroep waarvoor andere reïntegratiebedrijven geen trajecten meer organiseren. Vanuit het project wordt samengewerkt met het Baronie-college, de leerplichtambtenaren, Bureau Jeugdzorg, jeugdreclassering en de instellingen die stageplaatsen bieden en overige hulpverleningsinstellingen. Het project wordt door de gemeente per kwartaal volgens een prestatiecontract op basis van de behaalde resultaten betaald. De betaling is gebaseerd op de gerealiseerde trajectonderdelen, zoals 'diagnose en opgesteld trajectplan', 'begeleiding' en 'plaatsing/uitstroom'. Voor elk trajectonderdeel wordt een overeengekomen bedrag door de gemeente gefinancierd. Binnen het HAD!- project draagt één persoon, de casemanager, verantwoordelijkheid voor het hele traject van de cliënt. Doordat vaak sprake is van meervoudige problematiek krijgen de jongeren anders met een veelheid aan voorzieningen te maken. Voor elke jongere stelt de casemanager een plan op, aangepast aan de individuele mogelijkheden en wensen. Aanvullend op de inspanningen van de casemanager worden in het HAD!-project zo'n dertig mentoren uit de eigen gemeenschap ingezet. Veelal jonge, actieve vrouwen en mannen, die zelf hulp hebben gemist. Door anderen te helpen willen zij hen een kans geven om iets te bereiken in Nederland. Door hun enthousiasme en betrokkenheid bij de Marokkaanse gemeenschap zorgen zij voor een grotere uitstraling en bereik van het project. Dit vormt de basis voor een proces naar verandering en optimisme. De goede ervaringen met het mentorschap waren voor RADAR, de landelijke organisatie die de stimuleringsprojecten aanstuurt, aanleiding om een videopresentatie te maken over het mentorschap in Breda. Het project wordt nu ook ingezet voor oudere werkeloze Marokkanen.

Contactpersoon: Anissa Azoul, projectleider Had!, Palet West-Brabant
Email: aazoul@paletweb.nl

H12 Jongerenloket – Groningen

In het Jongerenloket zijn de vier disciplines WIW, bijstand, onderwijs en arbeid samengebracht, waardoor de hele bandbreedte van onderwerpen in de jeugdwelzijnssector wordt afgedekt. Jongeren kunnen bij het loket terecht met al hun vragen en problemen met betrekking tot school, werk en inkomen. Dit biedt duidelijkheid voor de jongere en maakt 'shopgedrag' onmogelijk. De preventieve bijdrage aan schooluitval is beperkt, maar de curatieve werking is groot. Probleemjongeren komen relatief snel weer aan de slag.

Contactpersoon: Richard Geelof, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Gemeente Groningen
Email: r.j.w.geelof@sozawe.groningen.nl

H13 Jongerenloketten – Amsterdam

In samenwerking met het CWI, de Sociale Dienst Amsterdam en de WiW-uitvoeringsorganisatie heeft de gemeente Amsterdam 6 jongerenloketten opgezet. Deze loketten vallen samen met de ontwikkeling van de "marktplaatsen" voor werkzoekenden. Doel van het project is om in Amsterdam in 2003 2300 jongeren en in 2004 2800 jongeren te bereiken. Daarvan zal een deel worden begeleid naar betaald werk (15%) een deel naar een

WiW-dienstverband (20%), een deel zal terug naar school worden begeleid (10%), een deel wordt begeleid naar zorg (20%) en men houdt rekening met circa 20% uitval en 15% in begeleiding. Tot nu toe zijn de resultaten voor 2003 min of meer op schema. Het werken met de jongerenloketten is gegarandeerd tot 1-1-2005. Daarna wordt bezien of de aanpak voortgezet zal worden.

Contactpersoon: Bas van Meggelen, Manager Primair Proces, Dienst Maatwerk Amsterdam
Email: b.meggelen@maatwerk.nl

H14 Meidenproject Mariken – Nijmegen (leer en werkplek voor meisjes)

Leer-werkplaats Mariken in Nijmegen is speciaal gericht op meisjes en verbonden aan het Montessori College in Nijmegen. Doel van het project is voortgezet onderwijs te geven aan meisjes met dussdanige gedragsproblemen dat zij niet meer in het reguliere onderwijs terecht kunnen. De meeste deelnemers komen uit de bovenbouw van het vmbo. Uitstroomgegevens laten zien dat ongeveer de helft uiteindelijk met een diploma uitstroomt naar arbeidsmarktgerichte trajecten binnen een ROC of naar een kwalificerende beroepsopleiding.

Contactpersoon:
Email: mariken@montessoricollege.nl

H15 Motivatieproject Start Foundation – Eindhoven

Het Motivatieproject richt zich op inventarisatie, ontwikkeling, evaluatie en verspreiding van adequate kort cyclische motivatieprogramma's. De programma's richten zich op jongeren die moeilijk of niet geholpen kunnen worden, door een gebrek aan motivatie. De te ontwikkelen programma's moeten leiden tot een gedragsbasis van waaruit werk of scholing mogelijk wordt. Het project wordt breed gedragen door PSW Arbeidsmarktadvies, Universiteit Leiden, Sphynx Training & Consultancy, Rentray – Eefde, Laborel – 's-Hertogenbosch, Impulz – Lelystad, Triton – Den Helder.

Contactpersoon: Eric Houben, PSW Arbeidsmarktadvies
Email: e.houben@psw.nl

H16 Pan Pa Mayan – Breda (school of werk toeleiding Antilliaanse en Arubaanse jongeren)

Een groot aantal Antilliaanse en Arubaanse jongeren heeft niet of nauwelijks een toekomstperspectief. Dit uit zich in spijbelen, drop-outs, langdurige werkloosheid, criminaliteit, in aanraking komen met politie en justitie. Het project Pan Pa Mayan (letterlijk 'Brood voor morgen') wil deze Antilliaanse en Arubaanse jongeren opsporen, motiveren en activeren, met als uiteindelijke doel: een nieuw perspectief bieden op de toekomst. Steeds wordt aansluiting gezocht bij bestaande initiatieven. Belangrijke bouwstenen zijn versterking van de eigen identiteit, het ontwikkelen van een positief zelfbeeld, (her)oriëntatie op scholing en werk en vergroting van de zelfwerkzaamheid. Het project loopt tot mei 2004. Daarna is het de bedoeling om het project in bestaande kaders te integreren.

Contactpersoon: Ad van de Broek (Straathoekwerk)
Email: straathoekwerk.breda@hetnet.nl

H17 Professionaliseringsprogramma RMC-casemanagement – Amsterdam

Doel van dit project is het om het RMC-casemanagement in de regio Amsterdam professioneler te gestalten. Er wordt gewerkt met het casemanagementmodel *Netwerk Plus*. Per cluster worden netwerken geformuleerd, waarin alle relevante partijen vertegenwoordigd zijn op het gebied van onderwijs, arbeidstoeleiding, hulpverlening, politie en justitie. Dat moet leiden tot een vermindering van de schooluitval met 30% in 2006, het in kaart brengen van minimaal 94% van de uitvallers in 2004, het aanbieden van trajecten naar scholing/werk aan minimaal 75% van voortijdig schoolverlaters en de deelname van 40% bekende schoolverlaters aan een traject. Het project is nog in ontwikkeling en loopt tot eind 2004.

Contactpersoon: Mw. T. Munnighoff, Gemeente Amsterdam
Email: t.munnighoff@dmo.amsterdam.nl

H18 Project Ommekeer – Rotterdam (begeleiding van jongeren)

Dit project draaide van 1997 tot begin 2003. Jongeren van 16 tot 23 jaar zonder werk of opleiding worden begeleid naar scholing of werk middels een gerichte training. Speciaal voor dit project was een maatschappelijk werker aanwezig. Doordat zij meedraaide, kende zij de jongeren goed. Hierdoor werden hulpvragen laagdrempelig. Bij het project betrokken waren de Stichting Werk, Werkstad en de Deelgemeente Kralingen/Crooswijk.

Contactpersoon: Liesbeth van der Ree
Email: aktief16@xs4all.nl

H19 Rangeerterrein – Helmond

Dit project omvat een stelsel van voorzieningen in het kader van voortijdig schoolverlaten. Inmiddels zijn (bijna) alle schooluitvallers in de regio in beeld. Leerlingen worden via een "warme overdracht" snel doorverwezen aan die projecten, die het meest geschikt zijn om hen te helpen toch aan een startkwalificatie te komen.

Contactpersoon: Jacqueline Vriens, Gemeente Helmond
Email: j.vriens@helmond.nl

H20 Travos – Sittard/Geleen (begeleiding hardnekkig schoolverzuim)

Het project Travos biedt een zeer directe ambulante aanpak van jongeren met hardnekkig schoolverzuim. De jongeren worden door de leerplichtambtenaar vanuit het RMC aangemeld voor trajectbegeleiding bij de afdeling intensieve ambulante hulpverlening van Xonar westelijke mijnstreek. Op zeer korte termijn wordt met de jongere een reïntegratietraject in de vorm van een trajectplan uitgewerkt en uitgevoerd. Per jaar worden circa 55 tot 60 trajecten uitgevoerd. Het succespercentage is gemiddeld 75%.

Contactpersoon: Tony Rasenberg, Xonar westelijke mijnstreek
Email: t.rasenberg@wm.xonar.nl

Cluster I: Maatwerk - Arbeidsmarktgericht

I1 Scholenoverleg SVO – Zwolle

Het Scholenoverleg SVO is meer een werkwijze dan een project. In de regio IJssel-Vecht nemen vertegenwoordigers van diverse organisaties deel aan het Kwadrantenoverleg: scholen, SPD, GAK, en Hanzewerk (WIW). De deelnemende organisaties overleggen over leerlingen vanaf 16 jaar, afkomstig uit het speciaal onderwijs (VSO), die niet over een startkwalificatie beschikken. Per leerling wordt de startsituatie in kaart gebracht. Daarna wordt voor de leerling een individueel trajectplan opgesteld. Het is mogelijk dat er meerdere instanties bij het traject betrokken zijn. Het traject kan uit verschillende stappen bestaan: een Wajong/Rea aanvraag, WSW (Wet Sociale Werkvoorziening) aanmelding, onderzoek/assessment, scholing/training, jobcoach traject, jobhunting, begeleiding en nazorg bij plaatsing. Na plaatsing op de arbeidsmarkt wordt de leerling bovendien nog een jaar lang intensief gevolgd. Het kwadrantenoverleg komt drie maal per jaar bijeen om de voortgang van de start –en vervoltrajecten te bespreken.

Email: B. Vinke, projectmanager leerplicht gemeente Zwolle
Email: b.vinke@zwolle.nl

I2 Stichting Jeugdzorg Kennemerland (SJK) – Haarlem

Het Bureau Werk van de SJK biedt werkervaring en/of scholing aan jeugdigen en jongvolwassenen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met arbeidstoeleidendes instanties, opleidingen en gemeentelijke diensten. Er zijn twee bouwprojecten (Scheepswerf Chinook en Bouwbedrijf de Adriaan), twee horecaprojecten (restaurant de Ripper en restaurant de Kloosterkeuken) en een chauffeursproject (vrachtwagenchauffeuropleiding). Het gehele jaar door kunnen mensen zich aanmelden en geplaatst worden. Samen met de deelnemer wordt een plan van aanpak gemaakt om een leerroute op te zetten voor een individueel

scholingstraject, geënt op de mogelijkheden en vaardigheden van de jongere. Als er tijdens de leerroute problemen naar voren komen op het gebied van de thuissituatie, scholing, schulden, huisvesting, alcohol en/of drugs kan er in samenwerking met de hulpverlener een plan gemaakt worden om een oplossing te zoeken. Naast de aandacht voor achterliggende problemen moet er productiegericht gewerkt worden. Een medewerking aan een van de projecten betekend voor de deelnemer een combinatie van werkervaring, training en opleiding.

Contact: Bureau Werk, Stichting Jeugdzorg Kennemerland, Haarlem
Email: bureauwerk@sjk.nl

Cluster J: Acties vanuit RMC's

J1 Achterhoek op Internet – RMC regio Achterhoek

Door online registratie en het aanbieden van informatie over leerplicht, mogelijkheden voor begeleiding, et cetera, probeert men in de RMC regio Achterhoek de aanpak van VSV meer 'sluitend' te maken. Geïnteresseerden kunnen op de website informatie over leerplicht vinden en er zijn mogelijkheden voor brugklassers om begeleid te worden door oudere leerlingen. De website verwijst naar de relevante initiatieven in de regio en helpt daarmee de leerlingen en/of hun ouders op weg. De online registratie stroomlijnt het werkproces en vermindert de administratieve lasten.

Contactpersoon: Rob Kuulkers, Coördinator RMC achterhoek
Email: coordinator@rmc-achterhoek.nl
Website: www.rmc-achterhoek.nl

J2 Actie partieel leerplichtige – Purmerend

Vanuit het RMC en de dienst leerplicht is de actie gestart in de regio Waterland om middels een folder de jongere te informeren over de partiele leerplicht en met een antwoordkaartje hen verzoeken aan te geven wat zij in het nieuwe schooljaar gaan doen. Wanneer dat (nog) niet duidelijk is worden zij uitgenodigd voor een voorlichtingsbijeenkomst en/of wordt trajectbegeleiding aangeboden.

Contactpersoon: Caro Wustenhoff, Gemeente Purmerend
Email: c.wustenhoff@purmerend.nl

J3 Call Center RMC – Purmerend

Vanuit het RMC en de dienst leerplicht is de actie gestart in de regio Waterland om schoolverlaters van het afgelopen jaar afkomstig van het vmbo telefonisch te benaderen en te informeren welke school/opleiding zij op dat moment bezoeken of welke andere dagbesteding zij hebben. Dit wordt gecontroleerd op basis van de schoolverlaterslijsten van de vmbo-opleidingen in de regio Waterland.

Contactpersoon: Caro Wustenhoff, Gemeente Purmerend
Email: C.Wustenhoff@Purmerend.nl

J4 Gids voor Onderwijs, Jeugdzorg, Arbeid (RMC-Zaanstad)

De OJA-gids is uitgegeven door twee RMC regio's, namelijk Zaanstad en Waterland. De gids is bedoeld voor iedereen die beroepshalve jongeren helpt bij hun ontwikkeling en schoolloopbaan op weg naar een goede plek op de arbeidsmarkt.

Contactpersoon: Job de Lange, Coördinator RMC Zaanstad
Email: j.de.lange@ovz.a2000.nl

J5 Lerende regio – RMC regio Arnhem (overkoepelend initiatief voor meerdere projecten)

De RMC regio Arnhem staat bekend als 'lerende regio'. Doel is het om het rendement en de kwaliteit van vmbo en mbo te verbeteren. De lerende regio probeert de aansluiting in het onderwijs en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren. Het feitelijke overleg in Arnhem, eens per zes weken, vindt plaats in de zogeheten stuurgroep. Daaraan nemen circa vijftien mensen deel: afgevaardigden van de bve-sector en het voortgezet onderwijs, jeugdzorgorganisaties, leerplichtzaken, loopbaan- en adviesorganisatie, het bureau jeugdzorg, de stichting onderwijsvoorrang van de gemeente Arnhem en tot slot een vertegenwoordiging van de regiogemeenten.

Contactpersoon: John van de Ven, Dienst Cultuur, Educatie, Sport en Welzijn, Gemeente Arnhem

Email: john.van.de.ven@arnhem.nl

J6 Regionaal Bureau Leerlingzaken – Regio Gooi en Eemland

Door vergaande samenwerking werken de gemeenten in de RMC-regio Gooi en Eemland aan het sluiten van de keten rondom voortijdig schoolverlaten. Niet alleen administratief, maar ook in de aanpak. Daarnaast probeert men de professionaliteit, kennis en expertise van de verschillende betrokken ambtenaren beter en meer gericht te benutten. De leerplichtambtenaren van de verschillende gemeenten zijn samen geclusterd en zitten niet meer fysiek bij de 'onderwijs –en welzijnafdelingen' van hun gemeente. Het RBL fungeert als een regionaal loket, voor concrete activiteiten, maar ook voor meer vrijblijvende informatie van jongeren, docenten of bezorgde ouders. Formeel geeft het RBL hiermee uitvoering aan de WIN en RMC-functie (Leerplichtwet), in de praktijk gaat de begeleiding (iets) verder: naast melden en registreren ook actief begeleiden. Het RBL heeft ook een centraal meldpunt voor meervoudige problematiek en criminaliteit.

Contactpersoon: Jan van Eekelen, consultant leerlingzaken

Email: eekelen@rblgooi.nl

Cluster K: Bestuurlijke projecten

K1 Beleidsplan voortijdig schoolverlaten – Groningen

De gemeente Groningen heeft een integraal beleidsplan opgesteld '*De vrijblijvendheid voorbij: plan van aanpak voortijdig schoolverlaten*'. Het primaire uitgangspunt van het plan is de zorg voor jongeren bij het behalen van een startkwalificatie. Maximale samenwerking tussen onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, jeugdhulpverlening en de sociale dienst is hierbij van essentieel belang. Het beleidsplan kent vier hoofdlijnen: preventie in het onderwijs, versterking van de leerplicht-/RMC functie, preventie rondom scholen en een sluitende aanpak van onderwijs en arbeidsmarkt. Bij de uitvoering van het plan ligt momenteel de nadruk op: versterking van de samenwerking tussen RMC en jeugdhulpverlening, het tot stand brengen van een koppeling tussen RMC en het Jongerenloket en een convenant met het bedrijfsleven.

Contactpersoon: Mw. R. Smits, Gemeente Groningen

Email: R.Smits@ocsw.groningen.nl

K2 Convenant Integrale Aanpak Startkwalificatie: beroepsonderwijs ontketend – Rotterdam

Op 21 juni 2002 hebben vertegenwoordigers van het VMBO en MBO in Rotterdam, wethouder van Onderwijs van der Tak en de toenmalige minister van Onderwijs, Loek Hermans, een convenant gesloten over het tot stand brengen van een integrale aanpak, die er voor zorgt dat het talent van Rotterdamse jongeren maximaal wordt benut. Het convenant moet in de periode 2002 tot 2006 ten uitvoer komen en heeft als doelstelling een 50% hoger rendement van vmbo en roc's en 4.000 vsv-ers alsnog aan een startkwalificatie of werk te helpen.

Contactpersoon: Jeroen Gommers, Dienst Stedelijk Onderwijs Rotterdam
Email: j.gommers@dso.rotterdam.nl

K3 Integrale aanpak – Den Helder

In Den Helder werken onderwijsinstellingen, de gemeente en jeugdzorg samen aan een integrale aanpak van voortijdig schoolverlaten. Er zijn diverse projecten, zowel curatief als preventief. In het Activeringscentrum worden jongeren begeleid, op scholen zijn 'huiswerk-plus klassen' (huiswerk en sociaal-maatschappelijke begeleiding), er is veel kennisuitwisseling van betrokken organisaties met Europese partners en er zijn trajecten van arbeidsmarkttoeleiding. De gemeente Den Helder investeert bovendien veel in deskundigheidsbevordering en het onderhouden van het lokale persoonlijke netwerken.

Contactpersoon: Pim Veltkamp, Beleidsmedewerker Dienst Onderwijs, Welzijn en Cultuur, Afdeling Welzijn, Gemeente Den Helder
Email: p.veltkamp@denhelder.nl

K4 Kennisgroep allochtonen in het ROC – Deventer

De Kennisgroep Allochtonen in het ROC heeft de opdracht gekregen om beleidsaanbevelingen voor de Gemeente Deventer en het ROC op te stellen, die moeten resulteren in maatregelen die de schooluitval onder allochtonen verkleinen. Er zijn promotieteams van allochtone jongeren samengesteld, die een voorbeeldfunctie hebben. Ze richten zich op jongeren binnen de eigen sector, maar bijvoorbeeld ook op scholieren in het voortgezet onderwijs. Samen met het bureau Osmose ontwikkelt KAR een opzet voor bijeenkomsten met ouders, broers en zussen van de allochtone leerlingen van het ROC. Daarnaast kijkt KAR of het mogelijk is voor de leerlingen een mentoringsysteem op te zetten.

Contactpersonen: Zafer Aydogdu, Expertisecentrum Integratiebeleid, Gemeente Deventer en Lucy Harkema, Kennisgroep Allochtonen bij het ROC Aventus
Emails: z.aydogdu@deventer.nl en l.harkema@aventus.nl

K5 Scholenwerk – Den Haag (overkoepelend initiatief voor meerdere projecten)

Het programma Scholenwerk stelt scholen in het voortgezet onderwijs in de Haagse regio in staat om leerlingen met een uitvalrisico extra begeleiding te geven. Het programma streeft naar halvering van het aantal voortijdig schoolverlaters en de garantie van doorstroomkwalificatie voor alle leerlingen. Om draagvlak te garanderen sluit ScholenWerk convenanten met gemeente, besturen van het VO en het ROC met als doel het tot stand brengen van een bestuurlijk akkoord Voortijdig Schoolverlaten. Ook het georganiseerde bedrijfsleven, de lokale ondersteuningsstructuur, de jeugdhulpverlening en arbeidsvoorziening nemen hieraan deel. ScholenWerk heeft de taak om een samenhang aan te brengen tussen bestaande initiatieven op gebied van voortijdig schoolverlaten. Dit moet leiden tot het halveren van het aantal voortijdige schoolverlaters en een doorstroomkwalificatie garanderen voor alle leerlingen. Hierbij richt men zich vooral op twee sporen: investeren in het onderwijs door het investeringsprogramma VMBO en afstemming en samenhang door het Actieprogramma Voortijdig Schoolverlaten. Het programma omvat de volle breedte van VSV-beleid, van registratie en begeleiding tot en met professionalisering van docenten.

Contactpersoon: Ben Vermolen, Gemeente Den Haag
Email: b.vermolen@ocw.denhaag.nl

K6 Sluitende Aanpak – Maastricht

"Met de hand op het hart" heet het projectplan dat een sluitende aanpak in het Mergelland en Maastricht voorstaat om het aantal voortijdig schoolverlaters terug te dringen. Preventieve, registratieve en curatieve lijnen zijn uitgezet. Projecten zijn – voor een grote gedeelte door het veld – ingediend. Een aantal projecten is al gestart, waaronder het 'leerwerkcentrum' en het project 'Time Out'. Het Leerwerkcentrum is *LeerWerkCentrum*: Voor jongeren die niet goed passen binnen het reguliere onderwijssysteem. Het LeerWerkCentrum is geen school, maar een trainingscentrum. Het gaat om het trainen in sociale vaardigheden en het aanleren van vakvaardigheden. Opdrachten voor het LeerWerkCentrum komen uit het bedrijfsleven.

Het project *Time Out* integreert leerlingen die een 'time-out' nodig hebben. In een 'nieuwe' klas kan de leerling eerst even tot rust komen en wordt tegelijkertijd geobserveerd. Daarna bekijkt het Time Out-team welke begeleiding de leerling verder nodig heeft.

Contactpersoon: Marijke Mooren, Gemeente Maastricht
Email: marijke.mooren@maastricht.nl

Cluster L: Overige preventieve projecten

L1 Breakpoint – Lelystad (preventieve aanpak van schoolverzuim)

Doel van het project is om tot een integrale preventieve aanpak van schoolverzuim te komen. Er worden protocollen gemaakt voor de inzet van middelen en het moment waarop deze middelen kunnen worden ingezet. De in te zetten middelen lopen uiteen van preventieve maatregelen om schoolverzuim te voorkomen tot sancties die worden genomen als schoolverzuim daadwerkelijk plaatsvindt. Ook worden die interne werkwijzen van de verschillende instanties aangepast aan de integrale aanpak. De deelnemende partijen zijn de leerplichtambtenaar, onderwijsinstellingen, de Raad voor de Kinderbescherming en het OM. Breakpoint heeft als doel de samenwerking tussen de partners op het segment jeugd en veiligheid zo te organiseren dat een gecoördineerde aanpak van jeugd met risicogedrag mogelijk wordt. Breakpoint is het centrale meldpunt voor zorgsignalen en risicogedrag van jongeren voor en door alle samenwerkende partners, betrokken bij problematiek van deze jongeren. Het is het werkstation van deze samenwerkende partijen, waarbij afspraken zijn gemaakt over ieders inzet en bijdrage. De methodiek van Breakpoint is gebaseerd op de keten van signaleren via coördineren naar reageren, met als doel: jongeren met problemen en of risicogedrag zo vroeg mogelijk te signaleren (dus ook vroegtijdig schoolverlaters); zo spoedig mogelijk hulp op maat te bieden en die zo dicht mogelijk bij de plaats waar de jongeren wonen te organiseren; hulpverlening zodanig af te stemmen dat er geen overlap van het hulpaanbod plaatsvindt; lacunes in het zorgaanbod signaleren en de gemeente Lelystad voorzien van beleidsadviezen.

Contactpersoon: dhr. Michel Langereis, stichting 3d
Email: m.langereis@st-3d.nl

L2 Preventieve Aanpak Verzuim – Eindhoven

In Eindhoven hebben het Bureau Criminaliteitspreventie HALT, twee middelbare scholen en Bureau Leerplicht van de gemeente een nieuwe methode ontwikkeld om schoolverzuim tegen te gaan: een kader waarbinnen gezamenlijk, volgens een eenduidig stappenplan, het verzuim wordt aangepakt in afstemming met politie en het openbaar ministerie. Dit houdt in dat de school alle vormen van verzuim registreert en werkt volgens een opgesteld reglement. Wanneer een leerling ongeoorloofd verzuimt, wordt dit gemeld aan de leerplichtambtenaar. Er volgt dan, afhankelijk van de situatie, actie. Als blijkt dat deze actie niet het gewenste resultaat oplevert volgt verwijzing naar Halt of een proces verbaal. Bij Bureau Criminaliteitspreventie Halt krijgt de leerling een motivatietraining met als doel de leerling zo gemotiveerd mogelijk terug naar school te laten gaan.

Contactpersoon: Johan Vermeulen, Dienst MO, Gemeente Eindhoven
Email: j.a.vermeulen@mo.eindhoven.nl

L3 School en Hulp – Nijmegen

Om de aansluiting van zorg praktisch te realiseren is op iedere school een 'School en Hulpteam' ingesteld, dat herkenbaar is voor leerkrachten, leerlingen en ouders. Het School en Hulpteam is een aanvulling op de leerlingenzorg van de school, maar is geen vervanger. De school immers blijft verantwoordelijk voor de leerlingen, dus ook voor de zorg. Het School en Hulpteam is multidisciplinair en werkt complementair aan elkaar. De samenwerking beperkt zich niet alleen tot advies, maar geeft ook mogelijkheden om kinderen snel te verwijzen naar de hulpverlening. Op die manier kunnen problemen van kinderen vroegtijdig worden

gesignaleerd, waardoor mogelijke aanleidingen voor schoolverlaten kunnen worden aangepakt. Inmiddels is School en Hulp doorgegroeid tot een structurele aanpak.

Contactpersoon: Daniëlle Leenders, Gemeente Nijmegen
Email: d.leenders@nijmegen.nl

L4 Vinger aan de pols – Arnhem

Het project bestaat uit versterking van de interne zorg, de invoering van zorgteams en schoolmaatschappelijk werk op vier VMBO-scholen in Arnhem. De scholen staan garant voor een optimaal functionerende interne zorgstructuur. Hiertoe wordt de capaciteit van de schoolinterne leerlingbegeleiders verruimd. Binnen de scholen worden zorgteams ingesteld, bestaande uit de schoolinterne zorgcoördinator, de schoolgericht maatschappelijk werker, een medewerker van een jeugdzorginstelling, het bureau jeugdzorg, een jeugdarts en een consulent leerlingzaken. In het zorgteam worden hulpvragen besproken en wordt (planmatig) afgestemd wie met welk onderdeel aan de slag gaat.

Contactpersoon: Roland Kluskens, Gemeente Arnhem
Email: roland.kluskens@arnhem.nl

L5 Web - Enschede (verbeterde registratie)

'Web' is een elektronisch registratiesysteem, waarmee instellingen voor jeugdzorg, jeugdhulp, onderwijs en welzijn elkaar kunnen informeren over hun wederzijdse cliënten en contacten. Via het systeem zijn de instellingen elektronisch aan elkaar gekoppeld. Met 'Web' kunnen drie hoofdfuncties worden uitgevoerd: een jongere melden, aangeven of de instelling betrokken is bij hulp en advies aan een jongere. Elke instelling heeft een privacyreglement, waarmee deelname aan dit systeem is geregeld. Het systeem is gekoppeld aan de gemeentelijke basisadministratie van Enschede, zodat een aantal persoonsgegevens automatisch beschikbaar is. Ook is het systeem gekoppeld aan de leerplicht, zodat direct te zien is op welke school de betreffende jongere zit. Met het systeem is het mogelijk om probleemjongeren individueel te signaleren, te achterhalen wat de belangrijke kenmerken zijn van de harde kern van probleemjongeren, te achterhalen waar nieuwe probleemgroepen ontstaan en te bekijken wat het behandelresultaat is en op basis daarvan te beslissen of hierop nieuw beleid moet worden gevoerd.

Contactpersoon: Mw. H. Kotteman, Gemeente Enschede
Email: h.kotteman@web-enschede.nl

Hoofdstuk 4. Belemmering en stimulering van samenwerking bij projecten ter voorkoming van voortijdig schooluitval

4.1 Inleiding

De projectleiders van alle hiervoor genoemde projecten zijn benaderd met een schriftelijke enquête over hun project. De enquête had tot doel om de succes- en faalfactoren te identificeren van de projecten ter voorkoming van schooluitval en te achterhalen welke rol samenwerking speelt bij het uitvoeren van de projecten. Ruim 70% van de projectleiders heeft op de enquête gereageerd. De enquête leverde daarmee een rijk beeld op van de manier waarop binnen projecten ten behoeve van voortijdig schoolverlaten wordt samengewerkt, welke partijen samenwerken en wat succes- en faalfactoren van die samenwerking zijn. Door middel van de enquête werd duidelijk wat de meest voorkomende gemeenschappelijke problemen voor de verschillende projecten zijn. Daarnaast zijn de antwoorden op de enquête ook gebruikt om te bepalen welke projecten mogelijk interessante inzichten zouden kunnen opleveren bij nader onderzoek. Daarbij ging de interesse vooral uit naar die projecten die zich in het hart van de gemeenschappelijke problematiek bevinden en die hier op het oog zinvolle uitwegen voor hebben gevonden.

We gaan in dit hoofdstuk eerst beknopt in op enkele enquêteresultaten. We laten zien welke probleemvelden uit de enquête naar voren komen en welke oplossingsrichtingen men aangeeft. Vervolgens geven we aan welke projecten we hebben geselecteerd voor nader onderzoek en waarom. Daarna beschrijven we aan de hand van praktijkvoorbeelden de problemen en oplossingen die we bij de nadere analyse van de projecten aantreffen.

Resultaten van de enquête

Zonder uitzondering wordt samenwerking tussen partijen door de respondenten “essentieel” geacht voor het slagen van hun project. Dat wil zeggen dat de betrokkenen inzien dat de moeilijkheid van het probleem en het succesvol terugdringen van voortijdig schoolverlaten vraagt om complexe samenwerking.

De respondenten geven hun projecten een beoordeling van gemiddeld tussen de 7 en 9 voor de mate waarin men succesvol samenwerkt, de doelgroep weet te bereiken, de mate waarin het project de gestelde doelen bereikt en de mate waarin het project bijdraagt aan het terugdringen van voortijdig schoolverlaten. Over het geheel genomen hebben de projecten een goed gevoel over hun prestaties. Niet alle projecten zijn overigens uitsluitend gericht op het terugdringen van het aantal voortijdig schoolverlaters en zij drukken dit begrijpelijkerwijs uit in hun waardering. Over het geheel genomen ontlopen de cijfers elkaar nauwelijks: de zelfevaluatie leidt niet tot onderscheidende kenmerken.

In veel projecten is er sprake van samenwerking tussen verschillende partijen binnen het project. Deze partijen zijn afkomstig uit wat we ‘verschillende werelden’ kunnen noemen: sectoren met een verschillende handelingslogica. Denk hierbij aan de gemeentelijke wereld, de onderwijswereld, de wereld van uitvoerende organisaties; de bedrijfswereld en de wereld van de overkoepelende organen. Vanuit de verschillende werelden werken partijen samen in *configuraties*. Zo goed als alle configuraties bevatten een partij uit de onderwijswereld, hoofdzakelijk de VMBO's en ROC's. Het hoger onderwijs participeert in veel mindere mate. Daarnaast opereert in het merendeel van de configuraties een gemeente, bijvoorbeeld door middel van de sociale dienst, de dienst onderwijs, leerplichtambtenaren of vanuit de RMC-verantwoordelijkheid. De wereld van de uitvoerende organisaties bestaat uit de CWI's, de reïntegratiebedrijven of andere uitvoerende organisaties met op werk of doelgroep gerichte voorzieningen. De wereld van het bedrijfsleven bestaat uit individuele ondernemingen die deelnemen aan projecten. In sommige projecten is er sprake van een vertegenwoordiging namens het bedrijfsleven, bijvoorbeeld in de vorm van de Kamer van Koophandel, de regionale MKB-organisatie of VNO-NCW. De directe samenwerking tussen scholen en bedrijfsleven vindt bovendien bijna uitsluitend op het uitvoerende niveau plaats.

Grofweg komen we de volgende configuraties tegen:

1. Gemeente; onderwijs
2. Gemeente; onderwijs en uitvoeringsorganisatie
3. Gemeente; onderwijs; vertegenwoordigende organisaties en bedrijfsleven
4. Gemeente; onderwijs en bedrijfsleven
5. Onderwijs; bedrijfsleven en vertegenwoordigende organisaties

De respondenten noemen verschillende soorten *belemmeringen* voor het slagen van hun projecten. We onderscheiden hier “factoren onafhankelijk van – maar wel van invloed op – het project” en “factoren die voortkomen uit het project”. Daarnaast wordt aangegeven dat allerlei vormen van interne organisatieproblemen een belemmering vormen. Door de contextspecificiteit van deze problematiek laten we deze problemen verder buiten beschouwing. Samenvattend worden de volgende belemmeringen voor het slagen van het project genoemd:

Probleemfactoren onafhankelijk van – maar wel van invloed op – het project:

- cultuurverschillen tussen de verschillende leefwerelden
- financiën en geldstromen (de systematiek en mate van onzekerheid)
- bekostigingssystematiek
- sturingsparadoxen (verschillende impulsen vanuit verschillende richtingen)
- bureaucratie/regels (privacywet, wettelijk kader)

Probleemfactoren die voortkomen uit het project:

- disfunctioneren partner in de samenwerking
- invulling rol door partners (o.a. spanning tussen regierol en politieke rol)
- belemmering door bedreiging (angst om teveel te ontschotten)
- sluitende registratie (nadruk op administratieve systemen)
- regeltjes en procedures (vertraging en formalisering)
- complexiteit van de problematiek (gebrek aan overzicht en kennis)

In de enquête hebben wij ook gevraagd wat de respondenten de *succesfactoren* van hun projecten vinden. De antwoorden zijn in negen groepen onder te verdelen. We onderscheiden de volgende negen groepen:

- enthousiasme van de mensen op de werkvloer
- commitment/bereidheid betrokken partijen
- gezamenlijke visie
- samenwerking/korte lijnen
- eenduidigheid (één-loket benadering)
- duidelijkheid/regelmaat/structuur/afspraken nakomen
- externe ondersteuning/expertise en bruggenbouwer
- bottom up en eigen initiatief
- nauw contact met de doelgroep

Nader onderzoek

Uit de beantwoorde enquêtes hebben wij zeven projecten geselecteerd. Deze projecten hebben wij nader onderzocht, met de bedoeling om een verduidelijking van de succes- en faalfactoren te geven en vanuit de praktijk van deze zeven projecten voorbeelden van de problemen en oplossingen te geven. Daarbij zijn wij voornamelijk geïnteresseerd in de projecten die een relevante verbinding maken tussen de genoemde succes- en faalfactoren van de projecten en de verschillende configuraties van werelden waarin de projecten worden georganiseerd. Voor ons zijn dus die projecten interessant, die werken in een configuratie met partijen vanuit meerdere werelden, die kampen met meerdere van de genoemde problemen, maar die daartoe *interessante* oplossingen hanteren. De term ‘interessant’ is hierbij van belang, omdat dit niet per definitie ‘goed’ betekent. Wanneer een project aangeeft met meerdere werelden samen te werken, in een gepolitiseerde context, in een veranderlijke omgeving, met een convenant als belangrijkste bindende middel, dan vinden wij dit *interessant*. Hetzelfde geldt voor een project dat in een soortgelijke context opereert, maar juist aangeeft dat het convenant ergens in de kast ligt, maar door niemand meer gehanteerd

wordt omdat men op informele basis erg prettig en effectief samenwerkt. Ook 'interessant' is een project dat op het oog en wat betreft instrumenten de zaken goed geordend heeft, maar tegelijkertijd aangeeft dat elke 'chemie' in de samenwerking ontbreekt. En dat partijen elkaar meer dwars zitten dan elkaar aanvullen.

De volgende zeven projecten wekten op deze manier onze aandacht.

- Back Up (Noord Oost Brabant)
- Do it (Utrecht)
- Leerwegen in Rijnland (Leiden e.o.)
- Challenge Sports (Rotterdam)
- Dynamo werkt! (Rotterdam)
- RMC Achterhoek (Doetinchem, Winterswijk)
- Jongeren voor jongeren (Rotterdam)

Voor elk van deze projecten hebben wij gesproken met vertegenwoordigers van de verschillende binnen het project actieve organisaties. Daarnaast hebben wij relevante documenten bestudeerd. Gedurende dit onderzoek bleken de projecten allen in meer of mindere mate met vergelijkbare problematiek te maken te hebben. Ondanks de vergelijkbare complicerende factoren hebben de projecten een eigen modus – de een meer succesvol dan de andere – gevonden om met de complexiteit om te gaan. Wij hebben deze gemeenschappelijke problematiek gevat onder de volgende probleemvelden:

- Projectmatig werken en tijdelijkheid
- Cultuurverschillen tussen de verschillende leefwerelden
- Bekostigingsproblemen
- Sturingsparadoxen
- Bureaucratie/regels
- Disfunctionerende partners in de samenwerking
- Belemmering door bedreiging

In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijven wij per probleemveld de manier waarop dit probleem zich in de projecten voordeed en welke oplossingsrichtingen de verschillende projecten hiervoor hanteerden. Zowel problemen als oplossingen zullen wij zoveel mogelijk met voorbeelden illustreren.

4.2 Projectmatig werken

Projectmatig werken biedt de nodige vrijheid, onafhankelijkheid en flexibiliteit, maar zorgt er ook voor dat er onzekerheid is over de periode *na* de looptijd van het project. Voor projectleiders die op deze manier werken is het dus de vraag hoe om te gaan met tijdelijkheid? Het tijdelijke karakter van het project mag bijvoorbeeld niet ten koste gaan van de samenwerking. De belangrijkste bron van zorg is daarbij de financiering van het project. Met het project is ook de financiering tijdelijk. De projectleiders en betrokkenen verkeren hierdoor in onzekerheid over de toekomstige financiële basis – en daarmee de bestaanszekerheid – van hun project. De onduidelijkheid vertaalt zich in de volgende praktische problemen.

Onzekerheid zorgt voor een *gebrek aan stabiliteit in de samenwerking*. Naarmate de looptijd van de projectmatige financiering zijn einde nadert, neemt de kans op strategisch gedrag van partijen toe. Partijen gaan niet meer tot het uiterste in een project waarvan men niet weet of het nog wordt voortgezet. Partners proberen nog snel voor de afloop van het project te 'scoren' of beginnen sterk te anticiperen op de toekomstplannen van andere partijen. Feitelijk openen ze daarmee al tijdens de projecttermijn de onderhandelingen voor de volgende termijn van het project. De impuls tot samenwerking vloeit weg of krijgt een sterk opportunistisch gehalte.

Onzekerheid zorgt voor *gebrekkige mogelijkheden tot planning* op de middellange termijn (1 tot 4 jaar). De korte horizon van het project maakt onder andere personeelsbeleid of het opstellen van een investeringsplan voor de lange termijn onwerkbaar. De projecten worden overwegend bemenst door professionals. Projectmatig werkende professionals ontwikkelen

hun eigen manier om met de tijdelijkheid van hun dienstverband om te gaan. Ze zijn gewend aan het regelmatig wisselen van omgeving, zien het project als een tussenstation en hebben daardoor bijvoorbeeld weinig aandacht voor duurzame resultaten of duurzame relaties. Dit levert op termijn problemen op. De ene door een persistent belang bij het handhaven van een projectmatige aanpak de andere door het verlies aan kennis wanneer de professional zijn carrière elders voortzet.

Onzekerheid over continuïteit en de 'gewenning' aan de tijdelijkheid van projecten zorgt voor '*project-hopping*'. De tijdelijkheid is voor sommigen aantrekkelijk, omdat het de mogelijkheden biedt om regelmatig iets nieuws te doen. Men gaat bijvoorbeeld over op een nieuw project, met een nieuwe tijdelijke aanpak. Zoals een respondent het verwoordde: "het was een prachtig project met mooie resultaten, maar het werd tijd voor iets anders." Kennelijk zorgt de tijdelijkheid van het project ook voor een houding bij professionals die gericht is op voortdurende innovatie. Hiermee doelen we op het verschijnsel dat niet meer "het oplossen van het probleem", maar het aanbieden van "een oplossing" centraal staat. Er ontstaat dan een zichzelf instandhoudend systeem van projectleiders, projectmedewerkers, subsidiegevers en beleidsambtenaren op zoek naar *een* project waarin ze hun energie kwijt kunnen. Het oplossen van het probleem ("is dit het juiste project om het probleem op te lossen?") verdwijnt daarmee langzaam naar de achtergrond. Deze 'hyper-flexibiliteit' zorgt ervoor dat de vluchtigheid en tijdelijkheid leidend wordt en outcome en duurzaamheid verloren gaan. Zoeken wordt dan de kernactiviteit, in plaats van het oplossen van problemen.

De meeste projectleiders onderkennen deze problemen. Ze hebben ze echter '*geaccepteerd*' als een onvermijdelijk gevolg van projectmatig werken. Men geeft aan dat een project start als 'innovatie', wat een experimenteel karakter impliceert. De problemen rijzen pas wanneer de financiering bijna afloopt, of wanneer het project steeds opnieuw tijdelijk gefinancierd wordt, zelfs wanneer het 'bewezen' goed werkt. Op deze beide gevallen concentreren de gevonden oplossingen zich.

De eerste oplossing is, zoals genoemd, het '*accepteren*' van de toestand. Dit opent de mogelijkheid om er vervolgens constructief mee om te gaan. Sommige projectleiders besluiten om zich er eenvoudigweg niet druk om te maken.

Hoewel het tegenstrijdig klinkt, is *helderheid over de onzekerheid* is van belang. Partijen maken met elkaar afspraken over hun inzet en betrokkenheid tot aan het einde van het project. Op die manier reduceren partijen onzekerheid, doordat ieder ten minste het gedrag van de ander kan voorspellen. Gezamenlijk treden ze dan de onzekere toekomst tegemoet.

Een andere oplossing is het *expliciteren van intenties voor de lange termijn*. Dit betekent niet dat partijen persé concrete werkafspraken maken, maar wel dat ze elkaar duidelijkheid geven over doelstellingen die ze hebben: "we willen dat het project blijft bestaan, over de hoe-vraag hebben we het later wel." Of: "wij stoppen na dit jaar in ieder geval," Vanuit die doelstellingen wordt voor andere partijen zichtbaar welke verwachtingen voor de toekomst nog reëel zijn. Partijen kunnen inschatten of ze zich 'zorgen moeten maken', of ze actief naar aanvullende financiering moeten zoeken en of investering in de opbouw van de relatie met partijen nog zinvol is.

Sommige projectleiders nemen al voor de mogelijke beëindiging van het project het heft in eigen hand en gaan op zoek naar alternatieve bronnen van financiering. De belangrijkste opties zijn dan ofwel het omzetten van het project in een structurele werkwijze, ofwel het 'verzelfstandigen' van het project. Soms komt zelfs een 'zwaan-kleef-aan'-effect tot stand, als partijen mee willen liften op het succes van een project.

Illustraties

Bij project X ervaart men de nadelen van projectmatige financiering. Nu de financiering ten einde loopt, neemt de onzekerheid over het voortbestaan van het project toe. De projectleider kan geen beleid voor de lange termijn uitzetten, waarbij we voor het gemak de termijn van enkele jaren al als 'lang' kwalificeren. Maar het personeel is 100% professioneel, er is geïnvesteerd in een locatie en er zijn lesprogramma's ontwikkeld. Nu de subsidie tegen het einde loopt kijken de partijen elkaar aan: wie gaat de voortzetting van project X betalen? En

hoe lukt het de projectleider op zijn beste mensen te behouden, nu hij ze geen ontwikkelingsplan kan aanbieden.

Bij project Y heeft men een tijdelijke subsidie, maar men maakt men zich nauwelijks zorgen. Het project is succesvol en is zo populair bij de verschillende deelnemende partijen, dat men erop vertrouwt dat de subsidie verlengd zal worden. Dat is niet zeker, maar nu iedereen het 'wil' én er niets anders is, lijkt de beslissing om te stoppen amper mogelijk.

Bij het project Z maken de gemeente en de projectleider jaarlijks afspraken over de aan het project toe te kennen subsidie. Dit jaar kreeg het project echter aanmerkelijk minder geld dan in voorgaande jaren gebruikelijk was. Dit betekende dat aan enkele eerder aangegeven verplichtingen moeilijk konden worden voldaan. Nu, na afloop van het project, zijn sommige rekeningen nog steeds niet betaald. Dit wekt weinig vertrouwen bij de partners van het project en heeft het imago van het project geen goed gedaan. Het nieuwe project, dat nu voor dezelfde doelgroep wordt opgestart, ondervindt hiervan ernstige hinder.

Project K wordt weliswaar een 'project' genoemd, maar ziet zich zelf als een flexibele organisatievorm, met de intentie om bij succes verder doorgezet te worden. Het projectmatige karakter komt vooral voort uit de 'pilot' die project K in eerste instantie was. Nu het project succesvol is gebleken wordt het een standaardwerkwijze. Voor het project is het nu vooral zaak de flexibiliteit te behouden.

Bij het project L worden stabiliteit en continuïteit gewaarborgd in een convenant tussen de projectorganisatie en de betrokken school. Het convenant bekrachtigde de intenties tot samenwerking van beide partijen. Het sluiten van het convenant is echter slechts de eerste stap. Papier is geduldig. Concrete afspraken moeten volgen die in de praktijk ook gevolgd worden. Men werkt nu aan de uitwerking van protocollen, waarin men weergeeft wat men in welke situaties doet, waar dan per processtap de verantwoordelijkheden liggen en wie op welk moment betrokken wordt. Of het allemaal gaat werken, zo redeneert men, hangt natuurlijk af van de persoonlijke invulling die iedereen aan de protocollen geeft. Toch heeft men het idee dat er nu een duidelijke basis voor samenwerking ligt, waardoor misverstanden kunnen worden voorkomen.

4.3 Cultuurverschillen

De werelden van partijen die samenkomen in het voorkomen van voortijdig schoolverlaten verschillen sterk van elkaar. Het 'onderwijs', 'welzijn', de 'ambtenarij', de 'uitvoeringsorganisaties' en 'bedrijven' hebben alle zo hun eigen redenen om samen te werken. Ze handelen allen vanuit een eigen logica. Ondanks deze verschillen moeten ze samenwerken om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Lang niet altijd zijn deze verschillen problematisch. Het vraagt wél om continue aandacht.

De verschillende projectleiders vinden een gezamenlijke visie op het probleem en de oplossing essentieel voor het succesvol aanpakken van voortijdig schoolverlaten. Die gemeenschappelijke visie is dikwijls echter niet aanwezig, wat overigens vanuit het idee van verschillende werelden best begrijpelijk is. Partijen uit de verschillende werelden lijken primair toe te leiden naar de doelstellingen die vanuit hun achtergrond het meest wenselijk zijn. Onderwijs leidt terug naar de schoolbanken, zorg primair naar geïndiceerde zorgtrajecten en bedrijven zien graag leerlingen achter de werkbanken of in hun magazijn de handen uit de mouwen steken. Partijen zien combinaties in het licht van hun eigen doelstellingen en belangen. Ze werken mee, zolang het hun belang ten goede komt en er in ieder geval niet ten koste van gaat. Dit kan afleiden van de vraag wat voor de jongere het beste is. Of, anders gezegd, elke partij zal die vraag vanuit zijn eigen achtergrond verschillend beantwoorden. Het lijkt erop dat de projectleiders die cultuurverschillen respecteren en van daaruit afspraken proberen te maken effectiever zijn dan projectleiders of partijen die het cultuurverschil negeren, ongewenst verklaren en proberen te vernietigen. Het combineren van culturen is juist de kracht van het project, al te veel eenvormigheid is juist een zwakte.

Cultuurverschillen leiden tot miscommunicatie en onbegrip. Dit komt in alle projecten voor. Voor de ene partij logisch of 'normaal' gedrag wordt door de andere partij gezien als

strategisch gedrag of onnodige vertraging van het proces. Soms lijken ambtenaren bewust te traineren, terwijl ze eenvoudigweg handelen vanuit de logica dat de bestuurder eerst geraadpleegd moet worden.

Verschillende culturen gaan anders om met het fenomeen 'vertrouwen'. Voor een partij kan vertrouwen de spil zijn de relatie en is het schenden van vertrouwen een zeer ernstige zaak. In sommige situaties kan het echter noodzakelijk zijn voor partijen om afspraken te breken en daarmee het vertrouwen van andere partijen te schenden. Denk bijvoorbeeld aan verwijderen van jongeren uit een groep omdat zij het groepsproces te sterk verstoren. De afspraak met de jongeren, ouders en wellicht andere partijen was het doorlopen van een traject, maar soms is dat niet mogelijk. Een ander voorbeeld kan een geval zijn waarbij Bureau Jeugdzorg het noodzakelijk acht om leerlingen uit activiteiten terug te trekken en ze tijdelijk van de buitenwereld af te schermen, omdat de specifieke problematiek van de jongere daarom vraagt. Vanuit de optiek van de jongere is dat dan noodzakelijk, maar voor andere partijen kan het een vorm van 'vertrouwensbreuk' of het niet nakomen van een afspraak betekenen. Ook hier is de sleutel het begrip voor de rationaliteit en logica van de ander.

'Bevlogenheid' is een cultuurkenmerk dat niet zozeer samenhangt met een specifieke wereld, maar dat wel kan zorgen voor ergernis en miscommunicatie. Het gaat dan vooral om een verschil in de mate van bevlogenheid van de verschillende partijen. Iemand die strak aan procedures vasthoudt is in de ogen van bevlogen projectdeelnemers al snel een spelbreker. De praktijk leert echter dat sterke teams vogels van verschillende pluimage bevatten. Projectleiders zouden die diversiteit in hun team moeten koesteren.

Oplossingsrichtingen

Het omgaan met cultuurverschillen verloopt gemakkelijker in projecten waarin men de *jongere centraal* stelt. Leidend in het handelen moet zijn "wat is hier goed voor de jongere".

In sommige projecten komen de direct bij het project betrokken medewerkers 'los' van hun eigen organisatie. Ze trekken nadrukkelijk naar het project en stellen zich richting hun eigen organisatie op als *ambassadeur van het project*. Ze zorgen daarmee voor begrip voor het handelen van projectmedewerkers. Soms leidt dit overigens tot problemen of loyaliteitsconflicten voor deze ambassadeurs.

Het omgaan met cultuurverschillen verloopt gemakkelijker als bij het project betrokken personen zich *bewust zijn van de verschillende achtergronden* van partijen en betrokkenen. Ze accepteren daarmee dat er meerdere redenen voor tegenwerking kunnen zijn dan onwil alleen.

Goede *procesregie*, bijvoorbeeld door een externe partij, kan verhelderend werken. Niet alleen in de verdeling van werkzaamheden en het bewaken van de voortgang, maar ook in de onderlinge discussie. Een goede procesbegeleider kan interveniëren zodra cultuurverschillen partijen uit elkaar drijven en het proces daarmee vlottrekken. Vooral in de opstartfase maakte een aantal projecten met succes gebruik van externe (proces-)ondersteuning.

Illustraties

Binnen het project O heeft het lang geduurd voordat onderwijs en jeugdzorg elkaar wisten te vinden, hoewel voor iedereen duidelijk was, dat beide partijen elkaar prima konden aanvullen. Toch laat de situatie bij project O zien dat onderwijs en welzijn elkaar niet vanzelf weten te vinden. Ze komen pas bij elkaar, wanneer ze daartoe zelf gerichte stappen toe ondernemen, of door een derde partij hiertoe worden aangezet.

Project G maakt bewust gebruik van een extern bureau om verschillende werelden met elkaar te verbinden. Het extern bureau is zelfs tot kern van het project gemaakt en fungeert als het secretariaat van het project. Zij heeft nadrukkelijk de opdracht gekregen om de verschillende werelden, onderwijs en bedrijfsleven, met elkaar te verbinden. Ze doet dit vanuit de nodige expertise over de regio. De effecten van het projecten komen door de inzet van een externe partij helder op de voorgrond te staan dan het voortbestaan van het project als project.

Binnen project Y zijn de afspraken ooit in een convenant vastgelegd. “Ergens in het begin hebben we dat geloof ik gedaan”, sprak een direct betrokkene. Om eraan toe te voegen: “maar belangrijker is dat we ook echt samen optrekken, vanuit het perspectief van de leerling.” Binnen Y wordt *samen*-gewerkt. Men werkt niet vanuit gemeenschappelijke belangen, maar vanuit een gemeenschappelijke wens om jongeren zo goed mogelijk te helpen. Op basis van een door iedereen gedeeld enthousiasme en vertrouwen slaagt men er meer en meer in om jongeren in de goede richting te helpen.

Project Z biedt een oplossing voor een beleidsprobleem, dat voor beleidsmakers op afstand moeilijk oplosbaar is. Dit lukt, doordat de mensen op de werkvloer, vooral de projectleider, door andere partijen in staat gesteld worden om de beste oplossing te vinden. Op die manier wordt de beslis- en regelruimte daar neergelegd waar die het best benut kan worden. De lokale overheid heeft hiermee een ‘dappere’ keuze gemaakt: sturen op afstand, de kunst van het loslaten.

Binnen de gemeente C is de gemeente de regisseur van het lokaal onderwijs(achterstanden)beleid. Het project P is daarin een schakel. Ondanks de goede bedoelingen van de gemeente zijn de middelen voor P uit bijzondere ‘potten’, zoals het GSB-geld. Wanneer die middelen wegvallen, zo redeneert de gemeente, dan is het project ook niet meer te betalen. Daarmee wordt de regierol van de gemeente twijfelachtig. Regie wordt een lege huls, wanneer uit de allocatie van middelen niet blijkt dat de regisseur prioriteit geeft aan het beleidsterrein.

Binnen het project D is de regierol verplaatst van gemeente naar project. De operationele regie wordt vanuit het project gevoerd. Feitelijk ligt de regie uiteraard nog bij de gemeente, die het project van een afstandje aanstuurt en mede mogelijk maakt. De gemeente voert op die manier regie op het terrein van onderwijsachterstand en leerplicht, zonder daarbij zelf de dagelijkse praktijk in te schieten.

4.4 Bekostigingsproblemen

Bekostigingssystematiek

Een belangrijk deel van de bekostiging van onderwijsinstellingen draait om het aantal leerlingen dat op de ‘peildatum’ staat ingeschreven. Voortijdig schoolverlaten laat zich jammer genoeg slecht op datum structureren. Wie is nu verantwoordelijk voor een leerling wanneer deze tussentijds uitvalt? Wie voelt zich verantwoordelijk voor de lange zomer periode tussen afronding van het VMBO en mogelijke hervatting van de studie aan het ROC? De teldatum in de bekostigingssystematiek van het onderwijs stimuleert scholen niet om zich ten volle verantwoordelijk te voelen voor het tegengaan van schooluitval. Alle goede intenties en oprechte inspanningen van individuen in het onderwijs ten spijt is het altijd in het belang van de scholen om iedere leerling na de teldatum binnenshuis te houden. De geldstroom volgt niet de jongeren, maar volgt het belang van de instelling. Instellingen zijn grotendeels vrij om te bepalen hoeveel prioriteit ze geven aan de kleine groep ‘probleemjongeren’, ten koste van de veel grotere groep reguliere leerlingen. De geldstroom richt zich op het voortbestaan van de instelling en niet het behalen van een startkwalificatie door de jongeren. Ondertussen moet de uitvaller toch worden opvangen en zo mogelijk terug naar school worden gevoerd of anderszins geleid worden naar een kansrijke plaats op de arbeidsmarkt. De financiering van beide domeinen raakt elkaar nauwelijks. De scholen volgen de logica van de bekostiging en doen wat hun taak is, namelijk zoveel mogelijk mensen in het onderwijsproces opnemen. De organisaties voor de opvang van uitvallende jongeren leggen deze logica uit als dumpneigingen van de scholen en bereiden zich al weer voor op een hoos aan uitvallers in november.

Verhelderen van de verantwoordelijkheden en afspraken tussen school en curatieve projecten kan hier een oplossing leveren. Zo kwamen wij een VMBO-instelling tegen die na inschrijving van de leerling de verantwoordelijkheid volledig op zich neemt van elke leerling die uitvalt. Met het regionale project dat drop-outs opvangt is een afspraak gemaakt over de bijdrage die de school per opgevangen leerling betaalt aan het project.

Lumpsum financiering

Anders dan de scholen worden veel VSV-projecten eenmalig gefinancierd voor de gehele looptijd van het project. Dit kan problemen opleveren. Juist het succes van het project kan immers de ondergang van het project betekenen wanneer de financiering niet is toegesneden op een toenemend aanbod van leerlingen. Wanneer een project volgens een lumpsum is gefinancierd, ontstaat spanning zodra er meer vraag naar de diensten van het project is dan de verwachte vraag waarop de lumpsum is gebaseerd.

In project X bijvoorbeeld, worden uit het onderwijsproces uitgevallen leerlingen teruggebracht op het pad van de startkwalificatie. De leerlingen worden aangeleverd door verschillende onderwijsinstellingen en de leerplichtambtenaar van de gemeente, waarmee een lumpsum is afgesproken. Het succes van het project valt echter op en met het toenemende succes van het project zullen de 'leveranciers' van leerlingen het project steeds vaker en beter weten te vinden. Meer deelnemers betekent echter meer inspanningen voor het project (meer docenten, materiaal, begeleiding, overhead) en het aandeel van de variabele kosten in de totale kosten neemt toe. Wanneer het budget niet meegroeit met het aantal deelnemers dan komt er een moment waarbij het project geen nieuwe deelnemers meer kan opnemen.

In project X heeft men hier iets op gevonden. Met de toeleverende partijen – scholen en gemeente – is afgesproken dat men voorafgaand aan elk schooljaar de kosten voor drie deelnemers (per instelling) betaalt. Daarnaast is overeengekomen dat de toeleverende instelling voor elke extra deelnemer de overeengekomen (kost-)prijs betaalt. Op deze wijze wordt project X niet de dupe van het eigen succes en gaan toeleverende instellingen doordacht te werk bij het selecteren van leerlingen voor het project.

4.5 Sturingsparadoxen

Klassieke sturingsparadox

De projecten ondervinden een paradox in de aansturing: ze bemerken dat ze worden aangestuurd en/of afgerekend op tegenstrijdige prikkels. De belangrijkste sturingsparadox bij het voorkomen van voortijdig schoolverlaten volgt uit het beleid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. De eerste stelt de regel 'werk boven inkomen', terwijl de tweede zegt dat 'de startkwalificatie gaat boven werk'. Deze paradox komt in het bijzonder te voorschijn waar verschillende partijen samenwerken bij het voorkomen van voortijdig schoolverlaten. De sturingsparadox kan als effect hebben dat er uiteindelijk geen sturing plaatsvindt doordat de betrokkenen zelf kiezen wat hem of haar het beste uitkomt. Willekeurige regereert dan boven geïntegreerde visie. Een ander gevaar is dat de samenwerkende organisaties uit onzekerheid over de aansturing risicomijdend gedrag gaan vertonen en zich formalistisch gaan richten op het gedeeltelijk voldoen aan de verschillende criteria. Daarbij nemen ze voor lief dat dit onvermijdelijk betekent dat de aanpak als geheel aan kwaliteit inboet.

De noodzaak om de sturingsparadox te resolveren wordt onderkend. Uit de gezamenlijke opgestelde plan van aanpak Jeugdwerkeloosheid door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen spreekt de bereidheid om te werk aan een oplossing.

Hoe gaan projecten met deze tegenstrijdige impulsen en belangen om? In de eerste plaats identificeren en onderkennen sommige projecten de verschillende belangen en impulsen en geven ze deze een plaats in de samenwerking. Dat wil zeggen dat ze de tegenstrijdigheden tot een expliciet onderwerp wordt bij de samenwerking. Ondanks de tegenstrijdige doelstellingen lukt het dan toch om een gemeenschappelijke doelstelling voor het project op te stellen. De partijen 'kiezen' er dan gezamenlijk voor om één van de strijdige prikkels als leidend te beschouwen. Sommige projecten gaan nog een stap verder. Zij realiseren zich dat gedeelde doelen en gemeenschappelijke belangen gemakkelijk zijn uitgesproken, maar dat dit op zichzelf onvoldoende is? "U vindt als gemeente dat startkwalificatie boven werk gaat; wilt u dat dan ook in een raadsbesluit vastleggen en de betrokken diensten hierop aansturen?" Formele bekrachtiging heeft en geeft zin, omdat intenties formele en symbolische waarde krijgen, zodra ze in documenten zijn omgezet.

Rond project Y hebben bijvoorbeeld een aantal kleinere gemeenten zich in een stichting verenigd om hun arbeidsmarktbegeleidende trajecten uit te voeren. Deze uitvoerende organisatie heeft het initiatief genomen om een sluitende aanpak van voortijdig schoolverlaten op regionaal niveau te organiseren. Hiertoe heeft de stichting gezamenlijk met de betrokken partijen - de consultants en beleidsmedewerkers van sociale zaken op gemeentelijk niveau, leerplichtambtenaren, RMC, CWI - een protocol van het uitvoeringsproces op organisatieniveau opgesteld. Een vereiste voor de uitvoering is dat dit protocol ook door de colleges van de betrokken gemeenten wordt vastgesteld. Het protocol geeft duidelijkheid aan alle betrokken partijen wat in welk geval hun handeling moet zijn en binnen welke termijnen. Centraal in het protocol staat de afspraak dat startkwalificatie boven werk wordt gesteld, zodat jongeren zonder startkwalificatie bij het CWI niet automatisch een fase 1 classificering krijgen. De jongeren zonder startkwalificatie komen langs deze weg automatisch in een gezamenlijk individueel case-overleg, waar advies en besluit over een arbeidsmarktgericht vervolgtraject, al dan niet gecombineerd met scholing, wordt genomen.

Verschillende belangen

Op welk onderwerp ontmoeten partijen elkaar? Het lijkt een open deur, maar samenwerking gedijt alleen als betrokken partijen een werkelijk belang hebben bij samenwerking. Het helpt als dit belang 'positief' is geformuleerd, als samenwerken meerwaarde oplevert. Het belang kan ook 'negatief' zijn: samenwerken voorkomt dat een partij uitgesloten wordt of op (informatie-)achterstand komt.

Toch is het een misvatting om te veronderstellen dat belangen alleen voldoende zijn om partijen aan tafel te houden. Een adequate netwerkstructuur is nodig, er dient continue aandacht voor 'onderhoud' van de structuur te zijn en partijen moeten zich verantwoordelijk voelen voor de structuur. Een goede netwerkstructuur maakt projecten duurzaam.

Illustraties

In het project X heeft men een paradoxale relatie met het begrip startkwalificatie. In het project werken de leerlingen en komen ze daarnaast (minimaal) één dag naar school. Daar staan echter vooral vaardigheden en de ervaringen van het werken centraal. Het project leidt dus niet naar een startkwalificatie en geeft daartoe eigenlijk ook geen aanzet. Het brengt leerlingen wel in een ritme waarmee ze hun leven op orde brengen en op het 'normale' pad blijven of komen. Hiermee vergroten leerlingen hun kansen in hun verdere leven drastisch. Waarop moet project X zich (laten) sturen?

Bij project Y leden tegenstrijdige prikkels tot een aansturingsparadox. Het project en een betrokken partij werden afgerekend op verschillende resultaten die elkaar niet versterkten. Het project draaide om het mentorschap door studenten van studenten. De mentoren krijgen studiepunten voor het deelnemen aan het project. Voor de doorstroom in hun opleiding is het van belang de studiepunten binnen een bepaalde termijn te behalen. Het project wordt echter aangestuurd en afgerekend op het aantal jongeren dat doorstroomde naar scholing of werk. Uiteindelijk dreven de verschillende belangen een wig in de samenwerking van het project.

Binnen project Z werkt men op basis van een heldere formele structuur voor samenwerking. Er zijn tussen de gemeente en het project duidelijke afspraken gemaakt over de manier waarop project Z verantwoording aan de gemeente aflegt. Vanuit beide partijen is echter frustratie ontstaan over de manier waarop de één zich tot de ander opstelt. De prestatieafspraken en de resultaatrapportage bieden beide partijen nu een middel om in gesprek te blijven en over de feiten te blijven communiceren. Vanuit die basis kunnen beide partijen hun conflict productief maken en kan project Z de kansen vergroten om te worden gecontinueerd.

Elk netwerk heeft een persoon of organisatie nodig die het netwerk trekt. Dat hoeft geen formele positie te zijn, maar er moet zich wél iemand verantwoordelijk voor de voortgang voelen. Er moet 'iemand van wakker liggen'. Als zo'n persoon ontbreekt worden afspraken niet meer gepland en uiteindelijk ook niet meer nagekomen. Structuur is misschien saai, maar zonder structuur lopen projecten uiteindelijk dood. Wij zagen dat project P faalde, doordat structuur ontbrak en er geen krachtige procesbegeleider was om het proces vlot te trekken.

Intake is voor project H een eerste vereiste geworden, nu blijkt dat er steeds meer leerlingen met een steeds complexer profiel aan door de toeleverende organisaties aan het project worden toegewezen. Zonder intake worden de middelen aan de 'verkeerde' – want voor het project te zware – leerlingen gepend. Tegelijkertijd ervaren de direct betrokkenen de keuze als problematisch: men voelt zich moreel en formeel verplicht om elke leerling te helpen. Van bureau Jeugdzorg mag het echter best wat kritischer: "leerlingen zijn soms echt niet geschikt voor project H. Die hebben zwaardere hulpverlening nodig." Een project dat niet of te laat kiest, kan zijn doel voorbij schieten. Binnen project G is men hiertoe nu begonnen met het opstellen van profielen van de leerlingen die in het project zitten en van leerlingen die het project positief hebben afgerond. Op die manier hoopt men in beeld te krijgen wie nu wél en wie nu net niet geschikt is voor dit project. Hiermee hoopt men in de toekomst meer gericht te kunnen schiften in het aanbod van potentiële deelnemers.

Binnen project M kiest niet zozeer het project, maar kiezen de doorverwijzende instellingen. Zij zijn 'zuinig' met doorverwijzen. Alleen als de leerling binnen de VMBO-school of het ROC de bestaande trajecten heeft doorlopen of daarvoor niet geschikt is, kijkt men of project M een mogelijkheid is.

4.6 Bureaucratie/regels

Regels en procedures

De onderzochte projecten hebben relatief veel vrijheid om te kunnen inspelen op de specifieke problematiek van de jongere. Er zijn uiteraard regels en procedures, maar die zijn doorgaans niet al te strak en niet van toepassing op het dagelijkse begeleidingsproces. Dit ligt anders voor de samenwerking rondom het project. De projecten zijn ingebed in een structuur van regels en procedures. Daarbij merkt een aantal projectleiders op dat de regels en procedures door andere partijen op een andere manier worden gehanteerd dan door het project. Voor andere partijen, bijvoorbeeld de gemeentelijke organisatie of de provincie zijn regels belangrijker dan voor de projecten. De projectleiders gaven aan dat het voor hen lastig was om gedurende het jaar of buiten de afgesproken procedure om wijzigingen in de aanpak aan te brengen. Dit bemoeilijkt het direct inspelen op signalen uit de dagelijkse werkpraktijk. De logica van de jaarlijkse planning en controlcyclus en de projectplannen botst in dat geval met de flexibiliteit die soms nodig is om jongeren goed te kunnen helpen. Vragen als "om wie gaat het hier nu" en "wie heeft de regie" doemen dan op. Ligt het primaat bij het primaire proces of bij de formele regels en procedures?

Oplossingsrichtingen

Een aantal projectleiders ging *pragmatisch* met dit probleem om. De gemeente, zo redeneert men, heeft een eigen logica. Publiek geld moet "verantwoord" besteed worden en dat brengt bepaalde eisen met zich mee. Projectleiders kunnen hun eigen leven aangener maken door de bureaucratie niet tegen te werken, maar deze tijdig met de gewenste informatie te voeden. Daarnaast is de rol opvatting van de gemeentelijke partijen van belang. In sommige gemeenten ziet men zichzelf als facilitator van het project, in andere gemeenten kiest men nadrukkelijk de rol van verontruste schatkistbewaker. Dat laatste kan overigens voortkomen uit zeer verschillende factoren, zoals slechte eerdere ervaringen, zuinigheid of bestuurlijke druk op het ambtelijke apparaat. Wat opvalt, is dat projectleiders die in staat zijn om de ambtelijke beweegredenen te doorzien beter in staat zijn om deze potentiële problemen te managen en te neutraliseren. De kunst lijkt te zijn om elke partij vrij te laten om zijn of haar rol te spelen, zonder deze rol fundamenteel ter discussie te stellen. In plaats van deze fundamentele discussie kan energie beter gestoken worden in het oplossen van problemen binnen de bestaande kaders. Daarbij helpen prettige inter-menselijke relaties een handje, maar vriendschappelijke banden tussen relevante actoren zijn geen vereiste. Zakelijkheid is soms zelfs aan te bevelen, vooral wanneer het gaat over de verdeling van schaarste of het oplossen van conflicten of conflictjes. Een zakelijke instelling voorkomt dat problemen doorsudderen, nadat ze op het oog zijn opgelost.

Een handreiking voor de meer formeel ingestelde organen is hier op zijn plaats. Ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers zullen zich af moeten vragen wat ze precies van een project

verwachten. De projectmatige organisatievorm – en de enthousiaste mensen die de projecten invulling geven – lenen zich uitstekend voor het ter plekke ontwikkelen van innovatieve maatwerkoplossingen. Het verdient aanbeveling om het project in staat te stellen om op deze manier te werken, in plaats van het dichtregelen van elke vorm van diversiteit. Daarnaast moeten opdrachtgevers oppassen met het verbreden of sterk uitbreiden van eerder geslaagde projecten. Het risico bestaat dat met het incorporeren van het project in een bredere, staande organisatie de unieke succesvoorwaarden voor het project verloren gaan.

Illustraties

Een aantal kleinere gemeenten heeft de handen ineen geslagen voor de trajectbegeleiding van de jongeren die onder hun gemeentelijke verantwoordelijkheid vallen. Daartoe hebben ze een onafhankelijke stichting opgericht die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de begeleidingstrajecten en die tevens beleidsadviserend voor de gemeenten optreedt. Op deze wijze wordt bottom up gewerkt aan het beleid en krijgt uitvoering expliciet aandacht in de beleidsvorming.

Als projectmedewerkers dicht bij de doelgroep staan dan weten ze doorgaans goed wat er onder de jongeren speelt en waaraan behoefte is. Laagdrempelige projecten ontwikkelen op die manier kennis over de doelgroep en beschikken over steeds meer praktische expertise; ze worden *streetwise*. Deze expertise zorgt voor het slagen van projecten. Bij project Z ontdekten we dat het project specifiek was ingericht op het bevorderen en snel opnemen van 'van onder opgeborrelde' kennis en methoden. Zo werd maatwerk mogelijk, voor en lastige en zeer diverse doelgroep. In een ander leerproces werden deze leerprocessen belemmerd door bezuinigingen, waarbij men om efficiencyredenen probeerde de werkwijze uniform te maken. Dit werkte kostenbesparend – er werd bijvoorbeeld per traject een vast aantal gesprekken met de aangewezen mentor vastgesteld – maar hiermee verloor het project het zo cruciale maatwerk. Bovendien ging de toegenomen regeldichtheid ten koste van de motivatie van de betrokken medewerkers.

In project D ontdekten we dat de verschillende partijen met elkaar een modus hadden gevonden én de eigen rol te spelen én de andere partijen vrij te laten in hun eigen rolinvulling. Men stelde de leerling centraal, met respect voor een ieders eigen positie. Om de leerling optimaal te kunnen begeleiden was echter een minimum aan bureaucratische rompslomp gewenst. Alle partijen kregen daarom de vrijheid om hun procedures te doorlopen, op voorwaarde dat het geen vertraging voor de leerling op zou leveren. Partijen zorgden ervoor dat de benodigde processtappen binnen hun eigen organisaties snel werden gezet. Door een pro-actieve houding en snelle voorbereiding van besluiten, wist men het project niet onnodig te vertragen. De bureaucratie werd als het ware gedooft, zodat men er zo min mogelijk hinder van ondervond.

4.7 Disfunctionerende partners in de samenwerking

Goed gedrag

Samenwerken vereist een inspanning en 'goed gedrag' van alle deelnemende partijen. Soms komt dit als vanzelf voort uit de intenties van de deelnemende partijen en soms wordt dit 'afgedwongen' door procesafspraken. In elk proces in elk project komen echter momenten voor waarbij partners het af laten weten of disfunctioneren. In sommige projecten leidt dit tot een definitieve breuk. In andere projecten levert het alleen een geschonden vertrouwen en gespannen sfeer op. Wat voor soort 'disfunctioneren' zijn we bij de onderzochte projecten tegen gekomen en welke oplossingen heeft men gevonden?

Ten aanzien van het VSV-beleid ligt de regie in principe bij de gemeenten. De regierol kan echter onder druk komen te staan wanneer niet het oplossen van het probleem door de regisseur centraal wordt gesteld, maar het *dagelijks politieke krachtenveld leidend wordt*. We pleiten niet voor het opheffen van het politieke primaat, maar wel voor een beter ontwikkelde sensitiviteit voor de gevolgen van bestuurlijke en ambtelijke slingerbewegingen. Als partij in de samenwerking kan de regisseur beloften en wensen uiten, maar het geheel gaat kruien wanneer het uitgesproken commitment vertaald moet worden naar daadwerkelijke inzet van middelen. Dan blijken andere processen in andere arena's de voortgang van de

samenwerking te frustreren. De effecten van de periodieke gemeentelijke verkiezingen zijn daarbij heel herkenbaar. Lang voor de daadwerkelijke verkiezingen krijgen de handelingen van de gemeenten in het licht van de onzekere uitkomst van de verkiezingen een eigen dynamiek. Doordat projecten doorgaans een korte looptijd hebben en doorgaans binnen één of aansluitende bestuurstermijn vallen, hebben zij hier nog last van. Beslissingen worden overhaast genomen of juist langdurig uitgesteld; korte termijn successen prevaleren boven lange termijn visie.

Soms raken partijen in een project tijdens het project in interne problemen: er ontstaat een personeelstekort, het geld raakt op, een directeur blijkt niet te functioneren, mensen raken overspannen. De andere partijen ondervinden hier hinder van. Producten worden niet langer tijdig aangeleverd, afspraken worden maar gedeeltelijk nagekomen en mensen komen niet meer naar vergaderingen. Hoewel het project hier hinder van ondervindt blijkt het in de praktijk lastig om te interveniëren: partijen bemoeien zich niet met elkaars interne besommingen. 'Damage control' is dan vaak nog de enige optie.

Gebrek aan samenwerking uit zich vaak in overmatige verscheidenheid; iedereen heeft zijn eigen aanpak, zonder verbindende elementen. Iedereen trekt zijn eigen plan en heeft nauwelijks weet van de werkzaamheden van anderen. Verantwoordelijkheden zijn verstrooid en versnipperd en over de werkwijze van anderen ontbreekt de kennis. Er zijn geen mogelijkheden voor uitwisseling gecreëerd. Samenwerken is dan niet veel meer dan een woord. Er wordt niet samen-gewerkt.

Het is van belang om in te zien dat niet iedereen die mee *wil* doen ook persé mee moet doen. Wanneer de belangen van partijen te divers (inhoud of omvang) zijn, wordt samenwerking moeilijker. Er moet enige vorm van evenwicht zijn. Kritisch kijken naar het aandeel van elk van de partijen is daarom wenselijk. Aan partijen zonder inbreng heeft niemand wat. Soms is het beter om een project klein te houden en dan vanuit het project aparte relaties aan te gaan met andere partijen, die een veel kleiner of specifiekere belang hebben dan het gehele project.

Oplossingsrichtingen

Het is vaak lastig om partners uit andere organisaties op *hun gedrag aan te spreken*. Toch loont het de moeite. Als het conflict niet aangegaan wordt praat op termijn niemand meer met elkaar. Bij ons onderzoek kwamen wij een project tegen waar het bespreken van het gedrag van de ander al lang een gepasseerd station was. De opgebouwde frustraties werden weliswaar in de gesprekken met ons verwoord, maar kwamen in onderlinge gesprekken niet aan de orde. Het was volgens sommige betrokken inmiddels ook al "te laat". De angst voor het conflict zorgde voor het langzaam 'doodbloeden' van het project.

Het helpt om *procedures* voor samenwerking vast te leggen. Denk daarbij aan het te helder en eenvoudig beschrijven van het te doorlopen werkproces: "wat *doen* we nou als we met een jongere in contact komen?" Het is niet erg om hierin (kostbare) tijd te investeren. De discussie moet 'af' zijn. Onafgemaakte discussies uit dit voortraject gaan niet vanzelf weg, maar blijven de betrokken partijen achtervolgen: het gaat immers over werkprocessen, over de uitvoering van het werk! Een goede start van een samenwerking vergt een brede en afgeronde discussie over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elk van de partijen, op te leveren resultaten en in te zetten middelen. Afspraken op schrift vergroten de duidelijkheid. Neem als criterium dat een nieuwe medewerker op basis van deze documenten een goed beeld moet kunnen krijgen van de werkwijze. Bij een project start-up horen ook procedureafspraken voor moeilijke momenten, zoals onderling conflict, strijdige belangen of onduidelijkheid over onderling commitment. Juist omdat dat soort 'vervelende dingen' bij gezonde projecten horen, is het nodig erop voorbereid te zijn.

Hoe *externe partijen of adviesbureaus* in te zetten? In een samenwerking kan de inzet van een externe partij gunstig zijn om samenwerking van de grond te krijgen: partijen 'delegeren' daarbij het behoud van energie en voldoende druk aan een derde partij. Scherpheid in de opdrachtformulering is dan echter vereist: het moet voor alle partijen duidelijk zijn dat de derde partij wordt ingehuurd om vervelende vragen te stellen, om moeilijke afspraken tóch te plannen en om actoren wél achter de broek aan te zitten. Begrip en gevoel voor de situatie van andere actoren is een pré, maar de vaardigheid om het project hoog op de agenda te

houden is uiteindelijk essentieel. Afbreukrisico's ontstaan bij het beëindigen van de inbreng van derden. Het bureau moet streven naar eigen overbodigheid. De bereikte resultaten moeten duurzaam geborgd worden bij de betrokken partners; neem dit expliciet op in de opdrachtformulering en als doel van de interventie.

Illustratie

Binnen twee van de onderzochte projecten speelt een gemeentelijke dienst een belangrijke rol. De toekomst van de dienst is echter al langere tijd onzeker. Er wordt gediscussieerd over het opheffen van de dienst, om de taken in de toekomst door een andere dienst te laten vervullen. Dat brengt de regierol van de dienst in het geding. Als je zelf vooral met de eigen organisatie bezig moet zijn dan is het moeilijk om ook nog de energie op te brengen om anderen op een efficiënte manier aan te sturen. Voor andere partijen was bovendien onduidelijk wat de status van de dienst nog was: de partij bleek door het onzekere vooruitzicht als gesprekspartner aan gezag te hebben ingeboet.

Project A werd ingezet met de ondersteuning van een externe partij, die sterk betrokken was bij de hulpverlening aan de doelgroep. Dat zorgde voor veel energie en snelheid bij de start van het traject. Toen een goede projectleider gevonden was, nam de behoefte aan ondersteuning af. Alle partijen menen echter dat de ondersteuning één van de grote motoren achter de succesvolle start was.

Project C draait op informele contacten tussen partijen, waarbij wel steeds de vaste werkwijze wordt gevolgd. Doorverwijzen betekent bijvoorbeeld standaard de leerplichtambtenaar inschakelen. Leerplichtige leerlingen worden immers uit het schoolproces gehaald. De leerplichtambtenaar stelt zich vervolgens meegaand op, maar alleen in die volgorde. Partijen spelen op elkaar in en kunnen zo meer snelheid maken in de hulpverlening aan de jongeren. Ze doen dit dus niet door stappen over te slaan, maar juist door ze op het goede moment te zetten.

Project Z werkt met een transparante verantwoording aan de gemeente. Nu er vanuit de gemeente enige twijfels zijn over de kwaliteit die het project levert, is de gekozen rapportage een arbeidsintensief, maar helder communicatiemiddel: het gesprek gaat ergens over en wanneer beide partijen er niet uit komen, dan kunnen ze zich altijd nog met elkaar afvragen waarom ze ook alweer de rapportage opstelden en of deze manier productief is. Deze vorm van 'georganiseerd welles nietes' spelen is wellicht niet ideaal, maar voorkomt vertrouwensconflicten, verbale verwarring of oorverdovende stilte in het contact tussen partijen

4.8 Belemmering door bedreiging

Ontschotten

Samenwerking vraagt om integratie van beleid, aanpak en uitvoering. Samenwerken betekent anderen binnen laten in jouw domein. Lang niet overal wordt dat met gejuich ontvangen. Samenwerking en transparantie zijn vaak selectief: een deel wordt blootgegeven, een ander deel blijft toegedekt. Zolang competenties en verantwoordelijkheden van elk van de partijen niet helder zijn afgebakend blijft dit een probleem, want er ontbreekt een gemeenschappelijk criterium voor wat partijen wel of niet delen.

De drijfveer om te *ontschotten* is op dit moment vooral een professioneel-inhoudelijke: men beseft dat er een grotere kans is op het succesvol helpen van jongeren, wanneer organisaties tenminste een deel van hun autonomie opgeven. Tegelijkertijd blijven formele schotten bestaan, zoals gescheiden geldstromen. Deze scheiding zorgt voor praktische problemen. De bevoegenheid van de professioneel is onvoldoende basis voor effectieve ontschotting. Zonder het ontschotten van de meer formele onderdelen van het project – de geldstromen, planning en control cyclus – blijft integratie beperkt.

Actoren zijn in samenwerking voortdurend bezig met het optimaliseren van de verhouding tussen ingezette middelen en behaalde resultaten. Ze kunnen de verhouding optimaliseren, door meer resultaat te behalen en/of door minder middelen in te zetten. Dat laatste is dikwijls

de doodsteek voor een project. Tegelijkertijd is het natuurlijk en gezond gedrag van organisaties, dus begrip past hier beter dan verontwaardiging of misgenoegen. Goede afspraken over prestaties en in te zetten kwaliteit, bijvoorbeeld in de vorm van 'service level agreements', voorkomen lastige discussies over wie wat doet, deed of zou moeten doen.

De voorgaande handreikingen doen wellicht 'onpersoonlijk' en formeel aan. De essentie ervan is echter dat ze duidelijk maken wat per definitie onduidelijk is. Dat voorkomt strategisch gedrag van personen tijdens het project. Vertrouwen is uiteindelijk cruciaal in samenwerking, maar moet altijd gedekt zijn in formele afspraken. Dus: *eerst de 'letter' organiseren en daarna in de geest ervan handelen*. Het argument hiervoor ligt in de 'reparatiekosten' van geschonden vertrouwen. Wanneer samenwerking geheel draait op goed vertrouwen, zal elk conflict een vertrouwensconflict zijn. Het herstel van vertrouwen kost tijd en investering. De aanbeveling is daarom om formeel te regelen wat kan en daarnaast vanaf de start van het project aandacht te houden voor het inter-menselijke aspect. Besef daarbij dat niet alleen organisaties, maar vooral mensen belangen hebben.

Oplossingsrichtingen

Samenwerking, zo blijkt uit de praktijk, is vooral succesvol binnen projecten waar de betrokken *partners elkaar respecteren*. Als de andere in zijn waarde wordt gelaten en zijn expertise erkend wordt dan heeft het tegenover minder moeite om de partners toe te laten in het eigen domein. Dat vergt echter goede communicatie. Zo zijn juist die projecten succesvol waar partijen open communiceren en waar vanaf het begin aan duidelijkheid bestaat over de onderlinge rolverdeling. Waar afspraken worden vastgelegd op papier (bijvoorbeeld als convenant of service level agreement) en waar partijen en personen worden aangesproken op het niet of te laat nakomen van afspraken.

De *inzet van ICT* vergemakkelijkt de onderlinge informatie-uitwisseling en geeft voor alle betrokken partners een eenvoudige toegang tot relevante gegevens. Door middel van een virtuele werkomgeving verdwijnen de organisatiegrenzen, die anders de onderlinge communicatie en samenwerking kunnen belemmeren. Samenwerken is vaak een kwestie van gedeelde ervaring opdoen en elkaars werkwijze leren kennen: het delen van een virtuele werkomgeving maakt het opdoen van dit soort ervaring gemakkelijk en laagdrempelig.

Uit onze observaties in de praktijk blijkt ook dat het in het belang is van een goede samenwerking om de bemoeienis van 'de politiek' met het project te beperken tot een adequaat minimum. Anders wordt het moeilijk om vertrouwen op te bouwen en te onderhouden binnen het samenwerkingsverband. Als 'de politiek' als pottenkijker te dicht bij het project staat dan sluiten de betrokken partijen zich snel volledig af. Samenwerking is dan moeilijk, omdat de veiligheid en beslotenheid van de omgeving niet meer kan worden gegarandeerd.

Het opbouwen en onderhouden van een samenwerkingsverband dat op vertrouwen gebaseerd is vergt tijd, energie en geduld. De door ons onderzochte projecten laten echter zien dat het de investering doorgaans waard is. Het opbouwen van vertrouwen vergt een investering. Je kunt geen vertrouwen of extra aandacht verwachten als je er zelf geen inspanning voor doet. De tijd die het kost om elkaar ook informeel te leren kennen, betaalt zich later in het project uit, bijvoorbeeld doordat 'lijnen' korter worden.

Illustratie

In het project B werken partijen intensief samen. Ze laten andere partijen toe in hun eigen domein, trekken amper grenzen. Toch doen ze daarbij iets bijzonders. Ondanks de volledige openheid, weten de partijen zichzelf te beperken: ze *bemoeien* zich niet met elkaar. Ze zijn er als het nodig is, gaan flexibel met organisatiegrenzen en voorschriften om, maar zitten elkaar niet (al dan niet goedbedoeld) in het vaarwater.

Bij Project C heeft men heldere afspraken gemaakt over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De partijen weten wat ze mogen en moeten. Er is regelmatig strategisch en operationeel overleg met alle partijen. Toch is er geen echte openheid. Het koste moeite om echt te ontdekken wat de ander wil en kan doen. Het project voelt zich niet echt geroepen

volledige openheid te geven en de gemeente vindt het niet gepast een rol op afstand te accepteren. Formele openheid en transparantie leiden hier niet tot werkelijke uitwisseling.

In de opstartfase van het project A maakten alle betrokkenen gebruik van software waarmee een webbased virtuele werkplek kon worden gecreëerd en gebruikt. Binnen de virtuele werkplek konden gebruikers eenvoudig met elkaar communiceren en informatie uitwisselen. Bestanden waren voor iedereen beschikbaar en konden bewerkt worden. Deze openheid, zo meldde een direct betrokkene, maakte het werken wel zo gemakkelijk. Bovendien leerden de partijen elkaar snel kennen. Binnen de virtuele werkplek verdwenen de organisatiegrenzen, zonder dat de belangen en mandaten van organisaties en personen uit het oog verloren raakten.

Bij het project Z was het toelaten van de andere in het domein een heikel punt. Het project was door een wethouder geïnitieerd en bevond zich middenin de politieke interesse. De projectleider verzuchtte: "Als de politiek meekijkt dan hang je de vuile was niet buiten, ook niet als dat voor de samenwerking soms wel eens goed is." De politieke aandacht maakt echte openheid moeilijk, waardoor de belangrijke problemen niet besproken werden.

Binnen project D lukte het de verschillende organisaties maar moeilijk om de eigen autonomie op te geven. Zij bleven vanuit hun eigen competenties denken, terwijl hulpverlening soms om plaatsvervangend denken vraagt: wat heeft de ander op dit moment van mij nodig? Hoe kunnen wij elkaar verstaan? Pas nu, na enkele jaren van gemeenschappelijke ervaring en menig conflict, komt hierin langzaam verbetering. Door vroegtijdig het plaatsvervangend denken te benoemen, kan de lange en hobbelige weg naar wederzijds begrip verkort worden.

Binnen project E doet elke partij waarin hij of zij goed is. Men kent daarbij de eigen grenzen. Toch is er weinig sprake van functionele integratie. Er zijn geen functies samengevoegd om te besparen. Wel heeft men veel geïnvesteerd in onderlinge contacten en relaties. Zou project E een begroting maken, dan zou 'goodwill' de belangrijkste post zijn. Verschillende scholen hebben hun vertrouwen en gunstige imago in project E verenigd. Daarvan plukt het project de vruchten.

Binnen project F gaan bureau Jeugdzorg en het project nauwer samen werken, om op die manier de zorg voor leerlingen en docenten te versterken. Jeugdzorg krijgt daarmee een vaste plek binnen het project. Hiermee kunnen jongeren vroegtijdig gesignaleerd worden, waardoor de aanpak van hun problemen in een vroeg stadium plaats kan vinden. Ervaring leert immers dat de problematiek met een kleinere investering kan worden opgelost, naarmate men er eerder bij is.

Project H draait op dit moment op relaties. De projectleider is hierin de spil. Het vertrouwen in hem is enorm en dit is terecht, zo laat het recente verleden van het project zien. Hij maakt waar wat hij belooft. De omringende partijen doen hetzelfde. Het bedrijfsleven, dat zorgt voor de nodige arbeidsplaatsen voor de leerlingen in project H, doet op basis van die vertrouwenwekkende signalen mee.

Binnen project K wordt relatief veel overlegd, maar de resultaten stemmen betrokken doorgaans niet tevreden. De relaties zijn nog in een twijfelend stadium: er is nog te weinig vertrouwen en gedeelde goede ervaring om op blind te varen. Dit maakt dat elke gezamenlijke inspanning moeite kost. De laatste tijd lijkt het er echter op dat men uit de impasse probeert te komen, door meer bij elkaar langs te gaan en meer rechtstreeks met elkaar te spreken. De gebouwen van betrokken instellingen liggen op enkele minuten loopafstand. "Dergelijke bezoeken," zo menen verschillende betrokkenen, "leveren meer op, dan het periodieke overleg."

5. Ter afsluiting: checklist voor projecten

U bent betrokken bij een project ter voorkoming van voortijdig schooluitval en u bent altijd nieuwsgierig naar wegen om uw project te verbeteren. U behoort tot een partij die nauw betrokken is bij de problematiek rond jongeren en u staat op het punt om samen met andere partijen gezamenlijk een project op te starten om jongeren aan een kwalificatie te helpen. De onderstaande vragen kunnen u helpen om te reflecteren over een project dat u van plan bent op te starten of reeds bij betrokken bent. De vragen moeten leiden tot een eigen oordeelsvorming: "hoe is dat bij ons geregeld? Wat vind ik daar eigenlijk van? En hoe zullen mijn collega's daar over denken?" Wellicht helpt het u om onderwerpen ter sprake te brengen, valkuilen te ontwijken en de knelpunten in uw project op te lossen. We wijzen u er daarbij op dat de dialoog over deze vragen en uw antwoorden waarschijnlijk het meest waardevol is!

Projectmatig werken en tijdelijkheid

1. Ervaart u de samenwerking met andere partijen als geordend? Of is de samenwerking eerder chaotische en ongestructureerde te noemen? Verbaast u zich soms over de samenstelling van projectgroepen? Is de inbreng van sommige organisaties in uw projectgroep onduidelijk?
2. Kunt u voor uw project meerjarenafspraken maken? Wat voor perspectief kunt u projectmedewerkers op de langere termijn bieden? Zijn de afschrijvingstermijnen op uw investeringen steeds weer langer dan de looptijd van uw project?
3. Heeft u een idee waar het met uw project heen gaat en waar uw project toe leidt? Wordt u in de gelegenheid gesteld om over de prestatiedoelen voor dit jaar heen te kijken? Worden gemiste 'targets' voor dit jaar u vergeven, wanneer u beargumenteert dat de meerwaarde over enkele jaren wél gehaald wordt?

Cultuurverschillen tussen de verschillende leefwerelden

1. Uit welke 'werelden' komen de partners van uw project? Zijn er meerdere partijen uit 'uw wereld'? Heeft u het idee dat de verschillende partijen in staat zijn om zich in uw leefwereld te verplaatsen? Zeggen anderen (of uzelf) vaak "binnen-wereld is het gebruikelijk dat..." Of "bij ons werkt het zo...?"
2. Streven u en uw partners in het project dezelfde doelen na? Levert de projectdoelstelling in zijn geheel voor iedereen winst op, of zijn sommige partijen al met subdoelstellingen in hun belangen voorzien? Heeft u de indruk dat de partners uit de andere velden niet echt begrijpen wat nodig is om het doel te bereiken van het project?
3. Vindt u dat de verschillende partners in het project voldoende van elkaar leren en elkaar gaandeweg het project beter beginnen te begrijpen? Waarderen partijen de expertise en inbreng van anderen?

Bekostigingssystematiek

1. Zijn er bij uw project duidelijke afspraken gemaakt wat betreft de bekostiging? Zijn deze afspraken schriftelijk vastgelegd? Is er regelmatig 'gedoe' over declaraties, rekeningen, subsidies en dergelijke? Is 'financiën' een belangrijk punt op de agenda van projectvergaderingen, of is het een 'hamerstuk'?
2. Hanteren verschillende partijen in het proces verschillende procedures en ritmes van bekostiging? Lopen 'teldata' en 'uitkeringsdata' uiteen?
3. Is het jaarverslag voor uw project jaarlijks het centrale verantwoordingsinstrument? Of is het een ritueel, zonder al te veel waarde? Lukt het u om het jaarverslag op tijd af te hebben? Besteedt u er aandacht aan? Maakt u extra tijd of mensen menskracht vrij, wanneer het jaarverslag niet op tijd af dreigt te komen?

Sturingsparadoxen

1. Vindt u dat uw project met eenduidige prikkels wordt aangestuurd? Zijn de resultaten waarop u zich laat afrekenen met elkaar in harmonie? Of bijten ze elkaar soms?
2. Heeft u één opdrachtgever waaraan u verantwoording aflegt, of zijn er meerdere? Heeft u het gevoel dat de opdrachtgever weet wat hij wil? En strookt dit met uw project? Slaagt uw opdrachtgever erin om zijn doelstelling in voor u haalbare

resultaten te vertalen? Is hierover een gesprek mogelijk? Wordt u bij het bepalen van te behalen resultaten betrokken of worden ze u opgelegd?

3. Kent u de achtergrond van de afgesproken resultaten en prikkels? Begrijpt u waarom het één door de opdrachtgever wel en het ander schijnbaar niet belangrijk wordt gevonden? Zo niet, is hierover dan gesprek mogelijk?

Bureaucratie/regels

1. Is de werkwijze in uw project nauwkeurig vastgelegd in procedurebeschrijvingen? Beschikt u over uitgewerkte beschrijvingen van uw werkproces? Weten partijen wat op welk moment van verwacht wordt? Of heeft u zaken 'geregeld' door ruimte te geven aan uw medewerkers?
2. Heeft u de onderlinge samenwerking met de andere partijen vastgelegd in procedurevoorschriften en reglementen? Bijvoorbeeld wanneer een partij wel of niet dient te worden ingelicht over een ontwikkeling?
3. Ervaart u de afgesproken regels als hinderlijk of juist als prettig, bijvoorbeeld omdat ze zaken helder maken? Heeft u onderling wel eens problemen over de mate waarin een bepaalde regel strikt moet worden nageleefd?
4. Hoe gaat men in uw project met deadlines om? Is afspraak altijd afspraak? Worden stukken op tijd aangeleverd? Wordt u op tijd ingelicht over voor uw organisatie/positie relevante feiten of voorvallen?

Disfunctionerende partners in de samenwerking

1. Zijn er binnen uw project partijen die volgens u een (potentieel) risico vormen voor het welslagen van het project? Signaleert u gedrag waarvan u vindt dat het belemmerend werkt? Heeft u het idee dat andere uw gedrag op deze wijze beoordelen?
2. Had u bij de twee of drie meest recente vergaderingen van de projectgroep of stuurgroep van uw project het gevoel dat alle partijen zich inzetten voor de voortgang van het project? Had u het gevoel dat de problemen werkelijk werden aangepakt? Liet iedereen het achterste van de tong zien? Waren er partijen die zich op (bepaalde punten) nadrukkelijk aan de discussie onttrokken?
3. Zijn er binnen uw project procesafspraken gemaakt over het mogelijk terugtreden van deelnemende partijen? Hebben partijen afspraken gemaakt over de verschillende momenten waarop partijen voor zichzelf of gezamenlijk evalueren of de samenwerking nog productief is? En of zij daaraan zelf nog deel moeten nemen?

Belemmering door bedreiging

1. Kijken u en uw partners bij elkaar in de keuken? Hoever reikt de openheid van zaken die u geeft? Mogen de deelnemende of financierende organisaties zich verdiepen in uw aanpak, of moeten zij zich volgens u eigenlijk beperken tot het beoordelen van de resultaten?
2. Sturen uw partners u zonder morren de gevraagde informatie? Geven zij openheid van zaken over belangrijke ontwikkelingen binnen hun organisatie? Praat u onderling wel eens 'off the record' over zaken die binnen de deelnemende organisaties spelen en wel eens van belang zouden kunnen zijn voor het project?
3. Zijn er bij uw project goede afspraken gemaakt over prestaties en in te zetten kwaliteiten, bijvoorbeeld in de vorm van 'service level agreements'? Heeft u het gevoel dat uw partners hun beste mensen inzetten? Dragen zij financieel gezien naar vermogen bij, of houden ze bewust een ruime reserve?

Bijlage index op projecten

1. Index op naam
2. Index op provincie
3. Index op betrokken partijen
4. Index op samenwerkingsvormen
5. Index op leeftijd van de deelnemers
6. Index op nadere omschrijving doelgroep
7. Index op aard van de aanpak

1. Index op naam	
16 en 17 jarigen project	H1
Aanval op uitval	H2
Achterhoek op internet	J1
Actie partieel leerplichtigen	J2
Afstemming onderwijs – arbeidsmarkt	H3
Alternatieve leerwegen en trajecten	G1
Arbeidstrainingscentrum	F1
Back on track	H4
Back up	E1
Baraaruijn	B1
Basta	G2
Beleidsplan	K1
Breakpoint	L1
Call Center RMC	J3
Centraal Meldpunt Jongerenbegeleiding	G3
Centrale opvang	G4
Challenge Sports	H5
Cityteams Fortis Foundation	H6
CBOR	C2
Convenant integrale aanpak startkwalificaties	K2
Delmatur	A1
Delvin/Watch Out	F2
Do It	H8
DUWO Foyer	H9
Dynamo projecten	H10
Externe zorgteams Westland	G5
Gids voor Onderwijs, Jeugdzorg en Arbeid	J4
Had!	H11
Herstelling	F3
Integrale aanpak	K3
Jongeren aan de slag	F4
Jongerenloket	H12
Jongerenloketten	H13
Jongeren voor jongeren	B2
Kennisgroep allochtonen in het ROC	K4
Leefwerkschool Eigenwijs	G6
Leerlink	G7
Leerwegen in Rijnland	F5
Lerende regio	J5
Meidenproject Mariken	H14
Mentorenproject Zadkine	A4
Mentorenproject St. Cosmicus	A5
Mentorenproject In Balans	B3
Mentorenproject Stimulans	A2

Motivatieproject Start Foundation	H15
Opvangklas en keerpunt	G8
Opvangvoorzieningen voor schooluitvallers in basis en voortgezet onderwijs	G9
Overleg Risico Jeugd	G10
Pan Pa Mayan	H16
Preventieve Aanpak Verzuim	C2
Preventieproject 1 ^e fase voortgezet onderwijs	A6
Professionaliseringsprogramma RMC-casemanagement	H17
Project Integrale Aanpak Schoolverzuim	G10
Project Ommekeer	H18
Rangeerterrein	H19
Regionaal Bureau Leerlingzaken	J6
Reitdieproject	G12
Rumbo Nobo	B4
Samen Beter Bouwen	F6
SamenWerkenWerkt	C1
Scholenoverleg SVO	K5
School en hulp	C3
Sluitende aanpak schooluitval voortgezet onderwijs	A7
Sluitende aanpak	K6
Stichting Jeugdzorg Kennemerland	I2
Time Out	G13
Time Out	G14
Trabou-tin	B5
Travos	H20
Vinger aan de pols	L4
Web	L5
Werkgroep Uitbreiding Leerlingzorg (WUL)	G15
Werkhotel	F7
Witte Poort	G16
Zinvolle leerwegen voor laagopgeleide ROC deelnemers	D1

2. Index op provincie

Drente	G4
Flevoland	L1
Gelderland	A5, A7, B5, D1, F1, G6, G7, H3, H14, J1, J5, K4, L3, L4, L5
Groningen	G12, H12, K1
Limburg	H20, K6
Noord-Brabant	A6, B4, E1, F4, G2, G10, H1, H11, H16, H19, L2
Noord-Holland	B2, F3, G3, G8, G11, G13, H2, H13, H17, I2, J2, J3, J4, K3
Overijssel	G2, G14, I1

Utrecht	A4, G1, G15, H6, H7, H8, J6
Zuid-Holland	A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, F2, F5, F6, F7, G2, G5, G9, G16, H5, H6, H9, H10, H18, K2, K5

3. Index op betrokken partijen

	preventieve projecten	curatieve projecten
Arbeidsvoorziening (CWI en Reïntegratiebedrijven)	H12, K5, K6	B2, C1, H1, H3, H13
Bedrijven en particulieren	A3, C2, F5, F6, H15, I5, K5	F1, F7, H1, H6, H9, H11
Gemeenten	A6, A7, C2, F4, F5, G1, G4, G11, H7, H12, H13, H17, H19, J3, J5, J6, K1, K2, K3, K5, K6, L2, L3, L5	B2, B5, C1, F1, F2, F3, G2, G6, G8, G14, G16, H1, H2, H3, H5, H8, H9, H10, H16, H18, H20, I1
Internationale partners		K3
Jeugdzorg	B3, E1, F4, G4, G5, G10, G11, H7, H19, J5, K3, K5, L1, L3, L4, L5	F1, G14, G16, H1, H2, H8, H9, H11, I2
Justitiële keten	G5, G10, G11, K6, L1, L2, L5	G2, H2, H10, H11
Leerplicht	A6, E1, F4, G5, G10, J2, J5, J6, K1, L1, L2, L4	F1, G8, G9, G16, H2, H10, H11, H20
Secundair onderwijs	A5, A6, C2, E1, F5, F6, G1, G5, G7, G11, G12, H7, H17, J3, J5, K2, K3, K5, K6, L1, L3, L4, L5	A8, F1, G8, G9, G13, G14, G16, H1, H2, H8, H14, I1
Maatschappelijke instellingen	H15, J5, K3, L3, L4	B5, C1, G2, G5, H9, H10, H11, H16, H20
Migrantenhulporganisaties	A1, A2, B1	B4
Rijk	K2	F7, G6
RMC	G4, G5, H17, J1, J2, J4, K1, K6	G2, G8, H2, H9, H20

Tertiair Onderwijs	A2, A3, A4, D1, G1, G4, G5, G7, G12, H7, H15, H17, J5, K2, K3, K5, K6, L2, L3, L4, L5	B2, F1, G2, G8, G9, H8, H10, H11
Provincies	A7, L3	F3
UWV		I1
WiW-uitvoeringsorganisaties	H12, H13, H19, K6	B2, C1, F1, F2, F4, H10, H18
Zorg en Welzijn	B1, G5, H7, L1, L3, L4, L5	B5, C1, F1, G2, G9, G14, I1

4. Index op samenwerkingsvormen

	preventieve projecten	curatieve projecten
Overheid en uitvoerende organisaties	B1, F4, J2, J6, I2	B5, C1, F2, F3, H5, H3, H9, H12, K1
Overheid en scholen	A6, A7, G1, J3	G6, G9, K2
Overheid, scholen en bedrijfsleven	J5	H1
Overheid, scholen en uitvoerende organisaties	E1, G4, G11, K6, I3, I1, I4, I5	B2, G2, G14, G16, H2, H7, H8, H10, H11, H17, K3
Overheden onderling	B3, J1, J4	I2
Scholen en bedrijfsleven	A3, C2, F5, F6, H15	H6
Scholen / Beroepsopleidingen onderling	A5, D1, G7, G12	
Scholen en uitvoerende organisaties	A2, K3	B4

5. Index op leeftijd van de deelnemers

	preventieve projecten	curatieve projecten
< 12 jaar	A5, G5, L5	G9
12 tot 16 jaar	A3, A4, A6, A7, C2, E1, F6, G4, G5, G7, G11, G12, J3, J5, L1, L3, L4, L5	F5, G2, G6, G8, G9, G13, G14, G16, H1, H14, I2
16 tot 23 jaar	D1, E1, F4, F5, F6, G4, H15, J2, J5, K4, L1, L2, L3, L5	B2, B4, F1, F2, F7, G2, G6, G13, G14, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H9, H10, H11, H18, I1, I2
> 23 jaar	H17	B4, C1, F2, H10, H11, H16
Alle leeftijden	B3, G1, G3, G10, G15, H7, H12, H13, H19, J1, J4, J6, K1, K2, K3, K5, K6	B5, F3

6. Index op nadere omschrijving doelgroep

	preventieve projecten	curatieve projecten
Allochtone jongeren	A1, A2, A4, A6, B1, B3	B2, B4, B5, F2, H11, H16
Meiden en vrouwen		H14
Leerlingen secundair onderwijs	A7, C2, F5, F6, G1, G3, G4, G7, G9, G10, G11, G12, G15, H7, H12, H13, H15, H19, J1, J3, J4, J5, J6, K1, K2, K3, K5, K6, L1, L3, L4, L5	G2, G8, G13, G14, G16, H2, I2, J4, K1, K2, K3, K5, K6, L1, L5
Leerlingen tertiair onderwijs	A3, A5, D1, E1, F4, F5, F6, G1, G3, G4, G10, G11, G15, H7, H12, H13, H19, J1, J2, J4, J5, J6, K1, K2, K3, K4, K5, K6, L1, L2, L3, L5	G2, G6, G13, G14, H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H10, H17, H18, H20, I1, I2, J4, K1, K2, K3, K5, K6, L1, L5
Mensen met groot afstand tot de arbeidsmarkt		C1, F1, F3, F7, H9

7. Index op aard van de aanpak

Preventieve projecten	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, B1, B3, C2, D1, E1, F4, F5, F6, G1, G3, G4, G5, G7, G10, G11, G12, G15, H7, H12, H13, H15, H17, H19, J1, J2, J3, J4, J5, J6, K1, K2, K3, K4, K5, K6, L1, L2, L3, L4, L5
Curatieve projecten	B2, B4, B5, C1, F1, F2, F3, F7, G2, G6, G8, G9, G13, G14, G16, H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H16, H17, H18, I1, I2, J4, K1, K2, K3, K5, K6, L1, L5

Bijlage vragenlijst emailenquête

1. Wat is de naam van het project?
2. Wat is de looptijd van het project?
3. In welke regio vinden activiteiten plaats?
4. Wat is de doelgroep van het project?
5. Wat is het doel van het project?
6. Welke organisaties nemen deel aan het project?
7. Wat heeft het project tot dusverre opgeleverd? (bijvoorbeeld: aantal cliënten, succespercentage, ervaringskennis, relaties en contacten etc)
8. Kunt u ten minste drie factoren noemen die bijdragen aan het succes van uw project?
9. Kunt u ten minste drie factoren benoemen die het succes van uw project belemmeren?

10. In welke mate speelt samenwerking een rol in uw project?
 - A. Niet belangrijk.
 - B. Nauwelijks belangrijk.
 - C. Belangrijk.
 - D. Zeer belangrijk.
 - E. Essentieel.

11. Als u uw project een rapportcijfer zou mogen geven, met een getal tussen 1 (zeer slecht) en 10 (zeer goed). Wat zou dit zijn voor:
 - het bereiken van de doelgroep van het project:
 - het behalen van de doelstelling van het project:
 - de bijdrage aan terugdringen van schooluitval:
 - de kwaliteit van de samenwerking met andere partijen:
 - het geheel van het project:

12. Hoe is de personele bezetting van uw project?
 - ...% professionele krachten.
 - ...% vrijwilligers.
 - ...% gesubsidieerde arbeidskrachten.
 - ...% anders, namelijk

13. Wat is ongeveer de hoogte van het budget van het project per jaar?
 - A. minder dan € 25.000.
 - B. tussen de € 25.000 en € 50.000.
 - C. tussen de € 50.000 en € 100.000.
 - D. tussen de € 100.000 en € 500.000.
 - E. meer dan € 500.000.

14. Kunt u een schatting maken van de gemiddelde totale kosten per cliënt?

- A. lager dan € 5.000.
- B. tussen de € 5.000 en €15.000.
- C. tussen € 15.000 en € 25.000.
- D. meer dan € 25.000.
- E. geen inzicht.

15. Kunt u een project noemen dat u naast uw eigen project veelbelovend vindt en waarom?

16. Stelt u het op prijs om op de hoogte gesteld te worden over de uitkomsten van het onderzoek?