



MAP

Het MKB Adoptieproject als tweede kansmethode ter bestrijding van
voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkeloosheid

Actieplan Aanval op de Uitval, gemeente Leiden

Albert Jan Kruiter & Janine van Niel

juni 2007

Inhoudsopgave

1.	Aanval op de Uitval	3
1.1	MKB Adoptieproject	3
1.2	Werkwijze	4
1.3	Leeswijzer	4
2.	Analyse van het MKB Adoptieproject	5
2.1	Doelgroep	5
2.2	Context	8
2.3	Toegevoegde waarde	10
2.4	Verbeterpunten	12
3.	De pressurecooker op 16 mei 2007	14
3.1	Voorstelronde	14
3.2	'Geadopteerde' jongere	14
3.3	Ondernemers als mentor	15
3.4	Probleemanalyse: gedeelde knelpunten	15
3.5	Oplossingen: kleinste stap met het grootste resultaat	16
4.	Aanbevelingen	20
5.	Epiloog	21
Bijlage:		
-	Deelnemerslijst pressurecooker op 16 mei 2007	22

1. Aanval op de Uitval

1.1 MKB Adoptieproject

Tijdens Aanval op de Uitval onderzoekt het Centre for Government Studies (CGS) van de Universiteit Leiden, Campus Den Haag in opdracht van de G27 hoe 14 steden omgaan met de opvang van kansarmen, inwoners van probleemwijken en probleemjongeren. Doel van Aanval op de Uitval is om *best practices* voor andere steden te ontsluiten, maar ook om de manier van werken in de steden een stap verder te helpen.

Leiden is één van die steden en het MKB Adoptieproject (MAP) is zo'n best practice. Doel van het MAP is om jongeren die tussen de wal van werk en het schip van onderwijs vallen te koppelen aan *volwassenen* die ze kunnen helpen hun leven weer op de rails te krijgen. Die koppeling vindt plaats tijdens adoptieavonden, waar jongeren zich presenteren en volwassenen aan kunnen geven waarmee en hoe ze de jongeren kunnen helpen. Dat kan bijvoorbeeld door ze een baan(tje) te bieden, ze te helpen met hun schulden, coachingsgesprekken met ze te voeren of ze te helpen met hun schoolkeuze. Jongeren geven aan wat ze nodig hebben en volwassen spelen daar op in. Van de 71 jongeren die tot nu toe aan een adoptieavond hebben meegedaan, hebben er inmiddels 43 een baan of opleiding. Tot nu toe deden 43 volwassenen mee aan de bijeenkomsten, die 15 keer zijn georganiseerd.

In het kader van Aanval op de Uitval wil het CGS de manier van werken van het MKB Adoptieproject ontsluiten en verder aanscherpen. Dat doen we vooral door de jongeren en de volwassenen in dit project centraal te stellen. Waar lopen jongeren tegenop? Hoe komen ze bij het MAP terecht en hoe ervaren ze adoptieavonden? En waarom doen volwassenen mee? Hoe bevalt het mentorschap en waar kan dat nog verbeteren? Vanuit het perspectief van jongeren en volwassenen evalueren we wat de toegevoegde waarde van het project is en waar verbetering mogelijk is.

1.2 Werkwijze: interviews en snelkookpan

We spraken met twee jongeren. Eén jongere heeft deelgenomen aan het project, een andere jongere is kandidaat om deel te nemen. Ook heeft het CGS gesproken met een ondernemer die deelnemende jongeren vanuit het MKB Adoptieproject in zijn bedrijf een baan heeft aangeboden. Tevens hebben wij een ondernemer uit het MKB bevraagd die (nog) niet deelneemt aan het project. Vervolgens hebben we gesproken met vertegenwoordigers van het Regionaal Platform Arbeidsmarkt Rijn Gouwe, Platform MBO-AOC-VMBO, Dienst Cultuur & Educatie (gemeente Leiden), MKB Regio Randstad West, Jongerenloket, BV.Leiden.nl, ROC Leiderdorp en de provincie Zuid-Holland (directie Maatschappij en Bestuur). Daarna spraken wij met de wethouders van Onderwijs, Welzijn en Zorg én Sociale Zaken en Cultuur van de gemeente Leiden. Tijdens de interviews met stakeholders zijn wij onder meer ingegaan op hun betrokkenheid bij het project en mogelijke verbeterpunten.

Op 16 mei 2007 organiseerden we in de regentenkamer van het Meermanshof te Leiden een zogenaamde snelkookpansessie. Het doel van deze sessie was om samen met alle stakeholders knelpunten te formuleren en verbeterpunten te benoemen. Aan deze verbeterpunten kunnen de deelnemers zelf een bijdrage leveren. Iedere deelnemer moet daarbij zeggen welke stap hij of zij kan zetten met het grootste effect voor de doelgroep van het project. Een verslag van de pressurecooker is in dit document opgenomen.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de doelgroep van het MAP, plaatsen wij de werkwijze van het MAP in het 'totale jongerenbeleid' en beschrijven we de sterke én lastige punten uit het project. We maken daarbij gebruik van de input uit de interviews en de snelkookpansessie. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 de snelkookpansessie en de acties waaraan deelnemende partijen zich hebben gecommitteerd. Aanbevelingen voor de volgende stap voor het MAP komen in hoofdstuk 4 aan bod. We sluiten af met een epiloog.

2. Analyse van het MKB Adoptieproject

2.1 Doelgroep

We willen in deze paragraaf verder ingaan op de doelgroep van het MAP: jongeren en volwassenen. Dit is belangrijk omdat we het niet hebben over *alle* jongeren en *alle* volwassenen. Het gaat om jongeren die kampen met meerdere problemen die ze, om wat voor redenen dan ook, niet zelf kunnen oplossen. In ieder geval zijn het problemen die ervoor zorgen dat ze geen werk of opleiding hebben. Daarnaast gaat het om volwassenen die iets te bieden hebben aan deze jongeren. Dit gaat niet altijd om een baan of opleiding, maar vaak om de eerste kleine stap op weg naar werk of school.

Jongeren

Het MAP richt zich in eerste instantie op jongeren met problemen die ze niet direct zelf of met behulp van hun omgeving op kunnen lossen. Vaak kampen ze met een combinatie van problemen: huiselijk geweld en verslaving, geen vaste woon- of verblijfplaats en geen school, schulden en geen werk, of een combinatie van de bovenstaande problemen. In Nederland betekent het hebben van meerdere problemen dat meerdere instellingen in beeld zijn. Soms hebben deze jongeren met meer dan twintig instellingen te maken. Ook komt het voor dat ze bij geen enkele instelling op de kaart staan omdat ze een uitzondering vormen op bestaand beleid en bestaande regels. Ze willen wel worden geholpen, maar passen nergens in. Ze zijn te oud voor de jeugdzorg, te jong voor een uitkering, te arm voor een woning, niet gekwalificeerd voor een leerwerktraject, hebben onvoldoende aan studiefinanciering etc. Dat maakt deze groep jongeren tot een 'moeilijke groep'.

We constateren dat een vaste baan of een opleiding voor veel van deze jongeren een stap te ver is. Vaak moeten andere problemen eerst worden opgelost (huisvesting, inkomen, schuldsanering) voordat ze aan een baan of een opleiding toe zijn. Toch is veel beleid ontworpen om jongeren direct aan een opleiding of een baan te helpen. Voor veel jongeren werkt dat goed. Voor de doelgroep van het MAP niet. Of zoals een jongere ons vertelde: "Door fysieke problemen ben ik met mijn verzorgingsopleiding gestopt. Dus moet ik volgend jaar mijn studiefinanciering terugbetalen. Nu heb ik een uitkering."

“Ik ben bang om weer aan een opleiding te beginnen. Stel dat ook die niets is? Dan krijg ik weer een boete! En waar moet ik die van terugbetalen? Ook begin ik niet zomaar aan een baan. Stel dat ik mijn proeftijd niet haal, dan kost het maanden voordat ik weer een uitkering heb. En hoe moet ik dan in mijn levensonderhoud voorzien? Ik zou het niet weten.”

Tenslotte formuleren de initiatiefnemers van het MAP de entry-exit paradox: de reden waarom jongeren in een bepaald project of programma terechtkomen, is uiteindelijk ook de reden waarom ze het project of programma moeten verlaten. Vanwege gedragsproblemen komt een jongere bijvoorbeeld in een speciaal programma, maar moet hij of zij dat programma vervolgens verlaten wegens diezelfde gedragsproblemen. Deze paradox draagt uiteraard niet bij aan de oplossing van de problemen.

Kortom, jongeren met meerdere problemen:

- hebben met (te)veel instellingen te maken of staan niet op de kaart van de instellingen;
- moeten eerst andere problemen oplossen voordat ze toe zijn aan werk of onderwijs, terwijl er weinig of geen partijen die zich met ‘het hele’ probleem bezighouden;
- krijgen te maken met de entry-exit paradox waardoor ze van hulp verstoken blijven.

Volwassenen

Allerlei volwassenen nemen deel aan de adoptieavonden. Van detailhandelaren tot verplegers, van ambtenaren tot leraren. Veel van de deelnemers zijn ondernemer.

Ondernemersvereniging BV Leiden heeft het adoptieproject dan ook ‘geadopteerd’. Het grote voordeel van het MAP is dat de deelnemers zelf kunnen aangeven wat ze te bieden hebben. Uit gesprekken met ondernemers blijkt namelijk dat ze in het kader van andere projecten het gevoel hebben nog al eens te worden overvraagd. “Het bedrijfsleven moet het maar doen” is een veelgehoord antwoord op de vraag hoe we maatschappelijke problemen moeten aanpakken, die niet direct op te lossen zijn. Ondernemers moeten iedereen een kans bieden; van ex-gedetineerden tot verstandelijk gehandicapten, van arbeidsongeschikten tot probleemjongeren. Het beeld van de ondernemer die overladen wordt met coaches, stagecoördinatoren, verzorgers, reclasseringsambtenaren en beleidsmedewerkers die een beroep doen op een werkplek voor een cliënt of leerling dringt zich al snel op. Bovendien leidt het tot een ongewenste concurrentie tussen mensen die het toch al moeilijk hebben.

Doelgroepen aan de onderkant van de samenleving concurreren met elkaar om 'werkplekken'.

Veel ondernemers zijn bereid om mensen een kans te bieden, maar ze kunnen en willen niet alle problemen van iemand oplossen. Ze zijn ondernemer en geen maatschappelijk werker, psycholoog, medewerker van de sociale dienst, wijkagent of straathoekwerker. "En dat moet ook vooral zo blijven," aldus de ondernemers.

Ook geven ondernemers aan dat ze graag zouden zien dat er meer rekening wordt gehouden met hun wensen. Mensen worden 'aangeboden', met alle bijbehorende eisen van dien. Er wordt te weinig rekening gehouden met de behoefte van de werkgever. Een goed voorbeeld is het feit dat bedrijven eerst een officiële 'leerwerkplek-status' moeten krijgen voordat ze stagiaires kunnen aannemen. Vanuit opleidingsperspectief gezien is dat gerechtvaardigd. Maar ondernemers kunnen veel meer voor jongeren betekenen dan alleen het bieden van een officiële stageplek. Jongeren kunnen er ritme opdoen, wennen aan werk, in contact komen met andere mensen en zich daaraan optrekken. Of, zoals een werkgever het formuleerde: "Ik wil jongeren graag helpen. En ik heb ze ook echt wel iets te bieden. Maar de opleidingen die ik moet volgen en de rompslomp die ik moet doorstaan voordat ik een erkend leerbedrijf ben... Dat gaat te ver voor de die paar stageplekken die ik per jaar te vergeven heb."

Kortom, ondernemers:

- hebben hun onderneming niet opgezet om maatschappelijke problemen op te lossen;
- kunnen en willen ook niet alle problemen van jongeren oplossen;
- kunnen en willen jongeren veel bieden, zoals een leerwerk- of stageplek of een baan;
- hebben ook veel te bieden buiten de formele (opleidings)trajecten, zoals motivatie, ritme, discipline, verantwoordelijkheidsgevoel, praktische tips, ervaring, levenswijsheid, kennis van instellingen en instanties (verwijzingsfunctie);
- passen jongeren graag in de werkzaamheden in die ze te bieden hebben (in plaats van werk voor ze te creëren).

2.2 Context

Goede cijfers

Wie naar de cijfers kijkt kan niet anders dan onder de indruk zijn van de regio Rijn Gouwe. Het percentage voortijdig schoolverlaters (jongeren die zonder startkwalificatie school verlaten) is zeer laag (2%). Dit is niet alleen zo in landelijk opzicht, maar ook ten opzichte van de randstedelijke regio's die aan de regio Rijn Gouwe grenzen. Kwantitatief gezien gaat het dus goed met de regio. In dit onderzoek kijken wij vooral ook naar wat er in kwalitatief opzicht gebeurt.

Blinde vlek

Zonder af te willen doen aan dit succes van de regio roept de '2%' vragen op. Waaruit bestaat die groep bijvoorbeeld? Zijn dat de 'moeilijkste' jongeren? Of valt het wel mee? En zijn die jongeren in kaart gebracht? Hoe betrouwbaar is het cijfer? Zijn alle jongeren in beeld? Melden de scholen 100%? Het klinkt merkwaardig, maar als onderzoekers gaat het ons niet direct om het percentage. In navolging van het MAP richten wij ons op jongeren die niet naar school gaan en geen werk hebben én de manier waarop zij worden benaderd en/of geholpen. Of ze nu 'gemeld' zijn of niet, of ze formeel bij de 2% horen of niet. Immers, het percentage zegt vooral iets over het wel of niet naar school gaan van iemand, bijvoorbeeld niet of iemand een dak boven zijn of haar hoofd heeft, schulden heeft, verslaafd is, slachtoffer is van huiselijk geweld of veelpleger is. Of, zoals één van de ondernemers die we spraken het formuleerde: "Het percentage kan dan wel laag zijn in deze regio, maar er staan wel steeds meer jongeren voor mijn winkel te hangen!".

Meerdere problemen en meerdere instellingen

Wat ons opvalt is dat er veel projecten en programma's zijn voor jongeren in de Leidse regio. Deze programma's en projecten hebben elk een eigen accent, aanpak en bijbehorende instelling. Programma's en projecten zijn er op het gebied van het bestrijden van Voortijdig Schoolverlaters en arbeidsmarktbeleid (zoals het MKB leerbanenproject), onderwijs (zoals workskills van ROC Leiderdorp) en jeugdzorg (zoals Het Werkhotel). Van de mensen die wij spraken zegt niemand overzicht te hebben over alle projecten die in de regio gaande zijn.

Ook vermoeden zij dat er überhaupt niemand is die overzicht heeft over deze verschillende projecten. Er is geen partij of persoon die de regie of afstemming regelt over deze verschillende instellingen, programma's en projecten. Wel over delen daarvan, maar niet over het geheel. Daar komt bij dat in veel van de programma's en projecten de organisatiedoelen van de betreffende instelling centraal staan. Dat klinkt logisch en dat is het ook. Het zorgt er alleen wel voor dat er weinig tot geen projecten bestaan waar de jongere (met al zijn problemen) centraal staat. Zo regelen de ROC's onderwijs, het CWI werk, Bureau Jeugdzorg begeleiding middels gezinscoaches en bescherming en de Sociale Dienst schuldsanering, uitkeringen en reïntegratie. Maar als je onderwijs en schuldsanering nodig hebt, heb je al snel met instellingen te maken die niet altijd even goed met elkaar samenwerken. Dat komt onder andere doordat iedere instelling gebonden is aan eigen wetten, budgetten en bijbehorende procedures, targets en verantwoordingsmechanismen. In een democratie waar legitimiteit een hoog goed is, is dat onmisbaar. Wie vanuit de multiprobleemdoelgroep kijkt, ziet dat juist dát soms een obstructie vormt voor het samenwerken tussen instellingen. Vanwege de privacywet mogen instellingen geen informatie delen waardoor dossiers incompleet blijven. Jongeren die uiteindelijk kiezen voor een leerwerktraject moeten hun uitkering inleveren omdat ze niet beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt, terwijl de studiefinanciering niet voldoende is voor hun levensonderhoud.

Kortom, iedere instelling biedt een oplossing voor een deel van de problemen van jongeren. Een jongere bestaat echter niet uit delen, maar is één geheel. Daarom komt juist het gebrek aan regie voor de doelgroep van multiprobleemjongeren zo hard aan. Jongeren worden nauwelijks 'integraal' benaderd, terwijl jongeren zelf maar moeilijk onderscheid maken in hun problemen. Ze ervaren hun problemen bijna per definitie als kluwen, als geheel. En dat is waarschijnlijk terecht. Bovendien lijkt het tamelijk willekeurig te zijn in welk traject een jongere terecht komt. Dat hangt vooral af van wie zich om de jongere bekommert (leraar, jongerenloketbeambte, agent, ouders, ondernemers). Ook hier constateren we een gebrek aan regie.

2.3 Toegevoegde waarde

Hierboven hebben we de doelgroep van het project uiteen gezet. Daarnaast hebben we aangegeven in welke omgeving we het MAP moeten plaatsen. In de inleiding hebben we al kort beschreven wat het MAP inhoudt. Hieronder beschrijven we wat de toegevoegde waarde van het MAP is in relatie tot de doelgroep en de context die we voorafgaand hebben geformuleerd.

1. Jongere centraal in plaats van beleid

‘De jongere moet weer centraal komen de staan’ is een gevleugelde kreet in jongerenland. Dat klinkt makkelijker dan dat het lijkt gezien het versnipperde beeld van regels, wetten, instanties, programma’s en projecten. Toch slaagt het MAP daarin, door vanuit de jongere te vertrekken en niet vanuit beleid. Het MAP heeft dan ook geen procedures, regels of acceptatiecriteria. Iedereen kan meedoen. Het MAP functioneert vaak als een *last resort* voor jongeren die overal buiten vallen. Daarnaast is het project een vindplaats voor jongeren die elders buiten de boot vallen. Zowel het MAP als de jongeren realiseren zich dat dit de laatste kans is. “Als dit niet lukt, is er niets meer,” zei een jongere. In gesprekken met de MAP-medewerkers definieert de jongere zelf wat de problemen zijn waar hij of zij het eerste iets aan wil doen. Vaak zijn daar geen andere programma’s of projecten voor. Of, anders geformuleerd: er is simpelweg geen beleid of er is geen programma dat centraal kan staan. Er is een jongere met problemen en er zijn volwassenen die hulp kunnen bieden. Die ontmoeten elkaar tijdens adoptieavonden. Ter voorbereiding op die avonden krijgen de jongeren een stoomcursus ‘presenteer je zelf’. Daarin wordt ingegaan op de vragen wat kun je en wat durf je? Daarnaast oefenen de jongeren met presenteren. Niet iedere jongere krijgt meteen de kans om aan een adoptieavond mee te doen. Soms zijn de problemen van dien aard, of zo acuut, dat een andere oplossing is vereist. Het MAP grijpt dan zelf in en regelt bijvoorbeeld opvang, tijdelijk werk of inkomen.

2. Persoonlijk commitment

Henny Werter en Clara Pels worden gedreven door een sterk persoonlijk commitment aan de jongeren. Het besef dat ze vaak het laatste vangnet voor de jongere zijn versterkt dit. In principe zijn ze altijd beschikbaar voor de jongeren.

Problemen voor deze jongeren manifesteren zich nu eenmaal niet alleen tussen ‘negen en vijf’. Ook de deelnemers aan de adoptiebijeenkomsten doen dat vaak ‘op persoonlijke titel.’ Persoonlijke betrokkenheid staat hier voorop. Het project mobiliseert sociaal kapitaal dat ten goede komt van de jongeren.

3. Maatwerk in plaats van generiek beleid

Iedere jongere uit deze doelgroep heeft een unieke set van problemen. Juist daardoor zijn deze problemen niet met algemeen beleid of standaardprogramma's op te lossen. Het MAP is een manier om maatwerk te bieden voor deze problemen. We typeren de adoptieavonden dan ook als manier om maatwerkoplossingen te genereren voor jongeren met uitzonderlijke problemen. Ze krijgen oplossingscapaciteit aangeboden in de vorm van een informeel netwerk dat zich voor hen wil inzetten. Dat is de kracht van de adoptieavonden. Dit is belangrijk omdat juist veel instanties moeite hebben met het maken van uitzonderingen, terwijl juist het bieden van maatwerk een opening biedt voor deze jongeren.

4. Andere stap in plaats van onderwijs of werk

Dat bieden van maatwerk komt vaak neer op het organiseren van de eerste kleine stap die de jongere in staat stelt om zijn of haar leven weer op de rails te krijgen. Wie te maken heeft met huiselijk geweld, geen onderdak of inkomen heeft eerst iets anders nodig dan een opleiding of werk. Eerst moeten andere problemen worden opgelost. Tijdens het MAP krijgen jongeren de kans om die stap te formuleren. Volwassenen kijken of ze jongeren hierbij kunnen helpen.

5. Focus op oplossingen in plaats van problemen

Veel programma's en projecten zijn gericht op problemen van jongeren. Jongeren merken dat en gaan zichzelf ook steeds meer definiëren in termen van problemen. Het MAP richt zich vooral op de competenties die de jongeren zelf definiëren. Dat gebeurt aan de hand van de volgende vragen: wat kan je al?, wat heb je al gedaan? Waar en wanneer heb je successen geboekt? wat wil je en hoe kun je dat realiseren? Het feit dat de jongeren de competenties zelf definiëren heeft een positief effect op de houding van jongeren.

6. Informele netwerken in plaats van formele procedures

Het MAP kent een sterk informeel karakter. Doordat er geen regels en procedures bestaan, kunnen koppelingen tussen jongeren en volwassenen snel worden gelegd.

Het MAP is 'buiten de bureaucratie om' georganiseerd. Ook is het MAP hierdoor in staat zeer flexibel te opereren en zo in te spelen op uiteenlopende behoeften van jongeren. Of zoals een jongere die we spraken zei: "Ik was 's avonds nog bij een adoptiesessie en de volgende ochtend had ik een baan". De handelingsnelheid van het MAP is hoog. Jongeren die vastlopen in het woud van instanties en instellingen worden door het MAP geholpen.

7. Inspelen op netwerken van ondernemers

De deelnemende ondernemers bepalen zelf wat zij de jongeren bieden. In die zin wordt ook de ondernemers maatwerk geboden. Er zijn geen eisen of voorwaarden verbonden aan hetgeen de ondernemers de jongeren willen bieden. Het Map vraagt de ondernemers betrokkenheid in de vorm van het openstellen van hun netwerk. Het gaat er expliciet niet om 'vacatures te vullen.'

Samenvattend concluderen we dat het MAP:

- sociaal kapitaal mobiliseert voor jongeren die buiten beleid en bureaucratische processen vallen;
- succesvol is in het daadwerkelijk centraal stellen van de jongere;
- flexibel en snel werkt door haar informele karakter;
- jongeren helpt waar andere instanties niet in slagen.

2.4 Verbeterpunten

Veel jongeren die door de mazen van de formele instellingen en programma's én regels en wetten vallen, worden opgevangen door het MAP. Dat lukt vooral door de informele en flexibele manier van werken van het MAP. Maar die kracht heeft ook nadelen. Zo staat of valt het project met het commitment van de initiatiefnemers. Als zij wegvallen, is de kans groot dat dit ook met het project gebeurt. Daarnaast is er geen structurele financiering. Deze moet iedere keer opnieuw worden gevonden. De volwassenen die deelnemen aan de adoptieavonden komen ook vooral uit het netwerk van de initiatiefnemers en uit het netwerk van volwassenen die al eens deelgenomen hebben. Deze netwerken vormen het

sociaal kapitaal waar het project op draait. Dat kapitaal zou structureel uitgebreid moeten worden. Een mogelijke verbetering zou dus zijn om het project stabiel te maken. Aan de andere kant moet het ook geen 'bureaucratie an sich' worden. Het is dus de vraag hoe we het MAP kunnen formaliseren terwijl het informele karakter behouden blijft. Die vraag stond centraal tijdens de snelkookpansessie van 16 mei jl. Hieronder gaan we verder op die sessie in.

3. De pressurecooker op 16 mei 2007

3.1 Voorstelronde

Tijdens de interviews spraken veel deelnemers over 'de keten'. Om die reden vroegen we de aanwezigen zich voor te stellen aan de hand van een eigen grafische weergave van 'de keten' waarin zij zich bevinden. Daarbij viel vooral op dat iedereen de keten anders tekende. Wel komen in de meeste tekeningen de drie o's voor: Onderwijs, Overheid en Ondernemers. Afhankelijk van de organisatie waarvoor zij werken hebben aanwezigen één of twee o's uitgebreider uitgewerkt. Ook heeft de meerderheid de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt opgenomen. Opvallend is dat de meeste deelnemers de eigen organisatie in het midden plaatsen en 'de keten' daarom heen tekenen. Een minderheid plaatst de jongere in het midden. Kortom: veel deelnemers plaatsen zichzelf in het midden van het beleidsveld. Bovendien ziet iedereen dat veld anders.

3.2 'Geadopteerde' jongere

Zoals we eerder stelden staat de jongere centraal. Tijdens de pressurecooker hebben we een geluidsfragment laten horen waarop Dana haar verhaal vertelt. Zij is een meisje uit Leiden met 'meerdere problemen' dat wij hebben gesproken. Dana is één van de jongeren die in aanmerking komt voor het MKB Adoptieproject. Zij kampt met meerdere instellingen en bevindt zich in een neerwaartse spiraal. Voor de meeste aanwezigen is haar situatie (helaas) herkenbaar. Een deelnemer maakt de vergelijking met een konijn in een strik: de strik gaat bij elke beweging strakker, onafhankelijk van de actie die het konijn onderneemt. Ook herkennen de deelnemers het gevoel van machteloosheid dat deze 'casus' oproept. Iedere instantie probeert Dana apart te helpen, maar het collectief faalt. Een andere aanwezige merkt op dat Dana's klagerige toon opvalt, alsof zij haar eigen verantwoordelijkheid buiten zichzelf legt. Dat is kenmerkend voor de doelgroep. Ook noemt een aantal deelnemers de strijd die veel jongeren aangaan omtrent hun toekomst, waarbij er een verschil is tussen ambitie en realisme. Het bevreemdt hen dat bij de stagekeuze niet is gekeken naar Dana's persoonlijke situatie. De groep is het eens dat je met 'één takje het vuur niet brandend houdt'. Er moet aan meerdere problemen tegelijkertijd worden gewerkt. In Dana's verhaal missen aanwezigen echter ook een aantal zaken.

Voorbeelden hiervan zijn de medische kant (waar is de arts?), 'iemand' die haar begeleidt en zaken afstemt (bij veel partijen voelt immers niemand zich verantwoordelijk) en ondersteuning door haar ouder(s), vrienden en docenten. We leren uit de casus dat:

- veel instellingen zich afzonderlijk met Dana bezighouden;
- 'er iemand (had) moet (en) zijn' die haar opvangt en begeleidt, dwars door alle instellingen en projecten heen.

3.3 Ondernemers als begeleider

Naast het verhaal van Dana hebben we het perspectief van een Leidse ondernemer ingebracht, die wij spraken over zijn ervaringen met zijn 'zelf gekozen vorm van mentorschap'. Vanuit het MKB Adoptieproject heeft hij een aantal deelnemende jongeren een plekje in zijn bedrijf aangeboden. Aanwezigen herkennen de situatie waarin ondernemers via allerlei kanalen worden benaderd door scholen, als werkgever vaak ouderlijke taken hebben ten aanzien van jongeren met problemen en eenvoudige zaken met goed luisteren kunnen verhelpen. De meeste jongeren moeten volgens aanwezigen zelf om begeleiding vragen, hen wordt bijvoorbeeld niet actief zorg aangeboden.

3.4 Probleemanalyse: gedeelde knelpunten

De meeste jongeren die binnen de doelgroep vallen van het MKB Adoptieproject hebben meerdere problemen. Daarmee hangt samen dat zij ook met meerdere instanties te maken hebben. Deze jongeren hebben vaak eerst een kleinere stap nodig dan toeleiding naar werk of onderwijs. In plaats van een focus op problemen richt het project zich op oplossingen en het mobiliseren van de eigen kracht van 'adoptiejongeren'. Maatschappelijk betrokken personen uit het midden- en kleinbedrijf wonen geregeld adoptiebijeenkomsten bij waar jongeren zichzelf presenteren. Tijdens de pressurecooker blijkt dat ondernemers niet alles kunnen oplossen, meestal niet zijn opgericht om maatschappelijk te ondernemen, niet altijd contact hebben met instellingen en de voorkeur geven aan een vraaggerichte benadering op basis van hun behoefte aan jongeren. Het MKB Adoptieproject gaat in op de kleine stappen die jongeren soms nodig hebben tussen onderwijs en werk. Jongeren die overal buiten vallen vormen de doelgroep van het project. Vaak komen zij in contact met de initiators via zorginstellingen, het Jongerenloket, het CWI en vriendjes.

Het MKB Adoptieproject heeft bij uitstek een informele aanpak; het werkt buiten veel instanties om. Jongeren worden aangesproken op hun eigen kracht en kunnen hierbij gebruik maken van het netwerk van de volwassen deelnemers. De deelnemers zijn het eens over de toegevoegde waarde van het project. Rest de vraag hoe we het project verder kunnen verbeteren.

3.5 Oplossingen: kleinste stap met het grootste resultaat

De jongeren en initiatiefnemers van het MKB Adoptieproject geven aan op drie niveaus hulp te kunnen gebruiken. Allereerst nodigen zij alle aanwezigen uit om een keer deel te nemen aan een adoptieavond. Ook vragen zij de deelnemers of zij hun informele netwerk aan het project en de betreffende jongeren beschikbaar willen stellen. Daarnaast willen zij graag bij een acuut, concreet probleem gebruik kunnen maken van wat zij nodig hebben. Dit kan bijvoorbeeld wachtlijstbemiddeling zijn. Zij geven aan dat zij bij acute en concrete situaties (bijvoorbeeld als iemand op straat dreigt te belanden) vaak vastlopen in regels en wachtlijsten. Als een jongere bijvoorbeeld door wachtlijsten bij de schuldsanering uit huis geplaatst dreigt te worden, moet er acuut kunnen worden gehandeld. Flexibiliteit bij de gemeente is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

Aan alle aanwezigen tijdens de pressurecooker hebben wij vervolgens gevraagd wat hun kleinste stap kan zijn met het grootste resultaat voor het project. In de onderstaande tabel staan deze stapjes beschreven. Wethouder Van den Berg heeft aangegeven dat instanties de problematiek samen moeten oplossen. Zij komen de jongeren tegen en zitten dicht bij de doelgroep. De wethouder biedt haar medewerking aan als er concrete zaken zijn die onderling, dus met medewerkers van de gemeente, niet op te lossen zijn. We hebben de deelnemers gevraagd dergelijke punten aan te geven. Mede om deze reden hebben we een extra kolom toegevoegd aan de tabel, waarin specifieke acties en vragen staan voor de gemeente/wethouders. In de tabel hieronder geven we per deelnemer aan wat hij/zij bij kan dragen aan het project en wat daarvoor nodig is.

WIE	WAT	NODIG	ACTIE	Gemeente/wethouders
Provincie Zuid-Holland (Ron Brans)	<ul style="list-style-type: none"> • Komt op persoonlijke titel naar een adoptieavond • Enthousiasmeert eigen relaties in persoonlijk netwerk om ook een keer naar een adoptieavond te gaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Ron 	<ul style="list-style-type: none"> • Als zaken bij professionals van de gemeente blijven liggen, moet de wethouder ingeschakeld kunnen worden
ROC Leiderdorp (Vincent Molkenboer)	<ul style="list-style-type: none"> • Blijft het project ondersteunen • Biedt aan mee te denken over de opschaling van het project en de methode • Pressurecookermethode met casussen is beter bij probleemgevallen dan vergaderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstormdatum 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara prikken datum voor brainstormen met Vincent 	<ul style="list-style-type: none"> • Acute gevallen moeten door medewerkers van de gemeente Leiden worden geholpen op basis van vertrouwen
Gemeente Leiden, Cultuur en Educatie (Wieke Bertina)	<ul style="list-style-type: none"> • Wil bij het project betrokken blijven • Biedt aan zaken waartegen betrokkenen van het project aanlopen rechtstreeks bij haar aan te kaarten • Zal persoonlijk als 'pilot' fungeren wanneer zij kampen met een acuut probleem 		<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara nemen indien nodig contact op met Wieke 	<ul style="list-style-type: none"> • Steun wethouders nodig
Jan-Pieter Goossens	<ul style="list-style-type: none"> • Benadert netwerkorganisaties of ze mee willen doen • Dit is afhankelijk van wat de jongeren voor stage/werk willen 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden • Informatie over jongeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Jan-Pieter • Henny/Clara verstrekken informatie aan Jan-Pieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente kan microkredieten beschikbaar stellen om mensen op het rechte pad te helpen en hen met geld een start te geven
Portaal (Lex de Boer)	<ul style="list-style-type: none"> • Nodigt mensen uit voor adoptieavond in hun rol als werkgever, ook buiten MKB en in profit sector • Biedt aan mee te denken bij een acuut probleem rondom huisvesting • Biedt aan samen na te denken over koppeling met woningbouw (Portaal doet bijv. ook veel met Cardea) 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden • Brainstormdatum 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Lex • Henny/Clara nemen indien nodig contact op met Lex • Henny/Clara prikken datum voor brainstormen met Lex 	<ul style="list-style-type: none"> • Studenten krijgen voorrang op kamers en moeten binnen 3 maanden na afstuderen hun kamer verlaten. Voor jongeren bestaat zo'n regel niet. Welke voorwaarden kan de gemeente stellen om jongeren uit het project bij acute problemen voorrang te verlenen?

<i>WIE</i>	<i>WAT</i>	<i>NODIG</i>	<i>ACTIE</i>	Gemeente/wethouders
RBL (Ronald Zoutendijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Komt naar een adoptieavond • Zoekt uit of jongeren uit het project behoefte hebben aan leeftijdsgenoten als maatje 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Ronald 	
G27 (Nelleke Vedelaar)	<ul style="list-style-type: none"> • Komt naar een adoptieavond • Zoekt enthousiasme in Zwolle over het project uit 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Nelleke 	
RPA (Alice Standhart en Klaske Sinnema)	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen netwerk van RPA en Rode Kruis ('vorig' netwerk) open voor project • Benaderen werkgeversorganisaties die nu weinig met probleemjongeren doen • Spreken alle belanghebbenden aan om het MKB Adoptieproject te promoten 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden • Idem • Idem 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Alice en Klaske 	
Gemeente Leiden, Sociale Zaken (Anita Toen)	<ul style="list-style-type: none"> • Biedt aan zaken waartegen betrokkenen van het project aanlopen rechtstreeks bij haar te melden 		<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara nemen indien nodig contact op met Anita 	<ul style="list-style-type: none"> • Steun wethouders nodig
ROC Leiden (Hugo Snabilie)	<ul style="list-style-type: none"> • Wil blijven participeren in het project. Dat het op formele wijze niet lukt om de groep jongeren uit het project te helpen, maar op informele wijze wél is een trieste conclusie • Mist double loop leren; hoe komt het dat er steeds jongeren bijkomen die geschikt zijn voor het project? Hoe kunnen we dit voorkomen? • Biedt aan de betrokkenheid van ouders te versterken als ROC (samen met de gemeente) • Dwarsverbanden leggen tussen verschillende projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar de oorzaken van uitval • Regiefunctie vanuit de gemeente Leiden versterken 		<ul style="list-style-type: none"> • De betrokkenheid van ouders moet worden versterkt (samen met het ROC). Hoe is dit vorm te geven? • Versterk de regiefunctie van de gemeente op alle verschillende projecten

<i>WIE</i>	<i>WAT</i>	<i>NODIG</i>	<i>ACTIE</i>	Gemeente/wethouders
Lorenzo van Beek	<ul style="list-style-type: none"> • Biedt aan vanuit zijn lidmaatschap van veel verenigingen binnen MKB ondernemers te enthousiasmeren voor het bijwonen van adoptieavonden • Er zijn weinig stage- of werkplekken voor lagere niveaus. Bedrijven hebben geen idee hoe ze daar jongeren voor kunnen vinden en waar ze aan geld kunnen komen. Koppeling voor MKB Adoptieproject? 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden • Zie hieronder (CGS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan Lorenzo 	
CGS (Albert Jan Kruijer en Janine van Niel)	<ul style="list-style-type: none"> • Komen naar een adoptieavond • Bieden aan uit te zoeken wat de mogelijkheden zijn voor stageplekken bij de Universiteit Leiden op VMBO en MBO niveau 1 en 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Data van adoptieavonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Henny/Clara geven data door aan CGS • CGS neemt contact op met Universiteit Leiden 	

4. Aanbevelingen

Op basis van de gesprekken die we voerden met betrokkenen en de uitkomsten van de snelkookpansessie formuleren we hieronder een aantal aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Houd MAP's werkwijze informeel, maar formaliseer de organisatie

De kracht van de werkwijze van het MKB Adoptieproject schuilt in haar informele karakter. Daardoor is het MAP flexibel en in staat snel op te treden. Toch lijkt het ons een goed idee om het MAP qua organisatiestructuur te formaliseren. Met name om ook de continuïteit van het project te garanderen en *funding* mogelijk te maken. Dat kan bijvoorbeeld door van het MAP een stichting te maken.

Aanbeveling 2: Werk de methode verder uit

De manier waarop het MAP werkt is succesvol. Er bestaan echter nog veel vragen over de methode. Vragen die niet de scope van dit onderzoek vormen, maar die wel relevant zijn voor het verder ontwikkelen van het MAP. Daarbij denken we bijvoorbeeld aan de volgende vragen: Hoe komt het dat sommige adopties slagen en andere niet? Wat zijn de succes- en faalfactoren? Waarom doen mensen mee aan de adoptieavonden? Hoe is de relatie tussen het project en ander hulpverleningsinstellingen geregeld? En wat is de voornaamste reden voor jongeren om te participeren?

Aanbeveling 3: Maak uitzonderingen voor schrijnende gevallen

Het MAP is vaak het laatste vangnet voor jongeren. De 'meerdere problemen' waarmee jongeren kampen zijn niet altijd bekend bij andere instellingen (zoals de Sociale Dienst, de woningbouwcorporatie, politie of schuldsanering). Bij het MAP komen die meerdere problemen aan het licht. Door een beslissing van één van de andere instellingen (niet geschikt voor een woning, schuldsanering, een uitkering etc.) vallen deze jongeren soms definitief uit. Ze komen dan bijvoorbeeld op straat terecht. Andere instellingen kunnen voor deze jongeren uitzonderingen maken. De gemeente kan daarin het voortouw nemen. Het MAP kan jongeren aanmelden die definitief buiten de boot dreigen te vallen als er geen directe actie wordt ondernomen. Schrijnende gevallen krijgen daarmee een uitzondering.

5. Epiloog

We eindigen zoals we begonnen. In Leiden gaat het goed met voortijdig schoolverlaters. We hebben tijdens de interviews en de snelkookpansessie enthousiaste mensen ontmoet die zich voor de jongeren inzetten. Voor de groep multiprobleemjongeren biedt het MKB Adoptieproject een uitkomst. Maar het MAP kan dat niet alleen. Het MAP is afhankelijk van jongeren, deelnemers aan de bijeenkomsten en andere instellingen in het veld. Deze afhankelijkheid geldt ook andersom: het MAP vangt veel jongeren op die in andere programma's en projecten buiten de boot vallen. Om deze jongeren een kans te geven zullen ze uiteindelijk toch weer terecht moeten komen in die programma's en projecten. Daarvoor is goede samenwerking tussen alle instellingen die zich in de regio met jongeren bezig houden een eerste vereiste. We spreken de wens uit dat we daar met dit onderzoek een bijdrage aan hebben geleverd. Ook wensen wij de initiatiefnemers van het MKB Adoptieproject veel succes toe met hun nominatie voor de 'Innovations in Governance'-award van het prestigieuze Ash Institute van Harvard University én de belangstelling die er op nationaal niveau is voor het project.

Wij danken Clara Pels, Henny Werter en Wieke Bertina voor hun betrokkenheid bij en enthousiasme over de Leidse Aanval op de Uitval. Daarnaast bedanken wij graag alle betrokken partijen voor hun inzet en bereidheid om constructief mee te denken.

Albert Jan Kruijer & Janine van Niel

21 juni 2007

Bijlage 1: Deelnemerslijst pressurecooker

Gemeente Leiden:

1. Gerda van de Berg (wethouder Onderwijs, Welzijn en Zorg)
2. Wieke Bertina (dienst Cultuur & Educatie)
3. Anita Toen (dienst Sociale Zaken en Arbeidsmarktbeleid)

Jongerenloket:

4. Yvonne Dool

Regionaal Platform Arbeidsmarkt Rijn Gouwe:

5. Klaske Sinnema (Accountmanager Onderwijs-Arbeid)
6. Alice Standhart (hoofd Expertisecentrum)

Portaal:

7. Lex de Boer (directeur Portaal Leiden)

ROC:

8. Vincent Molkenboer (ROC Leiderdorp)
9. Hugo Snabilie (ROC Leiden, directeur Unit EAO/Handel)

Regionaal Bureau Leerplicht Holland Rijnland:

10. Ronald Zoutendijk (directeur)

Ondernemers/werkgevers:

11. Jan-Pieter Goossens (Fast Administratiekantoor)
12. Lorenzo van Beek (Regentenkamer, de Meermanshof)

Provincie Zuid-Holland:

13. Ron Brans (beleidsmedewerker directie Maatschappij en Bestuur, afdeling Maatschappelijk Ontwikkeling)

Coach en Advies:

14. Clara Pels

Werklokaal:

15. Henny Werter

G27:

16. Nelleke Vedelaar (projectleider Aanval op de Uitval)

Centre for Government Studies (Universiteit Leiden, Campus Den Haag)

17. Albert Jan Kruiter

18. Constant Hijzen

19. Janine van Niel