



WERKBOEK

Samen slim en slagvaardig vernieuwen

STAP VOOR STAP

werken aan **praktische,
innovatieve oplossingen**
voor kwetsbare
jongeren

December 2019
Saskia Tjepkema
Marijke Boessenkool

Voorwoord

Het ondersteunen van kwetsbare jongeren vraagt om samenwerking over grenzen van beleid en organisaties. Vraagstukken van deze doelgroep liggen immers maar zelden op één domein, maar strekken zich uit over terreinen als onderwijs, werk en zorg. Bijvoorbeeld door samenloop van problemen (schulden, schooluitval, problemen thuis) of door een overgang van bijvoorbeeld school of dagbesteding naar werk. Hoe voorkom je dan dat je als organisaties langs elkaar heen werkt? Hoe zet je de jongere en zijn of haar toekomstperspectief centraal? Wat als er geen pasklare oplossing is en bestaande oplossingen net niet voldoen of niet op elkaar aansluiten? Oftewel, hoe kom je als betrokken professionals tot een productieve samenwerking, elk vanuit je eigen achtergrond met het belang van de jongere voor ogen?

Voor je ligt het Werkboek 'Samen slim en slagvaardig vernieuwen'. Het is bedoeld voor mensen die een samenwerkingsverband willen opzetten, trekken of er deel van uitmaken. Misschien ben je net begonnen en wil je een vliegende start maken, of ben je al even bezig maar loopt het stroef. In beide gevallen kan het boek je helpen om op nieuwe ideeën te komen om de vaart erin te krijgen en te houden.

Het werkboek is gebaseerd op praktijkervaringen van professionals bij het ondersteunen van jongeren in Nederland. We volgden de zoektocht

van vijf pilotregio's die, op verzoek van het ministerie van SZW en met ondersteuning van Ingrado, in de praktijk aan de slag gingen met een specifieke aanpak om jongeren zonder startkwalificatie - voor wie terugkeer naar school geen optie was - te ondersteunen naar werk. Deelnemers aan de pilots waren verschillende praktijkvernieuwers die met jongeren werken, zoals medewerkers van RMC, de afdeling Werk & Inkomen van gemeenten en scholen.

Hoe verschillend elke regionale praktijk ook is, er zijn algemene, werkzame principes te vinden in de ervaringen van de pilotregio's. En sommige van de hobbels waar je als praktijkvernieuwer tegenaan loopt zijn universeel: ze horen bij innovatie en komen ook in andere sectoren voor. Daarom koppelen we de praktijkvoorbeelden aan een theoretisch raamwerk rondom vernieuwen op de werkvloer en Appreciative Inquiry als veranderaanpak. En bieden we concrete handvatten om samen aan de slag te gaan met werkvormen die je direct kunt gebruiken in jouw vernieuwingspraktijk.

We wensen je veel plezier, herkenning en inspiratie!

Utrecht, december 2019

Saskia Tjepkema en Marijke Boessenkool

Met veel dank aan Nicole Pietersen (Ministerie van SZW), Carry Roozmond en Ellen de Wit (Ingrado), K&S collega's Sanne Netten, Kirste den Hollander, Mara Spruyt en Suzanne Verdonschot en de betrokken pilot-deelnemers.

Inhoudsopgave

1. Dit werkboek: achtergrond en leeswijzer	4
2. Verdieping: hoe kom je met elkaar tot iets nieuws?	8
2.1. Vernieuwing gaat stap voor stap, met vastloop- én doorbraakmomenten	8
2.2. Effectief samenwerken in een groep vraagt 'teaming'	18
2.3. Appreciative Inquiry als aanpak	21
3. Naar een praktische aanpak: een stappenplan en ervaringen uit vijf pilots	29
3.1 Pioniersfase: de start	31
3.2. Experimenteerfase: aan de slag met concrete acties	34
3.3. Implementatiefase: de nieuwe aanpak een vaste plek geven	36
3.4. Wat levert deze manier van werken op?	37
4. Richting bepalen	43
Werkzame principes	43
Werkvormen om zelf mee aan de slag te gaan:	43
 - Check-in: het starten van een bijeenkomst	44
- Waarderend onderzoekend interview	45
- Hoe werkte het hier?	46
- 'Grumpy' moments	47
- Historielijn	48
- Formuleren van een positief thema	49
- Gesprekstechnieken voor een verdiepend gesprek (communicatiepiramide)	50
5. Experimenteren: concreet aan de slag	52
Werkzame principes	52
Werkvormen om zelf mee aan de slag te gaan:	52
 - Hoe werken experimenten?	53
- Schaalvraag	54
- Zinnvolle reflectiegesprekken	55
- Vastloopsituaties	56
- Patroondoorbreekers in de experimenteerfase	58
- Progressie gerichte intervisie	59
- Progressiecirkel	60
6. Landen en inbedden	61
Werkzame principes	61
Werkvormen om zelf mee aan de slag te gaan:	61
 - Stakeholdermap	62
- 2x2 vragen	63
- Meerdere stemmen	64
- Cirkel van invloed en betrokkenheid	65
Tot slot...	66
Bijlage: de verhalen uit het kick-start onderzoek	67

WERKVORMEN

1. Dit werkboek achtergrond en leeswijzer

Dit werkboek is tot stand gekomen naar aanleiding van [vijf pilots](#) die het ministerie van SZW faciliteerde. Die pilots kenden een aanloop en een heel specifiek doel. Voordat we de opzet van het werkboek toelichten, schetsen we daarom eerst wat context: wat ging eraan vooraf en wat was het doel en de opzet van die pilots?

De aanloop: van knelpunten signaleren naar experimenteren in de praktijk

Om jongeren zo dicht mogelijk bij hun eigen leefwereld en integraal te ondersteunen, hebben gemeenten de afgelopen jaren meer taken gekregen op het gebied van arbeidsparticipatie, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning. Daarnaast is er door de invoering van passend onderwijs op school maatwerk mogelijk gemaakt voor jongeren met een beperking. Ondanks grote betrokkenheid en inzet van veel verschillende partijen blijken de nieuwe beleidsuitgangspunten van 'eigen regie' en 'maatwerk' in de praktijk nog vaak lastig te realiseren.

Zowel jongeren als professionals ervaren beperkingen in het doe-vermogen, het nemen van 'regie'. Jongeren vanwege hun sociaal-maatschappelijke achtergrond of problemen, maar ook door het feit dat de ontwikkeling van alle functies van ons brein, nodig voor bijvoorbeeld plannen en analyseren, pas rond 25 jaar voltooid is. Professionals doordat zij zich niet meer moeten voegen naar de regels maar juist de ruimte, de grenzen moeten opzoeken om maatwerk te bieden.

'Maatwerk' is vooral moeilijk waar beleidsterreinen samen komen, bij samenloop van problemen en bij overgangen zoals van jeugdzorg of school naar werk. Er is geen overkoepelende visie op jongeren die zijn weerslag heeft gekregen in beleid en wet- en regelgeving in de verschillende domeinen. De systemen zijn verkokerd met eigen doelen, doelgroepen, financiële stromen en prikkels, organisatieschaal, cultuur en taal. Daar waar er geen wettelijke basis is voor samenwerking ontstaan

bovendien beperkingen in de mogelijkheid tot uitwisseling van data en gegevens als gevolg van privacywetgeving. Investerings in vroege interventie komen te weinig tot stand omdat beleid en wet- en regelgeving daar niet op zijn ingericht en de besparing of opbrengst niet altijd te kwantificeren is en/of niet bij dezelfde speler neerslaat. Door al dit soort factoren vallen nog te veel jongeren onbedoeld tussen wal en schip.

Om meer grip te krijgen op dit complexe vraagstuk zijn er al rond 2016 op diverse plekken in het land knelpunten geïnterviewd. Naarmate de lijst met knelpunten groeide, ontstond de behoefte om ook op een andere manier te gaan kijken naar het vraagstuk. Het waren er namelijk veel. En: inzicht in de knelpunten bood nog geen zicht op oplossingen.

Gaandeweg ontstond daarom het idee: kunnen we de aandacht verleggen van het analyseren van de knelpunten, en met elkaar vooral gaan kijken naar: 'hoe brengen we hier beweging in'? Kunnen we een soort 'actieplan' maken waarin we met elkaar expliciet op zoek gaan in de regio's, om lokale/ regionale oplossingen te realiseren? Niet meer 'praten' of 'inventariseren', maar *doen*. En dan met elkaar verbinding houden en van en met elkaar leren wat werkt en wat er eventueel op landelijk niveau anders moet of kan. Al experimenterend. Om dat proces te ondersteunen en bespoedigen heeft het ministerie van SZW een [kickstartonderzoek](#) uitgevoerd onder bestaande samenwerkingsverbanden.

Wat werkt in de samenwerking?

Een kickstart-onderzoek

In het kader van het kickstart-onderzoek bezochten we op verzoek van SZW zeven initiatieven door het hele land. Stuk voor stuk voorbeelden waarin het was gelukt om iets nieuws te verzinnen én om op een andere manier met elkaar samen te werken.

Het ging bijvoorbeeld over een duurzame nauwe samenwerking in Haarlem tussen het RMC en de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente. Zij ontwikkelden een breed instrumentarium om zorg te bieden aan kwetsbare jongeren. En om een samenwerking die in de Achterhoek ontstond tussen de gemeente en het Graafschap College. Zij kwamen tot een bijzonder onderwijsarrangement voor leerlingen die niet in het reguliere onderwijs naar school kunnen, zoals bijvoorbeeld tienermoeders.

We gingen bij de initiatieven langs om te achterhalen wat nu de werkzame bestanddelen waren in hun samenwerking. In alle verhalen ontdekten we een aantal rode draden als het gaat om wat de samenwerking succesvol maakte. Zo kwam in vrijwel alle situaties een **gedeelde urgentie of ambitie** naar voren. Dat gaf betrokkenen de wil om over verschillen heen te stappen, creatieve oplossingen te vinden, of soms een stap extra te doen in het vertrouwen dat de anderen dat ook doen.

Daarnaast ontdekten we dat er in veel voorbeelden **expliciet in de samenwerking werd geïnvesteerd**. Het vraagt iets van alle betrokkenen om tijd te

investeren in elkaar leren kennen en samen na te denken over slimme overlegmomenten. En het loont om niet alleen bij de inhoudelijke agenda-punten stil te staan, maar ook bij die andere vraag: hoe willen we overleggen en samenwerken? Hoe logisch dat ook klinkt: dat is niet altijd vanzelfsprekend, vaak gaat de volledige aandacht naar de inhoud en niet naar het proces.

Bovendien ontdekten we dat het in alle voorbeelden steeds lukte om **de jongere centraal** te zetten. Het vertrekpunt is daarmee niet de programma's, de regelingen of de ondersteuning maar de jongeren *zelf*. En dan niet alleen hun problemen, maar vooral hun ambities en verlangens, om bijvoorbeeld een opleiding te kunnen volgen, of te kunnen verhuizen, of ... Daarmee hadden de bijeenkomsten een positief doel om naartoe te werken ('hoe maken we dit mogelijk?').

Tot slot ontdekten we **durf en moed om het gewoon te 'doen'**. Om aan de slag te gaan, stappen te zetten en dingen uit te proberen. Buiten de kaders denken bleek in de succesvoorbeelden steeds nodig om tot nieuwe aanpakken en inzichten te komen. En vooral oplossingsgericht te werken: wat zou kunnen helpen? De meeste initiatieven startten 'klein' (bijvoorbeeld met een klein groepje jongeren, of met een overleg) en groeiden dan gaandeweg. Vaak gingen er geen jaren planning of onderzoek aan vooraf, en het kwam niet zelden voor dat men eerst begon en dan pas de financiering erbij zocht.

Kijkend naar de rode draden past de manier van werken die we ontdekten goed bij het gedachtegoed van **Appreciative Inquiry (AI), of 'waarderend-onderzoekend werken'**. Binnen AI staat het werken aan een samen vastgesteld positief doel centraal. Dat doe je niet met één groot vooropgezet plan, maar gaandeweg. De brug bouwend terwijl je erover loopt. Bovendien is een van de pijlers van AI het investeren in de samenwerking. Bouwen aan relaties en verbinding zodat je kunt versnellen in het doel dat je met elkaar wilt bereiken.

Meer over Appreciative Inquiry lees je bijvoorbeeld [hier](#).

Doelgericht een aanpak uitproberen: vijf pilots in 2019

Op basis van de inzichten uit het kickstart onderzoek en gebruik makend van Appreciative Inquiry als kapstok, ontwierpen we op uitnodiging van het ministerie van SZW een aanpak voor teams die doelbewust aan hun samenwerking willen bouwen. SZW nodigde regio's uit die als pilot met die aanpak wilden werken. Al snel meldden zich vijf teams. Zij hebben allen, ondersteund door facilitators van Ingrado, doelbewust aan de hand van een Appreciative Inquiry aanpak gewerkt aan het verder brengen van hun opgave en het ontwikkelen van hun samenwerking. Met als belangrijkste doel om stappen te zetten in hun regio voor de jongeren daar. En als neven doel om te leren of deze aanpak werkt. Is dit bruikbaar voor meer regio's?



Leeswijzer

In dit boek lees je over de ervaringen van de pilotdeelnemers en delen we een aantal helpende werkvormen die in de pilots zijn gebruikt, zodat je hiermee zelf aan de slag kunt in jouw samenwerkingspraktijk. We delen zowel praktische leermomenten uit de praktijk als de onderbouwing vanuit theorie.

Hoofdstuk 2 bevat theorie over vernieuwen in de praktijk en Appreciative Inquiry.

Hoofdstuk 3 bevat een omschrijving van de aanpak in de pilots om tot samenwerking en vernieuwing te komen.

In **hoofdstuk 4 tot en met 6** vind je praktische werkvormen.

Je kunt dit boekje lezen zoals jij dat wilt. Van a tot z, of bladerend, de tools eruit pikkend die voor jou belangrijk zijn.

2. Verdieping: hoe kom je met elkaar tot iets nieuws?

Voor we ingaan op de aanpak die we voor de pilots hebben ontworpen, bieden we hier enkele inzichten uit de theorie over innovatie op de werkvloer en over effectief werken in teams.

2.1 Vernieuwing gaat stap voor stap, met vastloop- én doorbraakmomenten

Innovatie of vernieuwing komt maar zelden tot stand door een 'Big Bang' of Eureka-moment. Veel vaker is het de optelsom van kleine doorbraakmomenten. Dat zijn momenten waarin je afwijkt van een patroon dat is ontstaan. Je doet het anders dan anders. In het begin lijkt dit niet zo wereldschokkend. Maar het telt wel op... Einstein zei het al: 'als je blijft doen wat je altijd deed, blijf je krijgen wat je altijd kreeg.' En het omgekeerde is ook waar: de kleine veranderingen in aanpak zijn misschien niet in een keer de grote vernieuwing waar je naar op zoek bent, ze leiden er uiteindelijk wel naar toe.

Alleen... dat gaat per definitie niet makkelijk. Het afwijken van je gebruikelijke aanpak levert vaak ongemak op en onzekerheid. Je vraagt je af hoe het gaat werken en wilt het liefst vooraf precies weten dat het wat gaat opleveren, maar het lastige is dat je daar niet zeker van bent. Of je bent het niet allemaal eens over *hoe* het dan anders moet – en voor je het weet ben je daar dan over aan het discussiëren en ligt het proces eerder stil dan dat het versnelt. Of je bent met zijn allen ongeduldig en wilt graag snel het gróte resultaat zien. Of je opdrachtgever vraagt daarom, terwijl je alleen nog maar een begin hebt. Of...

Onderzoek naar innoveren op de werkvloer laat zien dat in vernieuwingsprocessen eigenlijk altijd [vergelijkbare situaties](#) ontstaan. Vastzitten en worstelen horen erbij. De kunst is om uit zo'n vastloopsituatie weer los te komen. Zo ontstaan doorbraken, waarna het proces een sprong(etje) maakt. Het helpt om te weten wat je onderweg tegen kunt komen aan lastige situaties, en dat het erbij hoort (zie kader). En natuurlijk om het zo aan te pakken dat de kans op vastlopers zo klein mogelijk is, en de kans op doorbraken zo groot als kan. Daarom bespreken we hieronder per fase in het proces belangrijke aanknopingspunten.

Veel voorkomende vastlooppmomenten bij vernieuwing op de werkvloer

Vastlooppmomenten... herkenbaar?

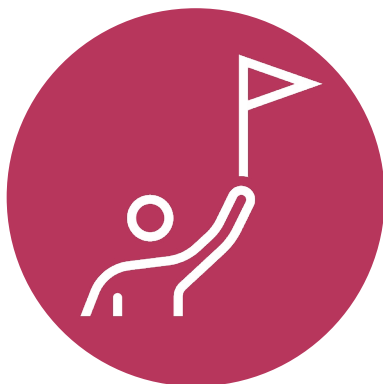
In haar onderzoek naar innovatie in de praktijk ontdekte [Suzanne Verdonschot](#) telkens dezelfde vastloopsituaties. Een simpele oplossing bestaat er niet voor, wel zijn er verschillende aanknopingspunten waar je kunt starten. En: het (h)erkennen en bespreken blijkt op zich al te helpen. Daarom benoemen we enkele belangrijke 'vastlopers'.

1. Er gebeurt maar niets. Mensen zitten maar te vergaderen en te overleggen en er komt niks van de grond. Iedereen vindt het heel belangrijk, maar niemand doet iets. Veel praten, geen resultaten.
2. Het lukt niet om de lijn en energie vast te houden. Er komt een tegenslag en dan is het lastig het vertrouwen vast te houden en iedereen erbij te houden.

3. Er is één dominante eigenaar. Mensen komen wel in beweging, maar het blijft de eigenaar die de knopen doorhakt. Dat verhindert dat andere mensen het voortouw te nemen.
4. Mensen verschuilen zich achter hun organisatiebelang. Mensen zitten als vertegenwoordiger of functionaris aan tafel en zijn daarom nooit écht aanspreekbaar.
5. Je komt maar niet tot de volgende stap. Er is veel input verzameld: inzichten en inhoud, maar het lukt niet om van analyse naar vormgeven te komen. Het lukt niet om ergens voor te kiezen en iets te gaan dóen.
6. Er is negatieve energie. Er zitten bijvoorbeeld mensen aan tafel die steeds de negatieve kanten zien en heel kritisch zijn, of er zit cynisme in de groep.
7. Je komt niet verder dan creatieve ideeën. Het is lastig om uit de fase van ideeën genereren en creatieve vormen te komen en te gaan focussen.
8. Het blijft te vrijblijvend en niemand stapt in. Als het erop aankomt in te stappen en de organisatie mee te nemen, lukt het niet. Veel deelnemers vragen zich af: 'ik vind het wel interessant, maar hoe krijg ik dit erdoor bij de baas?'
9. Je bent klaar om aan de slag te gaan maar het lukt niet. Er wordt nu echt iets van jullie gevraagd en je hebt daarvoor andere vaardigheden nodig. Die heb je nog niet allemaal.
10. Je hebt iets gerealiseerd en voelt dat het werkt, maar je durft er nog niet echt voor te gaan. Je wilt leren van hoe je het hebt aangepakt en greep krijgen op waaróm je zo enthousiast bent en waarom het is gelukt.

2.1.1 Pioniersfase: durf het even 'niet te weten' en maak hier ruimte voor

De eerste fase van vernieuwing is misschien wel de lastigste: er is een probleem of vraagstuk waar je (nog) geen oplossing voor hebt. Dit erkennen en benoemen is de eerste stap om eraan te kunnen gaan werken. Maar daar wachten we vaak lang mee: individuele mensen blijven suggesties voor oplossingen aandragen, de politiek zet druk op een quick fix, ... Groepen kunnen hierdoor vast komen te zitten in een proces van 'blijven praten over'. Dat doorbreek je door te erkennen dat iets een probleem is, en dit te herformuleren tot een vraagstuk. Niet op een abstracte manier, maar op een manier waardoor je je er persoonlijk aan kunt verbinden. Een mooi voorbeeld komt uit het kickstartverhaal over de Actietafels in Roermond. Daar begon de vernieuwing in feite doordat de wethouder het proces stilzette en een zoektocht voorstelde.



Starten, nog zonder dat je weet hoe het dan precies moet

In 2011 vond er in Roermond een incident plaats dat uiteindelijk leidde tot een duurzame aanpak. In die periode kwam een groep van 8 jongeren vanuit een gesloten setting in Zuid-Limburg terug naar hun gemeente. Het voortgezet speciaal onderwijs had voor hen geen plek. De reguliere school had wel een OPDC (orthopedagogisch didactisch centrum) ingericht om deze jongeren op te vangen, maar zij hadden eigenlijk niet de expertise om deze specifieke leerlingen te begeleiden. Met als gevolg dat de jongeren vrij snel uitvielen en thuis kwamen te zitten. En dat viel extra op, omdat ze in hun vrije tijd in de stad problemen veroorzaakten.

De toenmalig wethouder van Onderwijs en Arbeid maakte er een speerpunt van. Met het appèl "laten we dit met elkaar oplossen, politiek gezien regelen we het later wel" riep hij de betrokken partijen om de tafel. Daarmee was de facto de eerste Actietafel in Roermond ontstaan, een aanpak met als doel thuiszittende en/of kwetsbare jongeren weer terug te leiden in een onderwijssetting of de uitstroom naar arbeid of dagbesteding mogelijk te maken. Hiermee doorbrak de wethouder allerlei patronen die op dat moment in de samenwerking waren, waardoor er iets nieuws kon ontstaan. Overigens op dat moment nog zonder dat iemand wist waar dat dan op uit zou komen. Het ging vooral over de eerste stap.


*Meer weten over
dit initiatief? Je leest
het volledige verhaal
in de bijlage van dit
boek.*

Durven zeggen 'we weten nog niet hoe' en tegelijk commitment uitspreken aan de zoektocht, maakt dat er ruimte voor onderzoek ontstaat. In de pioniersfase ben je dan ook niet zozeer bezig met antwoorden en oplossingen, maar vooral met het formuleren van een intrigerende vraag waar iedereen op in kan stappen. De vraag wordt het houvast.

Het gaat er dan overigens niet alleen om dat je die vraag op een bepaald moment geformuleerd hebt, maar ook dat je die *met elkaar* formuleert en hoort en merkt waarom iedereen erop in stapt. Dat geeft een basis om samen aan de slag te gaan.

Overigens gaat het hier liefst niet om 'waarom' of 'feiten' vragen, maar om 'hoe' vragen, die een wenkend perspectief of wens in zich hebben. Een vraag als 'waarom blijft het aantal thuiszittende jongeren stabiel?' is fundamenteel anders dan een vraag als 'hoe leiden we thuiszittende en/of kwetsbare jongeren weer terug in een onderwijssetting, of door naar arbeid of dagbesteding?'. In onderstaand kader staan nog meer tips voor het formuleren van een helpende vraag.

Formuleer een (voor iedereen) intrigerende en urgente vraag

Vernieuwing drijft op nieuwsgierigheid en urgentie: het gevoel dat je het je niet kunt permitteren het te laten lopen. Er is nog geen concreet doel, de uitkomst staat nog niet vast. Juist dát zorgt voor beweging. Het is daarbij belangrijk dat mensen de vraag ervaren als intrigerend en urgent. Dat het raakt aan iets wat ze belangrijk vinden, waar ze meer over willen weten, waar ze gepassioneerd over zijn. En dat ze voelen dat er zowel een kans als een noodzaak is om nu iets te doen. Als er iets op het spel staat, ben je bereid om uit je comfort zone te stappen en iets nieuws te proberen.

Zo'n urgente intrigerende vraag kenmerkt zich onder meer door het volgende:

- De vraag werkt verbindend en drukt een verlangen uit ('Hoe kunnen we....?')
- Het antwoord is nog niet bekend of niet te geven op de gebruikelijke manier.
- De vraag laat ruimte voor verschillende perspectieven en richtingen (voorkom dus dat bestaande opvattingen en aanpakken al in de vraag ingebakken zitten).
- Je kunt je niet permitteren de vraag onbeantwoord te laten of op zijn beloop te laten: er is urgentie voor de direct betrokkenen en voor de organisaties (omgeving) waarvan zij deel uit maken.
- De vraag is van belang en inspirerend voor de individuen die actief werken aan het vraagstuk (het raakt aan de persoonlijke drijfveren van de individuen).

2.1.2 Experimenteerfase: bedenk een klein experiment waarin je iets anders doet dan normaal (en dan nog één, en nog één)

Na de pioniersfase breekt een fase aan van experimenteren met nieuwe ideeën. Zo'n idee is per definitie onconventioneel en voelt daarom vreemd. Denk bijvoorbeeld aan een school die zich met de overgang naar werk gaat 'bemoeien' van leerlingen die uitgevallen zijn, terwijl dat traditioneel het domein van andere instanties is. Of het sturen van een brief, waar voorheen de communicatie alleen via e-mail ging. Om maar twee voorbeelden uit de kickstartverhalen te noemen.

Een fris, *out-of-the-box* idee roept naast positieve energie en enthousiasme vaak ook onzekerheid op. Gaat dit werken? Willen anderen hierin mee? In deze fase helpt het om mensen uit te nodigen die in dat prille begin anders *durven* te denken en doen. Nog zonder dat ze zeker weten of het allemaal gaat werken. Ze durven het risico te nemen. En het even 'niet te weten'. Begin bijvoorbeeld niet bij *alle* studieloopbaanbegeleiders in een school, maar met diegenen die de nieuwe aanpak zien zitten. Of stuur je conceptbrief naar een paar leden uit de doelgroep voor hij naar de hele groep gaat.

Dit helpt meteen om niet in één keer groots het nieuwe idee te willen implementeren, maar om een klein experiment te formuleren dat patroon-doorbrekend is. Nét even iets anders te doen, waardoor er een nieuwe situatie ontstaat. Een klein experiment is vaak al voldoende om een vastloopsituatie om te buigen in een doorbraak. Vernieuwing gaat niet met grote klappers, maar met kleine stappen.



Een kleine actie die alles in beweging zet

In de gemeentes Drechtsteden en Alblasserwaard-Vijfheerenlanden was onder de noemer MatchMaker ruimte gereserveerd om kwetsbare jongeren te ondersteunen in het vinden van werk. De uitvoering hiervan werd uitbesteed aan een uitzendteam, met als doel om werk te vinden en creëren voor vroegtijdig schoolverlaters. Dat lukte, er kwamen veel vacatures, maar... geen jongeren!

Iemand van het RMC stelde toen een directe concrete actie voor, namelijk om rechtstreekse contact met deze jongeren op te nemen, door middel van een brief met de boodschap: "we zien dat je thuis zit en we hebben een aanbod voor je, namelijk: de MatchMaker. Wil je contact opnemen?" Met daaronder een telefoonnummer.

Deze directe aanpak bleek een effectieve manier te zijn om jongeren te bereiken, vooral moeders en vaders gingen bellen. Door op een concrete manier in actie te komen en dan te kijken wat er zou gebeuren (in plaats van bijvoorbeeld te analyseren waarom de jongeren wegbleven) kwam het hele systeem in beweging.



Meer weten over dit initiatief? Je leest het volledige verhaal in de bijlage van dit boek.

In de experimenteerfase doorbreek je patronen: vijf manieren om dit te doen

Net even iets anders doen dan je deed. Dan krijg je iets anders dan wat je kreeg. En daar zit vaak de vernieuwing. De volgende vijf patroondoorbreekers kunnen helpen om de situatie net iets aan te passen, waardoor er ruimte ontstaat voor iets nieuws.

Verandering van personen

Verander de samenstelling van je groep, bijvoorbeeld door te wisselen in rollen of een nieuw persoon erbij te vragen. Dat kan ook tijdelijk zijn: nodig een keer ouders en jongeren bij je werkgroep uit, bijvoorbeeld. Ook iemands vertrek kan patroon- doorbrekend werken, of het opsplitsen in deelgroepen.

Verandering van context

Kies eens een andere plek of context om in te werken. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe, inspirerende locatie of een betekenisvolle plek. Het kan heel inspirerend zijn om op een plek te werken waar ook je doelgroep zich begeeft, bijvoorbeeld in de kantine van een ROC, of met uitzicht op een skateplein.

Verandering in denken

Soms helpt het om vanuit een ander perspectief te kijken, letterlijk in de schoenen van een ander te gaan staan. Dat kan door een kijkje buiten de deur te nemen (hoe zou men dit vraagstuk oplossen in een heel andere branche?). Of door je eens te verdiepen in één ketenpartner, bijvoorbeeld eens volledig te kijken vanuit een werkgeversperspectief: Waar heb je dan behoefte aan? Welke vragen ontstaan er dan? Dat kan nieuwe inzichten opleveren en zelf de inhoudelijke vraag waaraan werkt veranderen.

Verandering van vorm

Doe eens iets gek! Soms helpt het om de vorm van de activiteit te veranderen. Net even anders dan je normaal gesproken zou doen. Kies er bijvoorbeeld voor om geen projectgroep op te starten maar per moment te kijken wie of wat er nodig is. Of vervang een vergadering door een storytellingssessie. Bekijk ook eens de ongewone check-in werkvormen.

Verandering in de tijd

Een verandering van het tijdsframe kan van buitenaf komen, doordat een subsidie- verstrekker nieuwe randvoorwaarden schept. Zelf invloed uitoefenen op het tijdspad kan door met elkaar een deadline te stellen. Juist door dat met anderen te commu- niceren ontstaat er druk en daarmee een point of no return. Dat stimuleert om echt de schouders eronder te zetten met elkaar. Of je maakt juist ruimte door een deadline op te schuiven, waardoor het gesprek weer kan gaan stromen.

Als je een eerste stap gezet hebt is het vervolgens belangrijk om goed met elkaar te blijven kijken: wat werkte hierin (al) en hoe bouwen we hierop voort? Al te vaak sneuvelen potentieel mogelijke vernieuwingen omdat ze niet in één keer werken. We geven het dan op. Omdat iemand 'de stekker eruit trekt', of omdat de groep de moed verliest. In een project op het gebied van werkplekklaren bij de politie vroeg de onderzoeker naar mislukkingen en successen na experimenten in de praktijk. Maar dat leverde eigenlijk moeizame gesprekken op. Mensen gaven hun 'mislukkingen' niet graag toe, en vonden 'succes' vaak ook een groot woord. Toen voegde ze de categorie '*rakelingen*' toe: welke experimenten voelden als een stap in de goede richting, maar waren het nog niet helemaal? En wat kunnen we daarvan leren? Daar bleken de politiemensen heel veel voorbeelden van te hebben. En juist *die* incidenten bleken een goede voedingsbodem om te leren en de aanpakken door te ontwikkelen.

In de fase van het experimenteren is het helpend om:

- op zoek te gaan naar een [klein experiment](#) iets dat je kunt gaan doen.
- met elkaar bewust te kiezen voor een leergelijke houding en jezelf de tijd gunnen (en een paar mislukkingen) om met elkaar te ontdekken hoe het werkt. Echte uitvinders trainen zichzelf om mislukkingen als kansen te zien, onder het motto: '*there are only two options: success or learning.*' Beroemd is het voorbeeld van de uitvinder van de Dyson stofzuiger die op lezingen vaak vertelt hoeveel mislukte prototypes aan het uiteindelijke geslaagde product vooraf gingen.

- telkens te reflecteren, dat wil zeggen: vragen stellen over 'wat gebeurde hier', 'wat was het effect ervan', 'wat werkte er al', 'wat liep anders dan verwacht?'. Reflecteren biedt meer informatie en daardoor meer ruimte voor doorontwikkeling van ideeën dan 'evalueren' of beoordelen.
- je niet teveel laten afleiden door datgene wat (nog) niet werkt, en bewust blijven kijken naar wat er in het experiment (al) wel werkte. Ons brein heeft het van nature moeilijk om die kleine successen al waar te nemen. We reageren sterker op negatieve afwijkingen van onze verwachtingen. Door daar expliciet wel naar te kijken doe je echter wel nuttige informatie op.

Dit klinkt makkelijker dan het is. Veel vernieuwingen komen niet verder dan dit stadium omdat er (soms door druk van buiten, denk aan de politiek) te snel (grote) resultaten worden verwacht en/of men het eigenlijk te vroeg opgeeft. Of omdat een experiment ineens per ongeluk een 'actiepunt' wordt, dat in de 'vergadermodus' wordt besproken: heeft de actiehouders het uitgevoerd of niet? En is het geslaagd of niet? Het onderzoek stopt dan en de vernieuwing loopt vast.

Het is een kunst om de verwachtingen binnen en buiten te managen en in de reflectiemodus te blijven. Bijvoorbeeld ook als iemand die enthousiast heeft aangeboden om iets nieuws uit te proberen maar het (nog) niet heeft gedaan, nieuwsgierig te onderzoeken wat hem of haar tegenhield. Vaak zit daar informatie in besloten: de eerste stap is nog te groot, bijvoorbeeld. Of toch minder praktisch dan gedacht. In een fusiegemeente in het noorden van het land had een

cultuurwerkgroep een aantal actiepunten bedacht om de samenwerking een impuls te geven. Door allerlei factoren kwam men echter steeds niet aan die plannen toe. Toen ze besloten om los van die actiepunten even wat breder te kijken naar wat ieder werkgroep lid spontaan en soms onbewust had gedaan om samenwerking in de gemeente te bevorderen, ontstond er ineens een hele flipover vol. Er was dus tóch wel veel gebeurd... Dat leidde weer tot nieuwe ideeën voor andere – kleinere – acties. Onderzoek laat zien dat het [doelbewust vormgeven van reflectie en experimenteren](#) een belangrijke succesfactor is om tot vernieuwing te komen.

2.1.3 Implementatiefase: de nieuwe aanpak een vaste plek geven

Na een paar rondes van experimenteren volgt de fase van het borgen. Hoe kan datgene wat werkend blijkt in de experiment-aanpak een staande praktijk worden? Hier doen zich weer specifieke uitdagingen voor. Uit welk budget moet het geld bijvoorbeeld komen? Wie kan het erbij nemen als verantwoordelijkheid? De mensen in de werkgroep zijn positief door hun ervaringen, maar hoe 'verkoop' je dat aan anderen die er nog niet bij waren? Een idee dat in de experimentele setting vorm krijgt, kan in het operationele speelveld lastig te implementeren blijken. Het helpt om dit te beschouwen als een stap op zich. Een integraal onderdeel van het proces.

Allereerst is het belangrijk om je te verdiepen in de doelgroep. Of het lukt om collega's te verleiden net zo enthousiast te raken over een idee, hangt immers niet alleen af van de kwaliteit van dat idee, maar vooral ook van hoe anderen ernaar kijken.



Past het bij hun waarden en hun behoeften? Zien ze de noodzaak en is het plan veelbelovend genoeg om het te durven uitproberen? Onderzoek naar het borgen van vernieuwingen in grote fabrieken liet zien dat het erg helpt als collega's het plan of idee al kunnen observeren in de praktijk en zodoende met eigen ogen kunnen zien hoe het werkt. En vervolgens bevraagd worden op wat hen aanspreekt en welke kansen zij zien en waar ze nog vragen hebben. Daarnaast wordt een plan aantrekkelijker wanneer collega's ervaren dat er ruimte is om het idee uit te proberen en het zich eigen te maken. Met andere woorden, mogen en kunnen ze het wat aanpassen zodat het past bij hún werkpraktijk? Een klein beetje het wiel (opnieuw) uitvinden? Je verplaatst je als het ware in de schoenen van de (gewenste) gebruiker en kijkt wat hij of zij nodig heeft om het plan te omarmen.

Mensen meenemen in de ontstaansgeschiedenis en de zoektocht van de pioniers helpt daarbij. Niet alleen het eindresultaat presenteren, maar ook de puzzeltocht ernaar toe, helpt mensen om het voorstel niet als een 'take it or leave it' te zien,

maar iets dat uit gedrevenheid ontwikkeld is, in bepaalde contexten gewerkt heeft en waartoe zij nu worden uitgenodigd om het ook te gaan gebruiken en over te nemen. Dat maakt het persoonlijker.

Een tweede factor om naar te kijken is de organisatie. Die kan op zich een remmende of stimulerende factor zijn. Denk bijvoorbeeld aan randvoorwaarden zoals financiële middelen of personeelscapaciteit. Daarnaast heeft ook de geschiedenis van een organisatie invloed: is men gewend aan veranderen of is de organisatie na de zoveelste reorganisatie veranderd geworden? Het is niet altijd makkelijk hier veel invloed op uit te oefenen. Maar het kan desondanks goed zijn om dit wel te bekijken met elkaar – zo kun je op zijn minst de kansrijkheid van een idee beter inschatten. Of rekening houden met de context wanneer je een idee presenteert in je timing, aanpak of zelfs de manier waarop je het verwoordt ('we zijn ons bewust dat er nu veel verschillende dingen tegelijk moeten, en dan komen wij ook nog eens met ... en *toch* willen we het graag voorleggen.') En er zijn gevallen waar men de organisatie-context aanpast om het idee te laten slagen... Bestuurlijke macht en invloed is daar een voorwaarde voor.

In het geval van samenwerking tussen verschillende (keten)partners speelt de context een extra belangrijke rol. Individuele pioniers uit verschillende organisaties die samen een plan bedenken, hebben altijd te maken met de belangen van hun eigen organisatie en de bereidheid die er is tot samenwerken en het ontschotten van middelen. Het helpt om de verschillende stakeholders en hun belangen te kennen, en hen nauw te

Politiek bestuurlijke dekking in Groningen

De Taskforce Jongeren Groningen is een initiatief dat startte toen een groep pioniers in de arbeidsmarktregio Groningen een groei van de jeugdwerkloosheid signaleerde. Mede ingegeven door nieuwe wetgeving en decentralisaties, ontstond bij de Gemeente Groningen de behoefte in de arbeidsmarktregio betere verbindingen te leggen tussen verschillende partijen die zich vanuit de domeinen zorg, onderwijs en werk bezighouden met kwetsbare jongeren. Men organiseerde rondetafelgesprekken om te onderzoeken wat er eigenlijk gebeurt met en voor jongeren voor wie de 'normale' route van school naar de arbeidsmarkt moeilijk verloopt. Er bleken allemaal goede losse initiatieven te zijn. Maar een integrale aanpak ontbrak.

Al snel ontdekten de pioniers dat wanneer je die wilt maken, je daarvoor politiek bestuurlijke dekking nodig hebt. Nu vielen de verschillende domeinen nog onder drie verschillende wethouders. Voor een integrale aanpak was het belangrijk om de initiatieven onder één wethouder samen te brengen zodat die verantwoordelijk én aanspreekbaar zou zijn. Uniek aan de Taskforce is nu dat deze boven de verschillende domeinen 'onderwijs' en 'werk' en 'zorg' hangt. Een van de pioniers vertelt: "Door de doorzettingsmacht die we van de Raad hebben gekregen, lukt het ons om door te pakken. Soms lijken oplossingen te botsen met eigen opdrachten binnen een bepaald domein. Doordat je als Taskforce niet 'van' zo'n domein bent, maar erboven hangt, lukt het om oplossingen te creëren die boven de domeinen uitstijgen. Daarmee kan de Taskforce doeltreffend opereren".



**Meer weten over
dit initiatief? Je leest
het volledige verhaal
in de bijlage van dit
boek.**

betrekken bij (de doorontwikkeling van) het idee. Het maken van een stakeholder map kan helpen om hier met elkaar goed naar te kijken en met elkaar mee te denken hoe een idee in elke organisatie (niet alleen die van jezelf) aansluit bij wat er daar speelt.



We maakten voor dit hoofdstuk gebruik van:

- Daamen, W. (2015) [Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies?](#) Nederlands Jeugd Instituut.
- Verdonschot, S. (2009) [Samen vernieuwen in de praktijk. Een toolbox om werk te maken van innovatie.](#) Springer uitgeverij.
- Tjepkema, S., J. Kabalt & L. Verheijen (2016) [Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers.](#) Boom uitgeverij.

2.2 Effectief samenwerken in een nieuwe groep vraagt 'teaming'

Simpelweg mensen bij elkaar brengen is niet genoeg om tot een goede samenwerking te komen, hoe bevlogen en deskundig ze ook zijn. Onderzoekster Amy Edmondson ontdekte dat sommige 'pop up' teams heel goed functioneren: ze leren snel hoe ze een taak oppakken, en andere helemaal niet. Het verschil bleek te komen door de vermogens van de mensen om van een groep individuen snel een samenwerkend en -lerend team te maken. *Teamen* is wat haar betreft een werkwoord, een bepaalde manier van samenwerken, met bijbehorende bekwaamheden, waarbij je uit een groep mensen snel 'het beste' haalt, gericht op de taak die ze te volbrengen hebben.

Teamen legt de focus op de *praktijk* van samenwerken: taken verdelen, van elkaar leren en kennis delen, de ontwikkeling van het team stimuleren. Dat gaat allemaal niet over de inhoud van het werk, maar is wel essentieel om het werk gedaan te krijgen, op een voor iedereen zo plezierig mogelijke manier. Dat is een taak die je niet kunt uitbesteden aan een leidinggevende of teamcoach, of kunt beperken tot een jaarlijkse heidag. Daar heb je eigenlijk iedereen in het team voor nodig – en je kunt er dus als teamlid ook een waardevolle bijdrage aan leveren. Of je nou van nature een teamspeler bent of niet.

Samenwerken als vaardigheid

Snel tot effectieve samenwerking komen vraagt bijvoorbeeld slim zijn in het inrichten van die samenwerking: verdelen van taken, slimme overlegstructuren verzinnen, goede werkafspraken

maken. Het liefst op basis van ieders specifieke talenten en interesses. Het vraagt ook het vermogen om snel *toegang tot elkaars kennis en kunde te vinden*, ook al ken je elkaar nog niet heel lang of heb je verschillende achtergronden. Hier gaat het om bekwaamheden als de juiste vragen stellen, in kaart brengen waar kennis en talenten zitten, collega's uitnodigen om die ook in te zetten en te delen, je eigen kwaliteiten effectief inzetten... En het vraagt dat je de *hobbels die bij teamwork* horen samen effectief kunt aanpakken, doordat je bijvoorbeeld in staat bent om op een productieve manier met elkaar te reflecteren op wat er speelt, en met elkaar oplossingsrichtingen te verzinnen die passen bij de situatie. Door te accepteren dat het voor niemand vanaf het begin 'veilig' voelt om je uit te spreken, kan het team verantwoordelijkheid nemen om daar met elkaar wel aan te werken, door zoveel mogelijk te 'teamen'.

Investeren in het 'wie'

In onze gedrevenheid zijn we soms snel geneigd om alleen over de inhoud met elkaar aan de slag te gaan. We pakken inhoudelijke dossiers erbij en maken procedurele afspraken over de structuur: wanneer komen we bijeen, hoe vaak dat is en wat wordt onze agenda. Uit de kickstartinterviews werd duidelijk dat vaak nog belangrijker dan het wat, de 'wie' was. Het waren altijd individuen die de handen ineensloegen vanuit een gedeeld gevoel van urgentie en/of vanuit een ambitie en drive om iets voor jongeren te doen. Zo'n gedeelde focus en drive legt een goede basis onder de samenwerking. Het geeft de wil om over verschillen heen te stappen, creatieve oplossingen te vinden, een stap extra of een stap vooruit te doen in het vertrouwen dat de anderen dat ook doen.

Daarnaast zien we dat er ook expliciet in de samenwerking werd geïnvesteerd. Elkaar leren kennen, elkaar vertrouwen is iets waar je aan kunt werken. Soms speelt een wethouder of project-leider daar een belangrijke rol in als verbinder of aanjager. Dat is dan degene die ervoor kan zorgen dat deuren opengaan of dat mensen met elkaar om tafel gaan. Maar alle betrokkenen worden eigenlijk genoemd. Punten die regelmatig terugkeren zijn: investeren in de relaties, elkaar leren kennen, tijd besteden aan overleg of nadenken over wat slimme overlegvormen zijn en wie dan met wie om tafel moet.

Werken vanuit talent

Een samenwerking bloeit op als het lukt om iedereen in te zetten op zijn of haar eigen talent. Als je kunt werken vanuit een heldere rolverdeling, vanuit ieders kracht. Als je alles alleen doet, dan ben je niet effectief, want dan gebeurt er te weinig en benut je elkaars expertise onvoldoende. Als iedereen alles moet doen is het ook niet altijd een garantie dat het (goed) gebeurt. Niet iedereen kan alles, of beleeft overal plezier aan. En soms is het ook gewoon nodig om extra partijen aan te haken als blijkt dat een bepaalde competentie ontbreekt in de groep.

Marianne van Woerkom zette onderzoek op een rij waaruit blijkt dat teams die structureel werk maken van het identificeren van sterktes van iedereen en dat inzicht gebruiken om het werk aan te pakken, te verdelen en elkaar te ondersteunen bij de uitvoering ervan, een positief effect op de teamprestatie ervaren. Dat komt doordat mensen hun talent meer inzetten: ze doen waar ze goed in zijn en waar ze energie van krijgen. En doordat ze meer elkaars talent gebruiken voor

Wat heb jij nodig om vertrouwen in het project te krijgen?

Bij Lelytalent, een samenwerkingsverband gericht op kwetsbare jongeren in Lelystad, nam men de ruimte om met de betrokken partners heel expliciet te maken waar ieders belang zat. Een van de professionals uit de groep vertelt: "We konden allemaal instemmen met de abstracte ideeën, maar zodra het concreet werd, merkte je dat je met verschillende belangen aan tafel zat. In de stuurgroep vroegen we elkaar: wat heb jij nodig om vertrouwen in het project te krijgen? Wat is je angst en hoe kunnen we die wegnemen?". Dat gesprek bleek een eerste stap in het bouwen van een gezamenlijke cultuur waarbij iedereen zich eigenaar voelt en daarmee verantwoordelijkheid neemt om problemen te tackelen.



*Meer weten over
dit initiatief? Je leest
het volledige verhaal
in de bijlage van dit
boek.*

datgene waar iemands kracht wat minder zit. Je maakt als het ware effectiever gebruik van de kwaliteiten in een team. Bovendien stimuleert het de teambevlogenheid: als teamleden elkaars talenten vaker zien en explicieter aanspreken ontstaan er meer positieve interacties, mensen spreken onderling meer waardering uit en zien duidelijker wat er aan kwaliteiten bij collega's zit – waar ze soms ook echt een appèl op doen. Dit geheel maakt het team veerkrachtiger in het omgaan met tegenslag of tegenvallende resultaten. Door zo'n sterke punten aanpak neemt bovendien het geloof van het team in eigen kunnen toe – *collective efficacy* noemen we dat. Een soort 'Yes, we can'-gevoel dat motiverend werkt. Teams zetten dan makkelijk door, ook als het spannend wordt.

Bovendien blijkt dat teams die doelbewust werken vanuit ieders sterktes, makkelijker leren. Kennis en vaardigheden worden meer en sneller gedeeld. Mensen stellen elkaar makkelijker hulp-, kritische of uitdagende vragen, omdat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in dat wat ze te brengen hebben. Ze spreken zich daardoor makkelijker uit. En dat maakt dat een team sneller slimmer wordt. Door aanpakken te verbeteren, sneller te stoppen met iets dat niet werkt, kennis van verschillende mensen te combineren, bijvoorbeeld. Heel belangrijk in omgevingen met complexe uitdagingen.



We maakten voor dit hoofdstuk gebruik van:

- Edmondson, A. C. (2012) [Teaming: how organizations learn, innovate and compete in a knowledge economy](#). Wiley uitgeverij.
- Woerkom, M. Van (2018) [Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strengths Systems](#). NSVP white paper.

2.3. Appreciative Inquiry als aanpak

De inzichten rond wat helpt om te komen tot succesvol samenwerken rond het ondersteunen van kwetsbare jongeren, en rond innovatie op de werkvloer in het algemeen, roepen de vraag op: hoe richt je zo'n proces dan zodanig in dat je optimale kans op succes hebt? Daar zijn veel verschillende antwoorden op te geven. Appreciative Inquiry, of waarderend onderzoeken, lijkt een bruikbare aanpak. Dit is een manier van kijken en werken die helpt om samenwerking en vernieuwing te versnellen. Door de aandacht te richten op het waarderen van dat wat er is - op de kansen en de energie - en te vertrekken vanuit kwaliteiten en talent. Appreciative Inquiry (AI) benadert verandering als een relationeel proces: iets wat je *samen* doet. Je kijkt telkens naar het vraagstuk en hoe je dat verder brengt *en* naar de onderlinge relaties en hoe je die versterkt, in functie van het bereiken van een resultaat met elkaar.

Oorspronkelijk is AI een organisatie-ontwikkelaanpak die is ontwikkeld door David Cooperrider in de jaren '80 en die de laatste jaren steeds meer toepassingsmogelijkheden kent, ook in ons land. Deze manier van (kijken naar) verandering sluit goed aan bij vraagstukken waar:

- veel verschillende mensen uit verschillende systemen nodig zijn om tot een nieuwe oplossing te komen;
- niet één duidelijke oorzaak is, en sterker nog: het opsporen van oorzaken eerder leidt tot verwarring en complexiteit dan tot nieuwe aanpakken;
- elke lokale situatie anders is, en zijn eigen oplossing vraagt. Waardoor het vooral belang-

rijk is dat mensen in staat zijn om samen succesvolle aanpakken op maat te maken. Er is geen one-size-fits-all.

We hebben de pilot-aanpak op Appreciative Inquiry gebaseerd. Hier lichten we de achtergrond van deze manier van werken kort toe.

Vertrek je vanuit een probleem of juist niet?

Veel verander- en ontwikkeltrajecten beginnen bij een probleem. Logisch: je komt in actie op het moment dat het niet werkt zoals je wilt. Teveel jongeren blijven in een uitkeringssituatie in plaats van dat ze werk vinden... er is ruzie in het samenwerkingsverband... de slagingspercentages van een school vallen tegen... We zoeken dan vervolgens de oplossing ook vaak in het wegwerken van datgene wat (nog) niet 'op orde' of 'naar wens' is. En de verbeteracties zijn gekoppeld aan die gebieden waar de prestatie achterblijft.

Zeker waar er een duidelijk aanwijsbare oorzaak is, die weg te nemen valt, werkt die klassieke probleemanalytische insteek prima. Als er heel concreet iets mis is waardoor de slagingspercentages achterblijven bijvoorbeeld, kun je door te onderzoeken waar die oorzaak zit en daar vervolgens actie op te ondernemen, verbeteringen realiseren. Maar die manier van werken heeft zijn grens. Iedereen die een organisatieverandering heeft meegemaakt kent dat fenomeen: je voelt dan dat er 'ergens' een probleem met (bijvoorbeeld) de slagingspercentages is, en ook jij doet mee in de brainstorm om te kijken hoe je dat kunt oplossen, en werkt aan verbeterplannen. Maar je voelt het ook knagen: raken we hiermee echt de kern? Zetten we een blijvende groeistap? Gaan we de benoemde verbeteracties nou ook echt

doen? En soms strijkt het hele proces mensen zelfs tegen de haren in. Als de cijfers uit jouw team bijvoorbeeld zo slecht nog niet zijn, en je liever aan andere dingen zou werken... Of als het telkens dezelfde teams zijn die minder presteren en waar dus de aandacht naar uitgaat. Terwijl de plekken waar het goed gaat minder aandacht krijgen.

Niet in alle gevallen zit de sleutel tot groei bij het probleem. Sterker nog, soms ga je door de analyse van knelpunten en problemen alleen maar beter snappen *waarom* de dingen niet werken zoals je wilt. Maar brengt dat inzicht je nog niet dichterbij een oplossing. Bij wat je kunt doen om het tijt te keren. Dat vertraagt en kan zelfs demotiverend werken: 'gaan we dit *ooit* oplossen?'

Een vraagstuk als 'hoe helpen we kwetsbare jongeren die tussen wal en schip dreigen te vallen naar school of werk?' is typisch zo'n vraagstuk. Als je gaat analyseren waarom jongeren soms tussen de kieren belanden van verschillend beleid, of verschillende instanties, ontdek je veel redenen. Dat leverde het [onderzoek naar knelpunten dat in Nederland is uitgevoerd](#) ook op. Maar het snappen van die redenen geeft nog geen zicht op een mogelijke oplossing.

Met Appreciative Inquiry (AI) draai je het perspectief om. Niet datgene wat ontbreekt, of wat fout gaat is uitgangspunt, maar datgene wat je in huis hebt: dat wat werkt, energie, talenten, kwaliteiten... en waar je naar toe wilt (je positieve doel, je ambitie en drive...). De focus van AI is *generatief*: je werkt toe naar een proces dat energie losmaakt in een groep; ideeën voor vernieuwing en bijbehorende acties. Belangrijk kenmerk is dat de verbeterplannen uit de groep zelf komen, en niet van buiten.

Wat is Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry kan in het Nederlands vertaald worden als 'Waarderend Onderzoek'. De combinatie van het 'waarderende' en 'onderzoekende' kenmerkt de aanpak.

- **Waarderend** betekent niet hetzelfde als 'positief'. Waarderen betekent zien en werken met 'dat wat er is'. Ook 'negatieve' aspecten van de organisatie of het leven krijgen dan een plaats. De kracht zit hem erin om deze vervolgens om te draaien. Hoe zou je willen dat het er *wel* uit ziet? Waar wil je graag *meer* van zien? Wanneer was de laatste keer dat het probleem er *niet* was? Werken met dat wat er is betekent ook dat je kijkt waar de gewenste situatie in het klein al aanwezig is en dat je vanuit die al aanwezige kiemen verder gaat bouwen. Bij waarderen hoort ook het denken in mogelijkheden en het aansluiten bij juist die punten waar mensen energie van krijgen. Het denken in wat er (wel) kan, het voorstellen van een gewenste situatie en het delen van successen geeft mensen energie en motiveert om in beweging te komen in de richting van de gewenste situatie - welke dat ook is.
- Het **onderzoekende** heeft vooral te maken met het continu stellen van vragen, oprechte nieuwsgierigheid hebben naar de ander, het uitstellen van je oordeel en experimenteren met nieuwe aanpakken, waardoor je gaandeweg ontdekt wat werkt. Door samen te onderzoeken wat er al werkt in de organisatie (of de wijk of stad, of team) komt er iets in beweging. Onderzoek is dan tegelijkertijd een interventie. Het onderzoekende karakter van AI betekent ook dat niemand de waarheid in pacht heeft. Er mogen meerdere verhalen naast elkaar bestaan. En niemand neemt de rol van 'expert' op zich. De mensen om wie het

draait worden dan ook uitgenodigd om zelf een actieve rol te nemen in het vormgeven van de toekomst van hun werk, organisatie of wijk. Het is dus een sterk co-creërende aanpak. Waarbij je je erop richt de kennis in de groep te gebruiken en allemaal te leren over wat je kan doen om een positieve bijdrage te leveren.

Het is dus vooral een kwestie van *samen* onderzoeken. In AI processen breng je mensen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen, samen nieuwe beelden te ontwikkelen over de toekomst en plannen te maken. Die uitwisseling is heel belangrijk: 'de actie zit in de interactie'.

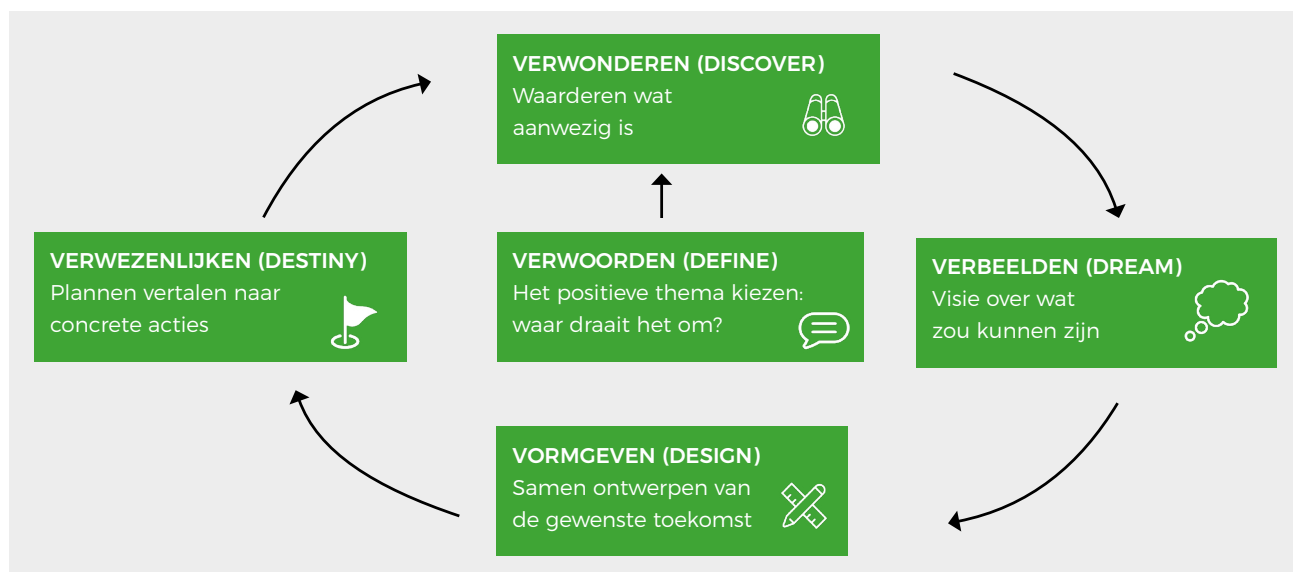
Onderzoekend betekent ook 'improviserend' en experimenterend. In tegenstelling tot planmatige veranderingen werk je niet in een aantal stappen van A naar B. Bij AI hoort een iteratief proces van stappen zetten, reflecteren en onderzoeken en opnieuw een volgende stap ontwerpen. 'De brug bouwen terwijl je erover loopt'.

Hoe ziet een AI traject eruit?

Appreciative Inquiry is niet zozeer een 'aanpak' of 'methode' voor verandering, maar vooral een *perspectief*. Geen twee AI trajecten zijn hetzelfde. De kracht van AI zit hem er nou juist in dat je aansluit bij de specifieke context en situatie.

Een veel gebruikte kapstok om AI interventies te ontwerpen is de '5-V cyclus'.

Daarmee begin je met het kiezen van een positief thema: de *vraag* die je centraal wilt stellen (verwoorden). Bijvoorbeeld: hoe houden we jongeren die veel kans hebben om uit te vallen toch binnenboord tot hun diploma? Vervolgens doe je een onderzoek naar momenten waarop dat er al was (verwonderen), denk je vooruit naar hoe het zou kunnen zijn (verbeelden), waarna je weer naar het heden gaat en kijkt: wat vraagt nu aandacht? Wat kunnen we, lerend van momenten waar het al lukt, nu doen om richting die gewenste toekomst te komen (vormgeven). Waarna je concrete plannen maakt over eerste stappen (verwezenlijken).





VERWOORDEN: het kiezen van het positieve thema

De allereerste stap is een heel wezenlijke: namelijk het [bepalen van de inhoud of het onderwerp van je onderzoek](#). Dit komt centraal te staan omdat de betrokkenen zeggen: dat is waar we meer van willen. Het drukt uit waar je heen wilt. En het is tegelijk een urgente en intrigerende vraag voor iedereen, want niemand weet nog hoe je het voor elkaar kunt krijgen.

Dit thema definiëren is van groot belang: het is de focus van je proces. Belangrijk is dat het kernthema een positieve focus heeft en niet per ongeluk een 'omgekeerd probleem' is. Veel veranderdoelen zijn (onbewust) negatief, zoals: 10 procent minder klachten over de ontvangst. Dat lijkt een richting, maar keert in feite alleen het probleem om. Een positief doel zou dan kunnen zijn: een positieve welkomstervaring voor alle klanten. Je kunt een waarderend onderzoek opzetten als je weet waar het je om te doen is, wat je graag zou willen. Soms is de eerste stap daarom dat de betrokkenen een ervaren probleem zo herkaderen dat de mogelijkheden weer zichtbaar worden. Bijvoorbeeld door de verstopte wens verder te onderzoeken: 'Je wilt dat de klachten afnemen... als die klachten weg zijn, wat zie je dan? Wat gaat er dan anders? Hoe ziet dat er dan uit?'

Naast het bepalen van het kernthema, wordt in de verwoorden-fase ook bepaald wie je wilt betrekken in de verdere stappen van het proces. Ondersteunende vragen daarbij zijn bijvoorbeeld: wie kan ons iets nieuws leren over dit onderwerp? Of: als we echt willen vernieuwen rond dit thema, wie hebben we dan nodig?



VERWONDEREN: op zoek naar waar het (al) werkt

In de verwonderen-fase gaat het om het zoeken naar de positieve kern: wat zijn onze beste ervaringen rond dit thema tot nu toe? Mensen gaan hier in gesprek over eigen anekdotes, [delen voorbeelden en succesverhalen en halen zo het 'DNA voor succes' naar boven](#). Het gaat erom met elkaar sterktes te definiëren die de betrokkenen willen meenemen naar de toekomst én die ze nog verder willen uitbouwen. Door de gesprekken over wat er al lukt, ontstaat een gedeeld en gevoeld begrip van waar de organisatie (of het team) echt toe in staat is. En dat versterkt het zelfvertrouwen: we kunnen dit!

Een team dat bijvoorbeeld wil werken aan de onderlinge samenwerking, gaat op zoek naar voorbeelden waar die samenwerking al optimaal liep. Een instelling die aan de slag wil met de beleving van cliënten zoekt naar situaties waarin die al heel tevreden waren. Het gaat hier niet om ervaringen die objectief een succes waren, of om

best practices. Belangrijk is dat betrokkenen *zelf* verhalen kiezen van samenwerking of client-bejegening waar zij tevreden over waren, energie van kregen, waarvan ze zeggen: daar wil ik meer van. Je richt de verwonder-fase dus in aan de hand van het positieve thema dat je met elkaar gekozen hebt. Datgene wat we benoemden als wens: waar lukte ons dat al (een beetje)? En hoe kwam dat? Wat deden we toen?

Een krachtig begrip in dit verband is de *positieve uitzondering*. Als je een AI-traject start in een situatie met veel problemen (bijvoorbeeld een lage tevredenheid van cliënten, of slechte samenwerking), zijn er natuurlijk veel negatieve voorbeelden. Met een waarderend-onderzoekend interview nodig je in zo'n geval mensen expliciet uit om niet te kijken naar de negen keren dat het niet lukte, maar naar die ene keer waarin het precies zo verliep zoals ze graag zouden willen dat het altijd zou gaan. Daarmee zet je de schijnwerper op ervaringen waar je anders aan voorbijloopt en je maakt ze groter, probeert ervan te leren.



VERBEELDEN: welke toekomst wensen we?

Het stilstaan bij successen, momenten dat het al lukt en begrijpen hoe dat werkt, leidt bijna automatisch tot nadenken over de toekomst: hoe kunnen we hier meer mee doen? Wat is er allemaal mogelijk? En hoe zouden we het echt graag willen?

Mensen delen in de verbeeld-fase deze toekomst-dromen, verbeelden ze op een manier die ze echt tot leven doen komen. Het liefst door tekeningen, collages, filmpjes, sketches, verhalen te maken en die aan elkaar te presenteren. Het gaat er in deze fase niet om *de* droom te identificeren, waar iedereen zich volledig in kan herkennen. Doel is beelden te genereren van wat mogelijk is, wat per definitie betekent dat het meerdere beelden zijn.

Het doel hiervan is dat mensen 'creatieve spanning' gaan voelen: de energie om te bewegen richting een gewenste toekomst. Traditioneel beginnen veel vernieuwingsinitiatieven met een probleem: een 'burning platform' waar je vooral van weg wilt bewegen. Dat geeft wel energie om in beweging te komen, maar nog weinig richting. Een droom van een gewenste toekomst fungeert als een soort 'poolster', je kunt je weg ernaar toe gaan vormgeven.



VORMGEVEN: bepalen van een eerstvolgende bestemming

Om focus te creëren, is de volgende stap het formuleren van een ambitie. Cooperrider bedacht hiervoor de term: provocatieve propositie. Deelnemers formuleren helder en aansprekend een concreet toekomstbeeld over een vastgestelde periode, gebaseerd op hun droom: Als je droom ... is, waar sta je dan over x maanden?

Als de provocatieve propositie geformuleerd is in de tegenwoordige tijd ('het is nu januari en ik doe...'), heeft deze de meeste trekkracht en is zij spannend en haalbaar tegelijk. De laatste jaren worden ook steeds vaker *design thinking* technieken benut in deze fase. Met elkaar concreet prototypes vormgeven en bouwen is een krachtige manier om een brug te slaan tussen heden en toekomst.



VERWEZENLIJKEN: aan de slag

De laatste stap is het bedenken van acties en projecten om de geformuleerde ambitie te realiseren: wat staat ons nu te doen? En wie hebben we daarvoor nodig? [Mensen formuleren concrete activiteiten en experimenten en gaan zelf aan de slag](#). Belangrijk is om ook in deze laatste fase het participatieve karakter vast te houden, eerder dan projectmanagement toe te passen en het eigenaarschap bij de deelnemers weg te nemen. Vaak is dit het spannendste stuk, zeker voor degenen die leiding geven aan het proces. Bij deze fase verlaat je echt de comfortzone van leiderschap en ontstaat spanning op gevoelens van (gebrek aan) controle over het resultaat. Het gaat hier echt over loslaten. Zeker als je in een context opereert waar je sterk aangesproken wordt en/of je sterk verantwoordelijk voelt voor doelen en resultaten is dat ongewoon en kan het ongemakkelijk voelen.

De centrale vraag is hier: hoe kunnen we ruimte creëren voor ongewone acties richting de toekomstbeelden die we als groep hebben gevormd over het kernthema? Hoe kunnen we eerste ideeën over hoe het anders kan vormgeven in praktijk? Leiderschap zit hem dan in het creëren van condities voor snelle positieve verandering.

Het ergste dat kan gebeuren, is dat een leidinggevende of organisatie de ideeën en prototypes van de deelnemers behandelt als niet meer dan aanbevelingen. Gegarandeerd dat de energie dan doodslaait. Het gaat er juist om de ideeën aan te moedigen, te ondersteunen dat medewerkers ze omzetten in actie. Om daarna te kijken: wat werkt, wat zetten we door, hoe gaan we verder?

De cirkel is rond

De cyclus begint daarmee weer van voor af aan, AI heeft een improviserend karakter. Elke actie lokt nieuwe reflectie uit, waarna je weer nieuwe aanpakken ontdekt, die je uitprobeert enzovoort. Dit is geen stappenplan wat je altijd zonder meer kan of hoeft toe te passen. In sommige AI trajecten werken mensen helemaal niet met die cyclus of richten zij zich vooral op een of twee van de 'V's'. Het meest klassieke voorbeeld van een AI traject is een 'summit'. Je haalt gedurende een of twee dagen een zo groot aantal mensen bij elkaar, vanuit verschillende invalshoeken (klanten, medewerkers, financiële experts... 'getting the whole system in the room' noemen we dat). En met die groep voer je langs de stappen van de 5V cyclus, een waarderend onderzoek uit dat uitmondt in ideeën en plannen voor actie, die de betrokkenen vervolgens zelf gaan nemen. Maar er zijn heel veel verschillende en andere vormen mogelijk, waarbij

je waarderend-onderzoekend beweging brengt. Om een beeld te krijgen van hoe een AI proces eruit kan zien delen we hieronder een aantal voorbeelden uit andere settings dan de zorg voor jongeren.

Een team

Een team van hogeschooldocenten was volledig vastgelopen in de samenwerking. Een rondje interviews langs alle betrokkenen leverde een diffuus beeld op: iedereen had allerlei verklaringen voor waarom het niet werkte. Maar die verklaringen waren ook allemaal anders... Het was lastig een patroon of een oorzaak te vinden voor de problemen. Maar het was ook helder dat er wel een wens leefde tot samenwerking. Iedereen was betrokken en gefrustreerd.

Daarom besloten we de aandacht te richten op de laatste keer dat er wel een positieve samenwerking was. Dat voorbeeld bleek lastig te vinden... uiteindelijk herinnerde iemand zich het team-uitje. Dat kreeg bijval: iedereen herinnerde zich dat als positief, vooral de manier waarop het tot stand kwam. Iedereen droeg bij en het was in no-time georganiseerd. Het gesprek was ineens heel geanimeerd. En met die positieve herinnering nam het zelfvertrouwen toe: we kunnen het wel...

Ook ontstond er een idee: 'we moeten ons misschien minder druk maken om elkaar maar beter kijken wat eenieder toe kan voegen en taken gaan verdelen.' Net zoals in het team-uitje. Er volgde een serie overleggen en sessies waarin er serieus gekeken werd naar talenten en drijfveren in het team en de taakverdeling. Waardoor het werkplezier zichtbaar toenam en de onderlinge relaties versterkten. De negatieve cirkel was doorbroken.

Een fabriek

Uit een medewerkersenquête in een fabriek kwam het beeld naar boven van een foutencultuur. Daarnaast waren medewerkers ontevreden over de kansen om zichzelf te ontwikkelen. Hieraan wilde men iets doen. Twee adviseurs besloten de aanpak over een andere boeg te gooien door niet de problemen, maar 'plezier in het werk' als thema te nemen. Dat is immers waar het de directie en de medewerkers om te doen was.

Een kerngroep startte met een waarderend onderzoek naar 'plezier in het werk'. Om medewerkers direct te betrekken bij verbeteringen in het werk en er tegelijkertijd achter te komen wat er al goed ging. In een groot aantal interviews verkenden ze vragen als: 'Wat geeft vandaag plezier in het werk?' En 'Hoe zou het eruit zien als het steeds zo zou zijn....?' Ook aan de orde kwam wat een eerste stap in die richting zou kunnen zijn. En vooral: waar de werknemer zelf aan zou willen werken. Waar zit energie?

De kerngroep deelde de onderzoeksresultaten in workshops met anderen én men vulde ze ter plekke aan met de aanwezigen. De belangrijkste opbrengsten daarvan waren concrete thema's waaraan mensen zelf wilden werken.

Deze zijn door leidinggevenden van de afdeling vertaald in zes heldere opdrachten. De ster werd gekozen als metafoor: elke straal is een thema; in het centrum staat de verbindende vraag: hoe werken we goed samen? Teamleiders kozen een thema en nodigden medewerkers uit die ook op dat gebied energie voelden om dat thema verder uit te werken. Zo bundelde men de energie.

Het resultaat was een hele serie aan kleinere en grote verbeteracties. Maar ook een boost aan de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers – die zich door het hele proces al veel meer betrokken voelden.

Een gemeenschap

Curaçao is in 2010 een autonoom land geworden binnen het Koninkrijk. Een bijzondere gebeurtenis... al vinden veel mensen op het eiland dat de mentaliteit van de Curaçao-enaars moet veranderen voordat hier de vruchten van geplukt kunnen worden. Over de eilandbewoners wordt gezegd dat zij een gebrek aan zelfvertrouwen, identiteit en interesse en vertrouwen in de toekomst van hun land hadden.

Met een waarderend onderzoekende benadering probeerden we een ander soort gesprek over de toekomst van het eiland te voeren. Een gesprek over wat er wél goed ging op het eiland, dingen waar mensen op het eiland trots op zijn en acties die mensen zelf op wilden pakken.

Vijftig Curaçaose jongeren stapten in op het project, volgden een training 'Waarderend Interviewen' en hielden elk waarderende interviews met vijf mede-inwoners van Curaçao; variërend van oud minister-president tot opa. Zij stelden hen vragen als: 'Wat is je mooiste herinnering aan Curaçao..?', 'Wat zou je zelf willen veranderen aan het eiland..?' en 'Hoe zou je willen dat Curaçao er over een generatie uitziet?'

De jonge interviewers kwamen bij elkaar om te delen wat zij hadden gehoord en geleerd in de gesprekken. Ze waren met name verbaasd over al de mooie verhalen en voorbeelden die ze gehoord hadden: 'Normaal hoor je alleen maar negatieve verhalen, maar we kunnen onszelf en elkaar dus wél waarderen...'

Opvallend genoeg was hun eigen beeld van het eiland en haar inwoners veranderd door de gesprekken. Ze waren trots geworden op het eiland... waren erachter gekomen dat de bevolking veel meer 'een' was dan gedacht, en... ze raakten geïnspireerd om zélf iets te doen voor Curaçao.



We maakten voor dit hoofdstuk gebruik van:

- Tjepkema, S. & J. Kabalt (2012) [Appreciative Inquiry: veranderen met energie](#). Kessels & Smit.
- Tjepkema, S., J. Kabalt & L. Verheijen (2016) [Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers](#). Boom uitgeverij.

3 Naar een praktische aanpak: een stappenplan en ervaringen uit vijf pilots

Uit de succesvolle voorbeelden in de kickstartverhalen kwamen de vast-loopmomenten naar voren die we kennen uit innovatietheorie, alsmede de succesfactoren om het weer los te trekken. Ook vonden we veel voorbeelden van doelbewust werk maken van de samenwerking en onderlinge relaties. We zagen zelfs elementen terug van Appreciative Inquiry, vaak onbewust toegepast. Daarom hebben we voor de pilots een aanpak ontworpen, gebaseerd op Appreciative Inquiry.

Vijf pilotgroepen gingen hiermee concreet aan de slag met (creatieve) aanpakken om de samenwerking tussen RMC, dienst W&I en UWV bij de ondersteuning van jongeren zonder startkwalificatie concreet te verbeteren. In het kader op de volgende pagina staat een korte omschrijving van elke deelnemende groep.

De [vijf 'V's uit de AI-cyclus](#) zijn vertaald naar praktische processtappen, in de vorm van een serie bijeenkomsten. Dat was voor de pilot belangrijk, omdat elke groep werd begeleid door een facilitator van Ingrado die op deze manier het proces kon begeleiden. Ook voor de agenda's van de deelnemers was het belangrijk om met vaste, geplande momenten te werken. De processtappen volgen het drieluik van 'starten', 'aan de slag' en 'borgen'.

Gemeente Steenwijkerland: 'samen doen wat nodig is'

In deze gemeente merkte men dat kwetsbare jongeren de mogelijke hulpbronnen vaak niet weten te vinden. Maar ook organisaties onderling weten elkaar weinig te vinden. Vaak blijkt het 'hulplandschap' een doolhof voor zowel de jongeren als voor de professionals. Doel voor deze pilot was dan ook te onderzoeken hoe alle schotten te doorbreken en een einde te maken aan de fragmentatie. Voor hen stond de vraag centraal: hoe kunnen we gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen door elkaar meer op te zoeken en samen ruimte te creëren om te doen wat nodig is voor jongeren zonder startkwalificatie naar werk.

Regio Noordwest Veluwe: 'pro-actiever naar werk begeleiden'

In de regio Noordwest Veluwe merkten verschillende partijen uit gemeenten, scholen en het RMC dat er veel geopereerd werd vanuit ieders eiland. Door middel van de pilot wilde men werken aan een sluitende aanpak voor kwetsbare jongeren, door het goed in beeld hebben van iedere jongere, die niet uit zichzelf werk vindt. Dat betekent concreet zicht hebben op en weten welke route voor welke jongere passend is en die specifieke route te ondersteunen van begin tot einde. Daarmee hoopt men jongeren nog proactiever naar werk te begeleiden en dit bovendien in gezamenlijkheid te doen.

Regio Rijnmond: 'van praten naar doen'

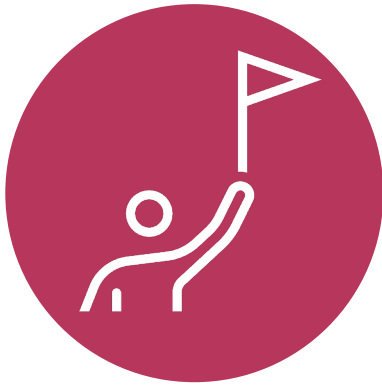
In de regio Rijnmond merkte de initiatiefnemer van de pilot dat er veel overleg was, en veel drive om iets te doen, maar dat het praten nog tot weinig actie leidde. De aanpak van Appreciative Inquiry nodigt juist uit om met elkaar tot acties te komen, kleine stappen te zetten door te experimenteren. De pilot in de regio Rijnmond stond daarom in het teken van nog sterker samen verantwoordelijkheid nemen vanuit eigen expertises en nog meer aansluiten bij de behoeften van de jongeren om zo maatwerk te bieden, en jongeren onvoorwaardelijk te ondersteunen, zonder belemmerd te worden door "vermeende kaders".

Gemeente Huizen: 'van naast elkaar naar met elkaar werken'

In de gemeente Huizen constateerde de initiatiefnemer van de pilot dat er veel verschillende mensen en partijen bezig waren met en rondom kwetsbare jongeren in de regio, maar dat er nog onvoldoende werd samengewerkt. Vaak kwam daarbij de roep naar voren: hoe kunnen we meer betekenen voor deze jongeren? De pilot bleek een uitgelezen kans om daarover met elkaar het gesprek aan te gaan. Het doel was een impuls te geven aan de samenwerking in het kader van een (nog) soepeler overgang naar werk voor jongeren zonder startkwalificatie.

Gemeente Amersfoort: 'jongeren in beeld en begeleiden'

In Amersfoort stapte een grote groep van initiatiefnemers op uitnodiging van de Gemeente Amersfoort in de pilot. De uitdaging die men formuleerde in de eerste bijeenkomst ging over jongeren zoveel mogelijk in beeld hebben en begeleiden naar een plek die past bij hun behoefte. Dit kan gaan om school, werk of zorg. Veel van deze initiatiefnemers waren echter al op verschillende plekken bezig, met andere pilots of nieuwe samenwerkingsverbanden. Daardoor was het lastig om focus en momentum te maken voor deze pilot en is deze na de eerste bijeenkomst gestopt.



3.1. Pioniersfase: de start

Bij het starten ging het om het **verkennen** van het positieve thema met elkaar. Waar willen we in deze pilot aan werken? Ook al zijn dat variaties op het thema 'meer samenwerken en daardoor jongeren effectiever helpen', toch is het belangrijk om dat met de groep te definiëren en er onderling verbinding op te maken. Wat maakt dit nu urgent en waardevol voor iedereen? Daarmee leg je een basis voor samenwerking.

Daarnaast ging het om **verwonderen**: wat doen we nu al dat werkt en hoe zouden we daar meer van willen maken? En als we de gewenste ideale toekomst **verbeelden**, hoe zou dat er dan uitzien?

Deze drie V's van verkennen, verwonderen en verbeelden, stonden centraal in twee bijeenkomsten in de pilots. De eerste bijeenkomst stond in het teken van samen richting bepalen, de tweede bijeenkomst was gewijd aan onderzoeken en verdiepen.



Bijeenkomst 1: Samen richten

Er is expliciet gekozen voor een startbijeenkomst die helemaal gericht was op samen richten. De eerste bijeenkomst met managers, coördinatoren en/of teamleiders en andere betrokkenen bij het samenwerkingsverband stond in het teken van de grootste knelpunten en frustraties, en de wens die daar achter schuilt. Ook was er aandacht voor de drive en ambities: wat willen de verschillende betrokkenen voor elkaar krijgen voor de jongeren? Wat maakt dat persoonlijk belangrijk voor ze?

Die verkenning vertaalde zich aan het eind van de bijeenkomst in een positief thema, waaraan deelnemers van de pilot zich wilden verbinden. Soms voelde dit aan het begin een beetje gek voor de betrokkenen: 'Weten we dit niet allang? We willen toch het aantal jongeren dat werk krijgt vergroten?' Maar in de gesprekken bleek al snel dat mensen weliswaar dat abstracte doel wel kenden, maar in deze bijeenkomst voor het eerst kennis maakten met de persoonlijke drijfveren van hun collega's om zich hiervoor in te zetten. En dat doet iets met de samenwerking. Bovendien kwamen er vaak ook concretisering naar boven: waar willen we ons precies voor inzetten? En welke vraag willen we oplossen? Dan stond er ineens: 'hoe kunnen wij vanuit onze eigen eilandjes elkaar meer vinden zodat we samen meer kansen voor jongeren creëren?'. Dat lijkt dezelfde vraag als in het begin, maar is het niet. Bovendien is een groot verschil dat de vraag door het gesprek 'geladen' is en eigen voelt.

Het verschil tussen een doel en een positief thema

Bij het stellen van een doel benoemen we vaak concrete actiepunten. Bovendien maken we (sub)doelen zo specifiek mogelijk, zodat goed te meten is of het doel behaald is. Het effect daarvan is dat je als professional gericht aan de slag gaat om dat wat op jouw actielijst staat, te verwezenlijken. Een gezamenlijk doel geeft daarmee een duidelijk kader met heldere acties.

Een positief thema is een stuk vrijer, geeft vooral een (zoek)richting aan. En mensen zijn er persoonlijk aan verbonden: de vraag is voor hen intrigerend en urgent. Het nodigt ze daardoor uit om na te denken wat van zichzelf zij kunnen bijdragen of inzetten om een stapje verder in die richting te komen. Daarmee voelen deelnemers zich eigenaar van het proces en het stimuleert ondernemerschap om er actie op te nemen.

In de pilot merkten we dat zo'n thema enerzijds energie geeft, en anderzijds ook ongemak creëert. Een van de begeleiders van de pilot in de gemeente Steenwijkerland, vertelt: "In een van de bijeenkomsten werd me gevraagd: 'kun je ons niet gewoon zeggen wat we moeten doen? Dit zoeken verwacht me.'" Juist in die verwarring, waar het antwoord niet klip en klaar is, ontstaan vaak interessante verbindingen, je hebt elkaar immers nodig. En vanuit die verbinding kunnen nieuwe aanpakken en experimenten ontstaan.

In de richtbijeenkomst was er ruimte om op een andere manier dan via de inhoud **elkaar te ontmoeten**. Daarvoor gebruikte men verschillende [check-in](#) werkvormen bij de start, zoals even in duo's stilstaan bij de vraag: hoe is het met jou? Waar zie je naar uit vandaag? Zo'n vraag brengt een ander gesprek op gang. Het gaat even niet over 'to-do's' of over actiepunten, maar er is ruimte om contact te maken met de personen in het team.

Met behulp van een [historielijn](#) bracht elke groep in beeld wat de geschiedenis van de samenwerking van deze groep mensen en het vraagstuk was. Dat had als effect dat iedereen op dezelfde vlieghoogte was: iedereen kende belangrijke momenten uit het verleden: de oerknal van de samenwerking, hobbels die genomen waren, mensen waar afscheid van genomen was, eerdere successen...

Vervolgens formuleerden de pilotdeelnemers gezamenlijk hun [positieve thema](#) voor het verdere verloop van de pilot: wat is in onze regio het allerbelangrijkst om nu aan te pakken, om in onze samenwerking jongeren zonder startkwalificatie beter en sneller aan werk te helpen? En welke mensen uit onze verschillende organisaties hebben we daarvoor nodig?

Na de eerste bijeenkomst werden diegenen uit de uitvoering (die in rechtstreeks contact staan met jongeren) en beleid persoonlijk uitgenodigd voor deelname aan het traject. Ook een aantal managers/coördinatoren/teamleiders uit de eerste bijeenkomst bleven betrokken.



Bijeenkomst 2: Onderzoeken en verdiepen

In de tweede bijeenkomst gingen de pilotgroepen aan de slag met **onderzoeken en verdiepen (verwonderen)**. Wat doen we al op het gebied van onze vraag of doel? Wat kunnen we daarvan leren? Een werkvorm die daarbij werd gebruikt is het '[waarderend interview](#)'. Door elkaar te interviewen op een succes ervaring, pel je als het ware af wat een succes tot een succes maakte. Uit welke ingrediënten bestond dat? Welke kwaliteiten werden er ingezet en welke contextfactoren zijn belangrijk? De uitkomsten van het 'afpellen' leiden naast bruikbare informatie ook tot een interessant gesprek tussen professionals, namelijk: hoe kijk jij? Wat is voor jou belangrijk? Waar onze gesprekken normaal gesproken vaak plaatsvinden op het niveau van de inhoud, verschuift in [deze manier](#) van met elkaar in gesprek zijn de focus naar het procesniveau.

Door met elkaar kleine eerdere successen onder de loep te nemen, ontdekten de deelnemers succesfactoren. Wat werkt, als het gaat om ons vraagstuk? En wat hebben we in huis om hier meer mee te doen? Op basis daarvan kwam ook de vraag aan de orde: hoe zou het eruit zien als we dit vaker zouden doen? Kun je dat **verbeelden**? Mensen hebben in de pilot niet altijd hele collages of filmpjes gemaakt, maar wel met elkaar stilgestaan bij hoe het eruit zou *kunnen* zien. Dat gaf de benodigde 'creatieve spanning' om in beweging te komen. De positieve voorbeelden ook.



3.2. Experimenteerfase: aan de slag met concrete acties

Na de V's van verwoorden, verwonderen en verbeelden, volgden de stappen van vormgeven en verwezenlijken. De groep ging aan de slag met de vraag: 'hoe zetten we onze ambitie om in actie?'

Bijeenkomst 3: Ontwerpen van acties

Vanuit de waarderende interviews en het verbeelden van de gewenste toekomst volgde logischerwijs een vraag gericht op actie. Hoe kunnen we praktisch aan de slag gaan met het thema? Waar zouden we mee willen experimenteren? Wat zou een eerste stap kunnen zijn? In de derde bijeenkomst ging het daarom over het **ontwerpen van acties**: het bedenken van concrete experimenten om in de praktijk uit te voeren. Ze gebruikten hierbij de leidraad voor [experiment-ontwerp](#).

Bij een experiment denk je al gauw aan iets nieuws. Iets dat je nog nooit gedaan hebt en wat je nu eens uitprobeert. Vanuit die bril bekeken zou je denken dat een experiment altijd *nieuw* en *anders* moet zijn – dat kan best een drempel opwerpen en het denken blokkeren. Een ervaring uit de pilot in Huizen maakt echter mooi duidelijk dat dat een experiment niet per se nieuw, anders en daarmee ingewikkeld hoeft te zijn. In de pilot

wilde een aantal deelnemers een wegwijzer maken voor jongeren, zodat het voor jongeren snel helder was wie waarvan was binnen de gemeente. Doordat er verschillende afdelingen bij het maken van zo'n wegwijzer zijn betrokken voelde het vanuit de structuur-bril (denk bijvoorbeeld aan een aanvraag bij communicatie, tekstuele goedkeuring van verschillende afdelingen etc.) ingewikkeld en tijdrovend om zoiets te maken. Toen men deze actie bekeek vanuit een experimenteer-bril, bleek het ineens veel simpeler. Direct kon de wegwijzer worden uitgetekend en voorgelegd. Denken in experimenten hielp de groepen om snel iets uit te proberen, en daar vervolgens dan weer aanpassingen te maken, al doende. Vanuit de experimenteer-bril hoeft een stap minder 'af' te zijn, voordat je de volgende stap kunt zetten. Daarmee ontstaat er energie en lukt het beter om in de actie-modus te blijven.

Werken met experimenten heeft meerdere voordelen

In de regio Noord West Veluwe was men op zoek naar het creëren van een sluitende aanpak voor jongeren waarin vanuit meer gezamenlijkheid geopereerd wordt. Deelnemers aan de pilot merkten dat het werken met experimenten op verschillende fronten nut had. Zo vertelde een deelnemer: "Ik had er zo veel plezier in, er gebeurt van alles en ik merk dat we nog lang niet klaar zijn." Het ontwerpen van experimenten geeft ruimte om kleine stappen te zetten. Dat maakt het behapbaar om mee aan de slag te gaan, en levert vaak snel resultaat op. Daarnaast levert het samenwerken aan een experiment ook veel inzichten over de ander (en diens organisatie) op. Zo vertelde een van de deelnemers: "Door te experimenteren leer je elkaar beter kennen en snap je vanuit welk doel de ander werkt."



Bijeenkomst 4: Reflecteren

Na het uitvoeren van de experimenten was het tijd om daarop te reflecteren. De groep blikte terug op de eerste experimenten: wat kunnen we daarvan leren? Wat werkt er al goed? Wat levert het op (aan verwachte en onverwachte opbrengsten)? Wat zou je willen uitbouwen? Wat vraagt nog finetuning of aanpassing? Soms bleek dit ingewikkeld, omdat er nog weinig voortgang was geboekt bijvoorbeeld. Als stappen heel klein zijn, kan je ze niet altijd goed zien.

De werkvorm die hier goed bij werkt is bijvoorbeeld de [schaalvraag](#). Met deze werkvorm bekijk je waar je op een schaal van 0-10 stond en waar je nu staat, én wat je volgende stap nu is. De '10' staat dan voor het ideaalbeeld, de '0' voor 'er is nog helemaal niets'. Deze werkvorm bleek voer voor een gesprek bij de pilot in de gemeente Huizen. Een van de pilotbegeleiders vertelt: "bij de schaalvraag ging één van de deelnemers op een 2 staan. Hij was van het RMC en in gesprek met een jongerencoach van de gemeente erachter gekomen dat sommige jongeren helemaal niet in beeld waren bij hun. Inhoudelijk baalde hij hiervan en verbond hij daar een laag cijfer aan. Toen we verder reflecteerden op dit voorval, bleek dat je met verschillende brillen naar zo'n resultaat kunt kijken. Het feit dat sommige jongeren niet in beeld waren, was namelijk aan het licht gekomen doordat hij met partners in het veld hierover in gesprek was gegaan. Hoewel het dus inhoudelijk (nog) een slechte uitkomst was, kan je ook stellen dat het een stap vooruit is, dát dit nu in beeld is gekomen. Kennelijk had hij het goede gesprek met de juiste personen gevoerd, waardoor deze informatie naar

voren was gekomen." Hij stond dus niet op een '0', er waren stappen gezet, al hadden die nog niet tot de grote doorbraak geleid. Dat inzicht (en het besef welke stappen het waren en hoe hij dat voor elkaar had gekregen) hielp ook weer om een volgende actie te bedenken.

Sommige pilotgroepen ontdekten dat ze eigenlijk meerdere kleine experiment/reflectiestapjes nodig hadden. In de praktijk is het niet gebruikelijk om dat zo te organiseren. In het kader van de pilot konden de groepen overigens soms net wat minder iteratie-slagen maken dan je zou willen om écht meters te maken. Een les lijkt te zijn om hier wat meer doorlooptijd voor te nemen.

Een [impressie van de experimenten](#) is te zien in de kaders op pagina 39-41.



3.3. Implementatiefase: de nieuwe aanpak een vaste plek geven



Bijeenkomst 5: Oogsten

De laatste bijeenkomst in de pilot was de **oogstbijeenkomst**. Dit was de afronding van het traject. De groep bouwers (deelnemers die met de experimenten aan de slag zijn geweest) deelden hun ervaringen met belangrijke partners, die ze graag wilden betrekken bij het verdere vervolg van het experiment. Bijvoorbeeld omdat het belangrijke partners zijn voor de vervolgstappen. Daarnaast was er ruimte voor algemene reflectie: wat heeft dit proces ons opgeleverd? Wat zijn belangrijkste lessen die we uit deze manier van werken halen?

Een ontbijtsessie als vervolg op de pilot

Aan het eind van de vijfde bijeenkomst in de Gemeente Steenwijkerland, rees de vraag: 'hoe brengen we deze manier van werken verder?'. Veel deelnemers zagen de meerwaarde van elkaar *face to face* ontmoeten en met elkaar nadenken over hoe de dingen beter kunnen. Een concrete uitkomst is dat een van de deelnemers, die in een van de laatste bijeenkomsten aansloot, enthousiast was om het informele contact voor te zetten. Hij nodigde de deelnemers uit voor een ontbijtsessie in zijn organisatie. Zo werd de samenwerking die tijdens de pilot was ingezet, voortgezet. Met ruimte voor verdiepende gesprekken over waar eenieder tegenaan loopt en meedenkmomenten rondom concrete ideeën.

3.4. Wat levert deze manier van werken op?

Resultaat gaat enerzijds om *concrete inhoudelijke mijlpalen*: hoeveel jongeren hebben we bereikt, welke werkprocessen zijn effectiever gemaakt, welke nieuwe instrumenten zijn geïmplementeerd? De pilotaanpak was echter ook ontworpen met een aantal *procesdoelen* in gedachten: kunnen we de samenwerking zodanig inrichten dat er een effectieve basis ontstaat om *op de lange termijn* kleine vernieuwingen te *blijven* realiseren. Wetende dat innovatie op de werkvloer met kleine stappen gaat. Daarom kijken we hier naar effecten op beide fronten.

Het echt bij elkaar brengen van mensen is al een interventie op zich

In alle pilots gaven deelnemers aan graag meer te willen doen en minder te willen praten. Men wilde graag actie. Paradoxaal genoeg bleek het in de pilotgroepen te helpen om eerst nog iets *meer* te praten – en niet meteen in het doen te schieten. Maar dan wel op een andere manier: niet over inhoud en doelen en actiepunten, taal die in de reguliere vergaderingen dominant is. Maar over drijfveren, achtergronden, ervaringen en wensen. Daarom was er bijvoorbeeld altijd een expliciete [check-in](#): niet starten met de agenda maar eerst contact maken met de mensen die er in de ruimte zijn. Wie zijn dat eigenlijk, wat drijft hen en hoe zitten ze er vandaag bij?

Door vervolgens met name in het begin expliciet ruimte te maken om verhalen uit te wisselen (naast de inhoud), bijvoorbeeld met behulp van waarderende interviews of een historielijn,

ontstond onderzoeksruiimte. Zo ontdekten deelnemers bijvoorbeeld hoe het werkt bij een ander, in een andere instelling. Het werd soms opeens duidelijk waarom een bepaald proces zo stroef verloopt door even het verhaal van de andere kant te horen én er ontstonden soms direct ideeën voor hoe het beter kan. Of mensen kregen gevoel bij de enorme drive van een collega waar ze soms in het gesprek wat last van hebben vanwege diens scherpe meningen en vasthoudendheid. Door het verhaal te horen over waar die energie vandaan komt, ontstond begrip die een andere manier van kijken en interactie mogelijk maakte.

In de realiteit van alledag is er vaak weinig ruimte om een echt goed gesprek met elkaar te kunnen hebben. Dan blijft het praten aan de oppervlakte, en alleen op inhoud. Het organiseren van een bijeenkomst waar je wel de diepte in kunt is dus al een interventie op zichzelf. Je maakt daarmee letterlijk de ruimte om dat gesprek *wél* te voeren. En dat had effect. Mensen leerden elkaar beter kennen, wat positief doorwerkt op zaken als vertrouwen, elkaar aanspreken op talenten, begrip voor elkaars perspectief en leren van elkaar.

Uitspreken van een ambitie of doel

Het uitspreken van een [ambitie of positief doel](#) bleek ook een positieve impact te hebben. Wanneer gesprekken in het teken staan van 'een probleem dat moet worden opgelost', ligt er veel focus en aandacht op wat er niet werkt. Soms zet dat je juist ook klem: de druk neemt toe, de creativiteit neemt af. De pilot-deelnemers merkten dat door met elkaar uit te spreken waar het een ieder om te doen is, wat ieders droom of ambitie is, de aandacht zich verlegde naar datgene waar iedereen echt naar toe wilde werken. Dat geeft

veel positieve energie en goede zin om met elkaar te zoeken naar manieren om daarmee aan de slag te gaan. (Dit fenomeen kennen we overigens ook uit wetenschappelijk onderzoek: groepen die moeten brainstormen over een positief doel komen structureel tot meer ideeën dan groepen die de opdracht krijgen over een probleem te brainstormen.)

Het benoemen van het positieve doel voelde bij aanvang in de pilots soms gek om te doen, omdat je dat doel immers toch al weet? En toch bleek het te helpen om het persoonlijk te maken, het doel te verbinden aan ieders persoonlijke drijfveren maakt het meer eigen - en er kwamen nuances in beeld. Ook ontstond er meer 'samen': als mensen van elkaar weten waarom ze zich willen inzetten voor dit specifieke vraagstuk, ontstaat er verbinding. Ook al werken ze bij een andere organisatie, hebben ze een andere achtergrond, zijn ze het soms inhoudelijk niet eens... dat *doel* hebben ze in elk geval gemeen. En er kwam soms een aanscherping in het doel. De aandacht verlegde zich met formuleringen als 'hoe komen wij tot een krachtige samenwerking over grenzen heen zodat we jongeren beter kunnen helpen' soms subtiel naar waar de angel én energie echt zat.

Een waarderende en progressiegerichte blik

In de pilots merkten we grote bevlogenheid en passie voor jongeren in kwetsbare posities. Wanneer je wel een sterke drive hebt om iets te willen verbeteren maar geen alternatieven ziet hoe dat te doen, kan dat behoorlijk frustrerend zijn. In veel gesprekken merkten we dat dat kan leiden tot praten over dingen die buiten je [cirkel van invloed](#) liggen. En tot een soort moedeloos gevoel: het gaat zo langzaam, de context is zo complex, dit gaan we nooit oplossen...

Doelbewust door een waarderende en [progressiegerichte bril](#) kijken, bleek hier een positief effect op te hebben. Ook als een experiment bijvoorbeeld nog niet was gelukt. Vragen als 'wat is er al *wel* gelukt waar we op voort kunnen bouwen?' En ook, 'wat is er nu niet, hoe ga ik daar mee om, wie heb ik daarvoor nodig en wat is nu een eerste stap die ik daarin kan zetten?', zorgden voor een veel constructiever gesprek. Door te praten over de dingen waar mensen zelf invloed op hebben en na te denken over welke kleine stapjes zij daarin kunnen zetten, werd de betrokkenheid constructief. Door voortgang te boeken, hoe klein ook, houd je je motivatie in stand (dit staat bekend als ['the progress principle'](#)).

Effectief samenwerken over grenzen heen én in je eigen context

Inhoudelijk werden er ook stapjes gezet. In veel pilots was het doel beter en effectiever te kunnen samenwerken over instanties heen. Door de acties waarmee werd geëxperimenteerd in de pilots, bleek soms ook hoe verdeeld en verkokerd het intern soms nog is. De doorbraak begon dan in iemands eigen organisatie of werkcontext. De eerste stappen daartoe waren soms klein, bijvoorbeeld contact leggen met iemand van een andere afdeling, maar de winst daarin bleek groot. Een stap zetten in de interne samenwerking, bleek dus vaak een doorbraak om daarna ook effectiever samen te werken in de regio. Ook op het gebied van samenwerken met landelijke partner deden de pilotdeelnemers soms interessante ontdekkingen, omdat ze experimenteerden met het tussentijds (in plaats van achteraf) uitnodigen van partners. Die mochten meedoen in plaats van dat ze alleen 'bijgepraat' werden.

All voices in the room

Bij één van de pilots was een beleidsmaker van het ministerie aangesloten toen de eerste experimenten werden geformuleerd. Bij een andere pilot sloot tijdens de experimenten iemand van de branchevereniging aan. Door hun aanwezigheid kon er direct een link worden gelegd met het beleid van het ministerie en in het geval van de branchevereniging, met de partners in de omgeving. Het helpt dus om goed na te denken over [wie je uitnodigt bij een bijeenkomst](#). Soms zijn de mensen die niet meteen voor de hand liggen, juist de linking pins die de experimenten op een hoger niveau kunnen tillen.

Inhoudelijke opbrengsten

Naast procesopbrengsten zijn er in de pilots ook inhoudelijke opbrengsten geboekt. Concrete acties die pilotdeelnemers ondernamen die bijdroegen aan hun positieve doel namelijk effectiever samenwerken voor kwetsbare jongeren. Natuurlijk zijn dit eerste kleine stapjes: de tijd was immers kort en met volle agenda's lukte het niet in elke pilot om met alle deelnemers samen te komen. We noemen hier enkele voorbeelden van concrete acties. De werking en relevantie is context specifiek. Maar ze geven een beeld van het 'boekje' aan concrete stappen die in de pilots zijn gezet. Overigens ontdekten sommige pilotdeelnemers: misschien is dit het wel, komt er geen grote 'Eureka'-oplossing, maar gaat het erom dat we in onze samenleving tevens van dit soort concrete stappen blijven zetten. De weg is de vernieuwing.

Meer jongeren in beeld

In een pilot met drie gemeenten bleken jongeren soms dubbel in een systeem te zitten. Daardoor werden ze soms meerdere keren *of* juist helemaal niet benaderd. Collega's van het RMC en RBL zochten elkaar op en maakten door middel van een nulmeting inzichtelijk om welke jongeren het ging. Een volgende stap in dit experiment was het waarborgen van de eisen van de AVG. Hiervoor schakelden ze een privacy officer van de gemeente in om te leren hoe het vastleggen en uitwisselen van informatie om de jongeren beter tot dienst te zijn, past binnen de AVG-wetgeving.

Workshop 'Wie ben ik en wat kan ik' voor jongeren

In een gemeente is het RBL aan de slag gegaan met het ontwerpen en opzetten van een workshop voor jongeren in het teken van 'wie ben ik en wat kan ik'. Een van de werkgroepleden speelde al langer met het idee voor zo'n workshop. Tijdens de pilot ontstonden concrete stappen: een brainstorm met een externe jongerencoach maar ook een evaluatie van eerdere jongerenprogramma's om te leren wat tijdens zo'n workshop aantrekkelijk en minder aantrekkelijk is voor jongeren.

Wegwerken caseload

In een van de pilots werd een wegwerkmoment georganiseerd om de achterstand in caseload bij jongerenconsulenten weg te werken.

Whats-app als laagdrempelig vorm van contact

Bij een van de pilots werd geëxperimenteerd met rechtstreeks WhatsApp contact met jongeren. Dit bleek een laagdrempelige manier om geregeld (1 a 2 keer per week) contact met jongeren te kunnen hebben.

Wegwijzer voor jongeren

Om jongeren te helpen waar en bij wie ze bij de gemeente terecht kunnen voor specifieke vragen, is in een van de gemeentes een wegwijzer voor jongeren gemaakt. In de pilot is er in stappen gewerkt aan de totstandkoming van deze wegwijzer: er werden afspraken georganiseerd met interne afdelingen (bijvoorbeeld de afdeling communicatie) en er werd een dummy in de praktijk getest.

Jongeren in beeld door verdergaande samenwerking tussen RMC en Jongerencoach

In een pilot met drie deelnemende gemeentes is een bespreking georganiseerd met consultants van het RMC samen met klantmanagers van de verschillende gemeenten. Tijdens die bespreking is een lijst met kandidaten gedeeld met elkaar, zodat sneller en beter samen opgetrokken kan worden voor jongeren tot 23 jaar zonder startkwalificatie. Afgesproken is dat bij nieuwe aanvragen de klantmanagers altijd contact opnemen met het RMC als de jongere geen startkwalificatie heeft.

Dit experiment leidde meteen tot een heel concreet resultaat: Er was een school die geen contact meer kreeg met een jongere. Door de korte lijnen die inmiddels waren ontstaan en de snelle actie van het RMC (een huisbezoek en daarna telefonisch contact) lukte het om de jongere weer in contact met school te brengen. Vervolgens is er een gesprek op school georganiseerd samen met de gemeente/het jongerenwerk. Van daaruit werd er een plan gemaakt om de jongere intensiever te ondersteunen, zowel voor de schoolgang als ook bij de thuissituatie.

Experimenteren met zelf regie nemen

In een gemeente was één van de pilotdeelnemers betrokken bij een jongere van 17 die bezig was met een entree opleiding maar het liefst wilde gaan werken. Ondanks de maatregel Jeugdreclassering die door de rechter was uitgesproken, was er nog geen actie vanuit de voogd en/of de Jeugdreclassering gekomen. In plaats van nog langer te wachten, is de pilotdeelnemer toen zelf in actie gekomen door contact te leggen met een contactpersoon van de gemeente van Factor Werk. Door deze persoonlijke interventie ging het balletje rollen: de vraag werd vanuit de gemeente doorgespeeld naar de afdeling Participatie waarop de pilotdeelnemer dezelfde dag nog gebeld werd door de juiste persoon. Zo kon ze, samen met de jongere, een volgende stap maken richting werk.



Aansluiten bij elkaars casusoverleg

In een gemeente wilde men experimenteren met kortere lijnen en meer bekendheid van elkaars werkwijze. Daarmee hoopte men jongeren sneller en adequater te kunnen ondersteunen richting opleiding en/of werk en zo nodig richting hulpverlening. Voor een effectievere doorverwijzing was het dus van belang om beter op de hoogte te raken van elkaars werkwijze en ook de plaatselijke sociale kaart beter te leren kennen. Daarop sloot de consultant Leerplicht van het RMC meerdere malen aan bij het casusoverleg van de klantmanagers Werk en de arbeidsconsulent van de gemeente.

Doorstroom naar werk van jongeren in het doelgroepregister

In een regio was de wens om de doorstroom van school naar werk voor leerlingen in het doelgroepregister te vergemakkelijken. Als concreet experiment werd ingezet op het volgen van vier jongeren bij de gemeente en het UWV om zo te inventariseren hoe het bij die instellingen werkt rondom doelgroepregisters. Dit 'mini-onderzoek' gaf handvatten om in kaart te brengen waar het goed en minder goed liep en de doorstroom te verbeteren.



Een certificaat voor op het CV van jongeren

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de arbeidsmarkt zo wordt ingericht dat iedereen, door middel van open-hiring een eerlijke kans krijgt? Dat was de wens van een aantal pilotdeelnemers in een regio. Concreet gingen zij met die wens een experiment aan in twee stappen. Als eerste stap werd onderzocht of het mogelijk is om voor mantelzorg en/of vrijwilligerswerk een certificaat verkregen kan worden, zodat jongeren dit op hun CV kunnen zetten. Als tweede stap werd verkend of de skills-navigator ingezet kan worden bij het ontwikkelplein in de bibliotheek.

Expliciet feedback vragen voor verbetering

Een MBO dat deelnam aan een van de pilots was bezig met hun eigen doorontwikkeling op school. Door feedback op te vragen van buiten de school, werden ontwikkelstappen die nog nodig waren zichtbaar. De deelnemer vroeg bij collega's uit het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen over hoe de school het deed. Door expliciet om feedback te vragen, kwam naar voren dat er nog meer ingezet moest worden op soft skills van leerlingen.

Een ontwikkelplein voor jongeren in de bibliotheek

In een regio droomde men van een plek waar jongeren naar toe kunnen om ondersteund te worden bij het verwezenlijken van hun dromen. Denk aan idealen op het gebied die gaan over vakantie, huisvesting, muziek, werk, nadenken over de toekomst of kleding. Als concreet experiment werden verschillende partijen uitgenodigd om van gedachten te wisselen over een dergelijk ontwikkelplein, dat mogelijk in de bibliotheek gevestigd kan worden.

Andere voorbeelden

- Spreekuur voor jongeren organiseren vanuit verschillende partijen
- Kijkjes bij elkaar in de professionele keuken om sneller linkjes te leggen voor jongeren
- Voor meer eigenaarschap rondom een casus én een sneller resultaat, is geëxperimenteerd met het beleggen van een duidelijke regisseursrol: van wie is deze casus?
- Gezamenlijke intake organiseren
- Experimentklas/academie voor leerlingen met een laag IQ.

Werkvormen

Op de volgende pagina's vind je werkvormen die je kunt gebruiken om zelf aan de slag te gaan. We hebben ze geordend in drie hoofdstukken:

4. Richting bepalen
5. Experimenteren: concreet aan de slag
6. Landen en inbedden.

Een deel van deze instrumenten is gebruikt in alle pilots, bijvoorbeeld de historielijn, het waarderend onderzoekend interview en de schaalvraag. Andere tools zijn maar op een enkele plek ingezet. En sommige voegden we achteraf toe. Het is helaas onmogelijk om alle instrumenten goed toe te schrijven aan een bron of auteur, omdat veel ervan inmiddels vrij algemeen in gebruik zijn. In de bronvermelding geven we wel zo goed mogelijk aan waar je meer kan vinden.



- Veel van de tools vind je in de bibliotheek op onze website: www.kessels-smit.com (soms bij 'tools', anders in de vorm van een artikel of blog).
- Specifiek rond vernieuwen op de werkvloer putten we ook uit: Verdonschot, S., Keursten, P. & Van Rooij, M. (2009). [Samen vernieuwen in de praktijk](#). Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.
- Meer technieken rond Appreciative Inquiry vind je in: Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016) [Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers](#). Uitgeverij Boom.
- Technieken rondom oplossingsgericht en progressiegericht werken, zoals de schaalvraag, 'hoe werkte het hier?', progressiegericht interview en de progressiecirkel leerden we van Coert Visser. Op [zijn website \(https://www.cpw.nu/\)](https://www.cpw.nu/) biedt hij veel werkvormen en achtergrond.
- De werkvormen rond 'ja - en nee-stemmen' (bij check-in) en 'meerdere stemmen' zijn gebaseerd op het werk van Jitske Kramer rond Deep Democracy. Op haar pagina vind je meer verdieping: <https://deepdemocracy.nl/>

4. Richting bepalen

*Alleen ga je snel,
samen kom je verder.*

OUD SPREEKWOORD



Voordat je met elkaar kunt bouwen aan iets, is het goed om eerst met elkaar uit te wisselen wat de richting gaat zijn. Waar willen we heen? Waar werken we met elkaar aan? Door de gedachten die er daarover leven binnen de groep expliciet te maken, voorkom je dat je vanuit verschillende intenties en visies werkt. Bovendien is samen uitwisselen over vragen als ‘waarom doen we dit eigenlijk?’ en ‘wat maakt dit voor ons belangrijk?’ een goede basis om elkaar en elkaars drijfveren beter te leren kennen.

Werkzame principes

1. **Starten bij dromen, verlangens en ambities**

Je komt de nieuwe oplossing niet op het spoor door te kijken naar wat er niet lukt en dat te analyseren. De focus van een waarderende benadering is onderzoeken wat er nodig is om het goed te laten zijn. Dit start bij weten wat je wilt, bij ambities en doelen stellen.

2. **Een beeld zegt soms meer**

Als het gaat om formuleren van ambities is het opvallend hoe vaak mensen terugvallen op een beeld, een plaatje of een metafoor. Er zit veel impliciete kennis in zo'n toekomstbeeld: mensen weten meer dan ze in woorden kunnen vangen.

3. **Words create worlds.**

Hoe we praten bepaalt wat is en wat wordt. Praten over en onderzoeken van problemen brengt je op nieuwe problemen. Praten over succes en het beste van wat (al) werkt, creëert een veilig gevoel voor de betrokkenen. Daarnaast ontstaat ruimte om te onderzoeken hoe je die successen nog groter en mooier kunt maken. De kracht van taal, door bijvoorbeeld bewuster je vraag te formuleren, is enorm.

Overzicht van werkvormen:

1. Check-in: het starten van een bijeenkomst
2. Waarderend interview
3. Hoe werkt dat hier?
4. Grumpy' moments
5. Historielijn
6. Formuleren positief thema
7. Gesprekstechnieken voor een verdiepend gesprek (communicatiepiramide)

4.1. Check-in: het starten van een bijeenkomst

Een check-in, een korte persoonlijke vraag waarmee iedereen even landt, is een waardevolle start van een bijeenkomst. Je kunt mensen even laten uitwisselen met hun buurman of -vrouw, of je maakt een rondje. Een check-in duurt meestal ongeveer 10 minuten. Soms is het nodig wat meer tijd te gebruiken. Het voelt soms gek om zoveel tijd te gebruiken voordat je 'echt gaat beginnen'. Maar de check-in is al een begin, zeker als je de vraag ook passend maakt bij het doel of onderwerp van de bijeenkomst. En door de verbinding die er ontstaat, kun je daarna vaak veel sneller tot de kern komen met elkaar.

Een check-in is er in vele vormen. Hier vind je een aantal voorbeeldvragen. De mogelijkheden zijn eindeloos, en de uitnodiging is vooral om met verschillende vragen te experimenteren.

Voorbeeldvragen

- Hoe gaat het met je?
- Wat maakt dat je hier vandaag gekomen bent?
- Op wiens schouders sta je?
- Hoe zit je hier vandaag?
- Wat was het eerste waar je vanochtend aan dacht toen je wakker werd?
- Welke ja- en nee-stemmen heb je om hier vandaag te zijn?
- Wat heb je de afgelopen periode over jezelf ontdekt?
- Wat was een sprankelmoment van de afgelopen periode?
- Hoe is je reis hier naartoe verlopen?
- Welke vraag houdt je op dit moment bezig?
- Wat maakt dat je ja hebt gezegd op de uitnodiging voor vandaag?
- Welke persoon is op dit moment belangrijk in jouw leven?
- Wat is een moment uit de afgelopen tijd wat je is bijgebleven?
- Wat betekent 'het werken voor kwetsbare jongeren' voor jou persoonlijk?
- Waar heb jij je vanochtend over verwonderd?

4.2. Waarderend onderzoekend interview

Het onderzoeken van een mooi voorbeeld van wat je wilt bereiken, ook al was dat nog maar een *positieve uitzondering*, werkt om op te sporen wat succesfactoren en werkende bestanddelen zijn. Dit doe je met een waarderend-onderzoekend interview (ook wel succesinterview of discovery interview genoemd). Het is belangrijk dat je het interview koppelt aan het positieve thema dat centraal staat. Als dat bijvoorbeeld 'effectieve samenwerking' is, dan kan je mensen vragen om een mooi voorbeeld daarvan onder de loep te nemen.

Vooraf

Deze werkvorm werkt het best met twee personen die elkaar kunnen interviewen.

Kies een situatie

Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je – doelbewust of per ongeluk – [positief thema uitgebreid benoemen]. Een mooi voorbeeld dus van [positief thema], waar je energie van kreeg.

Bevraag elkaar kort met de volgende vragen

- Schets de situatie kort (wie, wat, waar)
- Wat *deed* jij in die situatie (met name: wat deed je wat werkte)? En wat deden anderen?
- Wat was het *effect* van deze acties (op anderen, op jou zelf, op het proces, de resultaten....)?
- Waar zat jouw *voldoening* als het gaat om die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/ krijg je energie van?
- Wat vertelt het voorbeeld je over *succesfactoren* of *bouwstenen* voor succes als het gaat om <onderwerp>?
- Wat zegt het voorbeeld over waar jouw/ jullie *kwaliteiten* liggen als het gaat om <onderwerp> (mede)realiseren?

Hierna kun je tweetallen bijvoorbeeld met elkaar laten uitwisselen: wat ontdekte je?

4.3. Hoe werkte het hier?

Om met elkaar uit te pluizen hoe en waarom een bepaalde aanpak, samenwerking of een product werkt, helpt het om met elkaar praktijkvoorbeelden te onderzoeken. Dat kunnen voorbeelden zijn die gaan over een effectieve samenwerking in een pilot, een treffende interventie of product dat jullie gemaakt hebben voor kwetsbare jongeren of een adequate manier om een doelgroep te monitoren. Vaak zijn we geneigd om over dit soort praktijkvoorbeelden te praten als een opsomming van activiteiten. Dat zegt nog niet zoveel over wat precies de kwaliteiten zijn of de werkzame bestanddelen in een manier van werken. Deze werkvorm helpt om dat uit te pluizen.

Vooraf

Het kan helpen om één persoon te vragen het gesprek te faciliteren. Hij of zij bewaakt de stappen en de tijd en schrijft mee op de flipover.

Zoek een succesvoorbeeld om te onderzoeken (5 minuten)

Kies samen een verhaal van één van jullie over een effectieve aanpak, product of samenwerking die je wilt analyseren. Het helpt om een voorbeeld te kiezen waar je energie van kreeg of nieuwsgierig van werd.

Stap 1: Reconstructie ervaring (10 minuten)

De betreffende persoon vertelt over zijn/haar ervaring. Al pratend reconstrueert hij voor de anderen wat er gebeurde: wat speelde er, wie deed wat, wat was het effect? Je probeert als het ware een film te maken. De anderen stellen verhelderingsvragen met als doel om meer informatie te krijgen over wat de factoren zijn die de ervaring zo effectief maakten.

Stap 2: Inventarisatie succesfactoren en contextkenmerken (10 minuten)

Schrijf op een flipover de succesfactoren en contextkenmerken. Maak twee kolommen:

- Links: initiatieven, kwaliteiten, sterktes en acties van de voorbeeldeigenaar (ikzelf)
- Rechts: contextkenmerken en ondersteuning van andere personen (context/anderen)

De voorbeeldeigenaar denkt mee, corrigeert en vult aan.

Stap 3: Reflectie (5 minuten)

Kijk samen naar wat er op de flipover staat: wat komt er bij je op aan inzichten die je uit dit verhaal haalt? Wat zijn principes en ingrediënten voor een effectieve aanpak, samenwerking of product? Wat wil je ter harte nemen?

4.4. 'Grumpy' moments

Soms is het belangrijk om niet alleen te kijken naar waar het al werkt, omdat datgene wat niet werkt mensen erg bezighoudt. Dan voelt het gek om 'eromheen' te draaien. Beter om dan het gesprek aan te gaan met elkaar over die momenten van frustratie. Het helpt dan wel om ze niet te gaan analyseren, in de zin van: wat is de oorzaak? Maar om in plaats daarvan te onderzoeken wat maakt dat de ervaring op zoveel weerstand stuit. Meestal komt er in zo'n geval namelijk iets in het geding dat belangrijk is voor mensen. En als je weet wat dat is, kan je weer onderzoeken hoe je daar dan meer plek voor maakt.

Het combineren van beide soorten van gesprek kan ook goed werken, dan vraag je de groep om elkaar te bevragen op zowel 'gouden' als 'grumpy' moments op het terrein dat centraal staat (bijvoorbeeld samenwerking over grenzen heen).

Vooraf

Deze werkvorm werkt het best met twee personen die elkaar kunnen interviewen. Je kunt er ook voor kiezen om in drietallen te werken.

Een 'grumpy moment...'

Kies een situatie: Wat is een voorbeeld van een situatie op het gebied van {positief doel} waar het niet zo ging als je zou willen. Je ergerde je aan de gang van zaken, of voelde je gefrustreerd. Zo zie je het liever niet...

- Vertel de ander wat er gebeurde (als een 'filmpje') Wat maakte je 'grumpy'? Is het iets waar je vaker aan stoort?
- Wat raakt(e) je het meest?
- Wat kwam er in het geding? Welke waarde werd bijvoorbeeld tekort gedaan?
- Wat vertelt dat over wat jij belangrijk vindt als het gaat om [positief thema noemen]?

Een 'gouden moment'

Kies een situatie: Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je – doelbewust of per ongeluk – [positief thema uitgebreid benoemen]. Een mooi voorbeeld dus van [positief thema], waar je energie van kreeg.

- Vertel de ander wat er gebeurde (als een 'filmpje'). Wat deed jij, wat deed de ander? Wat was het effect?
- Waarin zat je voldoening over die situatie?
- Wat waren bouwstenen die bijdroegen aan het succes? (kwaliteiten van jou of van anderen, succesfactoren in de context)
- Wat is (dus) belangrijk om in gedachten te houden om meer van dit soort situaties te krijgen?
- Wat vind jij een kern?

4.5. Historielijn

Een krachtige manier om met het verleden te spelen, is het maken van een historielijn. Dit helpt een team of groep meteen om de organisatie en het eigen proces als een zich ontwikkelend verhaal te zien, waarin een volgende stap, een volgend hoofdstuk logisch is. Je haalt hiermee veranderenergie naar boven en kweekt zowel zin in als zicht op de toekomst.

Watch the movie

Bij het maken van een historielijn bekijk je met de groep als het ware de film van jullie als team of projectgroep. Door anekdotes te delen, zonder dat je er een conclusie aan hoeft te verbinden of iets hoeft op te lossen, ontstaat er een dialoog waarin iedereen onderzoekt wat er is en hoe je nog anders kunt kijken naar de situatie waarin het team zich bevindt. Mensen gaan niet in discussie, geven elkaar geen advies of mening over de oplossing, hoeven zich niet te verhouden tot een plan of analyse van een ander, maar raken zonder dat het zo voelt in een onderzoekende mindset: wat speelt hier nu eigenlijk? Hoe beleven mijn collega's dit? Wat voor patronen zitten er in onze samenwerking?

Aanpak van historielijn: klein of groot

Bij het maken van een historielijn zijn allerlei variaties mogelijk. De basisvorm is:

- Bepaal de focus en het doel: gaat het om het evalueren van een bepaalde periode? Om een algemene pas op de plaats? Om het voorbereiden van een volgende fase?
- Deelnemers gaan staan op volgorde van toetreding tot de groep – hier gebeurt dikwijls al veel; mensen blijken dit vaak niet van elkaar te weten. En er zit soms een impliciete erkenning in, van ieders plek in het systeem.
- In groepen van drie/vier wisselen mensen anekdotes uit: welk verhaal, welke gebeurtenis mag niet ontbreken als het gaat om de geschiedenis van deze organisatie/dit team/deze projectgroep?
- Alle anekdotes worden in chronologische volgorde op een tijdbalk geplaatst. Mensen vertellen elkaar het verhaal dat erbij hoort.
- Aan het eind reflecteert de groep op vragen als: wat leren we hiervan? Welke lijnen zien we? Wat gaat nu de volgende stap zijn, wat is aan de orde?

De groep kan groot of klein zijn, je kunt hier twee uur of een hele dag aan werken; de keuzes zijn afhankelijk van context en doel.

4.6. Formuleren van een positief thema

Bij de start van een project is er vaak veel doe- en maakenergie. We willen aan de slag. Een thema lijkt dan zo geformuleerd. Bijvoorbeeld 'minder schooluitval onder jongeren'. Verderop in het proces, wanneer we soms langs elkaar heen werken en de zaken stroef verlopen, blijkt het thema 'minder schooluitval' best pittig te zijn. De focus ligt op 'uitval' waardoor we steeds aandacht hebben voor waar het 'mis' gaat. Daar continu mee bezig zijn stemt niet vrolijker en geeft bovendien weinig energie.

Aandacht voor de uitzondering

Een positief geformuleerd thema heeft juist aandacht voor de uitzondering. De momenten of jongeren bij wie het wél lukt. Dat is interessant, stemt hoopvol en geeft energie om in actie te komen. Aan de start van je samenwerking expliciet stilstaan bij het formuleren van een thema is daarom essentieel. Waar is het je om te doen? Een positief geformuleerd thema vormt als het ware het motortje dat steeds weer aanzet tot actie.

Waar wil je meer van?

We praten bewust over een thema in plaats van een doel omdat het niet om een vastomlijnd punt gaat. Je bent op zoek naar een onderwerp dat je verder kunt onderzoeken, het is geen SMART geformuleerde doelstelling die je wel of niet haalt. Belangrijk aan het kernthema is dat het uitdrukt waar je heen wilt. Wat is waar je meer van wilt? Soms helpt het om een verstopte wens, zoals bijvoorbeeld bij 'minder uitval onder jongeren' verder te onderzoeken: als er minder jongeren uitvallen, wat zie je dan? Wat gaat er dan anders? Hoe ziet dat er idealiter uit?

Onderstaande vragen kunnen je helpen om samen tot een positief kernthema te komen.

- Als jullie naar jullie project kijkt in de best mogelijke situatie, hoe ziet dat er dan uit?
- Waar wil je meer van?
- Als je weet wat je niet wil, hoe ziet dat er in een omgekeerde situaties dan uit?

Soms helpt ook de '**wondervraag**':

Wat komt in je op bij deze vraag: "Stel, er gebeurt dit weekend een wonder, je komt maandag op je werk en de {onderwerp} gaat helemaal op de manier die jij idealiter ziet, waar jij energie van krijgt... Wat zie je dan?"

Het nadenken over een positief thema gaat makkelijker na bijvoorbeeld een eerste succesinterview, een grumpy moments gesprek of een historielijn. Je kunt het thema ook als [een vraag](#) formuleren.

4.7. De communicatiepiramide:

gesprekstechnieken voor een verdiepend gesprek

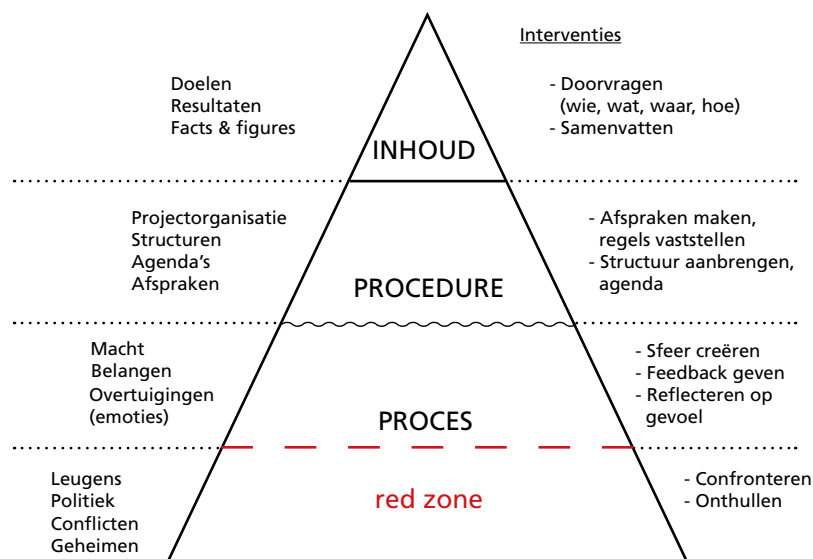
De communicatiepiramide is een manier om te kijken naar het communicatieproces tussen mensen. Het helpt je onderscheid te maken tussen verschillende 'niveaus' van communicatie. Door hier inzicht in te hebben, kun je je interventies in een interactie daarop aanpassen. Die interventies kunnen op hun beurt helpen om vergaderingen en andere bijeenkomsten sneller en beter te laten verlopen.

Drie lagen in communicatie

In iedere vorm van communicatie, met name in gesprekken, kunnen we drie lagen onderscheiden: de inhoud van wat besproken wordt, de procedure of de manier waarop dat wordt besproken en het proces tussen de sprekers, kortom: de interactie of relatie.

Emoties en relaties tussen mensen vormen het fundament in een gesprek en gaan dus altijd vóór.

De laag van 'proces' vormt daarom de basis van de communicatiepiramide – als de betrekkingen tussen mensen goed zijn, verloopt de communicatie al gauw goed op de lagen daarboven. Alles wat je op dat niveau goed doet, werkt door in de andere niveaus van communicatie zoals inhoud of procedures. Er is dan helderheid over h_oe we communiceren (bijvoorbeeld 'zo'n verzoek moet je aanvragen via een formulier', of 'we mogen elkaar tutoyeren') en de boodschap komt gemakkelijk over. Zit er echter iets mis in die onderlaag, dan wordt het lastiger om echt naar elkaar te luisteren. Daardoor ontstaan ook conflicten en onduidelikheden op de andere twee niveaus. De gedachte is dus dat wanneer de problemen in de basis zijn opgelost, de communicatie op procedure- en inhoudsniveau snel verbetert en daarmee het (samen)werk(en) aan kwaliteit toeneemt.



Interventies

Je kunt communiceren op alle drie de niveaus. Je kunt ook bewust overstappen van de ene op de andere laag. Dat noemen we een interventie.

Interventie op de inhoud

Een interventie op niveau 1 gaat in op de inhoud van het vertelde. Het gaat hier om vragen naar wie, wat, waar of hoe. De kern van je interventie is hier doorvragen en samenvatten. Zo kom je meer te weten op het niveau van inhoud, de bovenlaag van de piramide. Bijvoorbeeld:

- 'Wat werd er tijdens de bijeenkomst verteld?'
- 'Wie waren er allemaal bij aanwezig?'

Interventies op procedureniveau

Bij een interventie op niveau 2 ga je in op de manier waarop iets wordt gezegd, gevolgd door een vraag, een voorstel of een afspraak. Je intervenueert door richting te bepalen: je brengt structuur aan, werkt naar een afspraak of doet een concreet voorstel. Het effect is dat het gesprek in banen wordt geleid en iedereen weer even 'bij de les' is. Je intervenueert dus op de tweede laag in de piramide. Bijvoorbeeld:

- 'Ik merk dat jullie alleen vertellen over zaken die fout gaan. Het lijkt me interessant om ook iets te horen over wat er goed gaat. Ik stel voor dat iedereen hier nog even iets over vertelt.'
- 'Ik ben bang dat we de andere punten van de agenda niet kunnen afwerken als we zo doorgaan. Daarom stel ik voor dat we hier in een klein groepje over doorpraten, en nu verder gaan met het volgende onderwerp van deze vergadering.'

Interventies op procesniveau

Bij het plaatsen van een interventie op niveau 3 ga je in op de gevoelens die de spreker en de luisteraars ten opzichte van elkaar hebben. Dit doe je door te reflecteren of te spiegelen. Dat betekent: benoemen wat je bij de ander ziet en hoort aan (impliciete) gevoelens. Met zo'n reflectie nodig je de ander uit om door te praten en breng je een verdieping aan. Dit heeft een impact op het onderste niveau van de piramide, het proces en de relatie. Bijvoorbeeld:

- 'Volgens mij baal je er flink van.'
- 'Dus als ik je goed begrijp, vind je het belangrijk om in de lead te blijven in dit project.'
- 'Joh, ik moet toch even iets kwijt. Ik luister wel naar je, maar ik merk dat ik me er ook over opwind. Ik ben het niet met je eens en zit eigenlijk alleen maar argumenten te bedenken om je tegen te spreken. Dat helpt niet echt, voor dit gesprek. Dus laten we even opnieuw kijken wat hier nodig is.'

5. Experimenteren: Concreet aan de slag



*"Wat je ook wilt doen, begin eraan.
In de moed om de eerste stap te
zetten ligt genialiteit, kracht en
magie besloten."* GOETHE

Tijd voor actie. Dromen en ambities van jullie team liggen op tafel. Hoe maak je die concreet en hoe kom je samen tot actie? En als je eenmaal begonnen bent maar je loopt vast, hoe kom je daar met elkaar weer uit? De werkvormen in dit hoofdstuk gaan over in actie komen door middel van experimenten. Hoe doe je dat, hoe houd je onderling verbinding en hoe reflecteer je op de vooruitgang?

Werkzame principes

1. De actie zit in de interactie

Het is belangrijk in een ontwikkelproces de interactie tussen mensen te ondersteunen. Samen onderzoeken en uitwisselen, samen beelden vormen over een gewenste toekomst, samen energie bundelen in nieuwe acties.

2. Telkens één stap

Het gaat er niet om ineens het hele pad te ontwerpen, je kunt de brug bouwen terwijl je erover loopt. Dat doet meer recht aan de complexiteit van de systemen waarin we opereren. Een verandering betekent vaak al dat alles verschuift.

3. Waar zit de energie?

Er zijn meerdere wegen naar Rome. Zoeken naar de enige juiste weg kan veel teleurstelling veroorzaken als je die niet vindt, of als die weg toch niet blijkt te werken. Een pragmatischer perspectief is te kijken welke weg in de gegeven context werkt. Waar krijgen mensen energie van, welk pad is verbindend?

Werkvormen om zelf mee aan de slag te gaan:

1. Hoe werken experimenten?
2. Schaalvraag
3. Zinnvolle reflectiegesprekken
4. Vastloopsituaties
5. Patroondoorbreekers in de experimenteerfase
6. Progressie gerichte interview
7. Progressiecirkel

5.1. Hoe werken experimenten?

Zeker bij veranderingsprocessen die een breed thema hebben of waar een blauwdruk route niet mogelijk of wenselijk is, zijn experimenten een krachtige manier om werkendeweg aan de slag te gaan. Door al doende te leren en te onderzoeken.

Waar wil jij mee aan de slag?

Om te komen tot veranderinitiatieven of acties helpt het om de verbinding te maken met iemands persoonlijke motivatie of drijfveren: 'Waar zit op dit moment jouw energie?', 'Waar zou jij graag mee aan de slag willen?', 'Wat is op dit moment voor jou nu echt belangrijk?'. Rond dit thema kan iedereen vervolgens (met hulp van collega's) een aanpak, actie of experiment ontwerpen. Het denken in experimenten kan helpen om ruimte te maken om nieuwe dingen uit te proberen. Het woord 'experiment' heeft al in zich dat je iets nieuws probeert en niet weet hoe het gaat. In onze ervaring zijn succesfactoren:

- Een experiment werkt goed als er een uitdagend doel aan ten grondslag legt. Een doel dat zowel urgent is in de werkcontext als iets is dat iemand persoonlijk raakt of bezighoudt.
- Het denken in experimenten helpt om met kleine stappen aan een groot vraagstuk te werken. Een goed experiment is dan ook klein en helpt je om vandaag al iets anders te doen. Het maakt een groot verandervraagstuk behapbaar en geeft aanknopingspunten om er in het klein mee aan de slag te gaan.

- Het denken en praten over experimenten zorgt voor natuurlijke reflectie bij mensen. Na een experiment vraag je je automatisch af hoe het ging, wat er goed werkte en wat er beter zou kunnen.
- Denken in experimenten creëert veiligheid en ruimte om te leren en fouten te maken.

Een experiment ontwerpen

Hoe kom je van een onderwerp of thema tot een experiment? De volgende vragen kunnen helpen een eigen experiment te ontwerpen:

- Wat is op je werk de eerste situatie die je gaat tegenkomen die je wilt veranderen?
- Hoe zou je die situatie anders kunnen ontwerpen of inrichten?
- Wat is het kleinste dat je zelf anders zou kunnen doen?
- Wie en wat heb je nodig om dit te kunnen doen?
- Wie ga je om hulp vragen? Met wie ga je reflecteren op het experiment en een volgende stap ontwerpen?

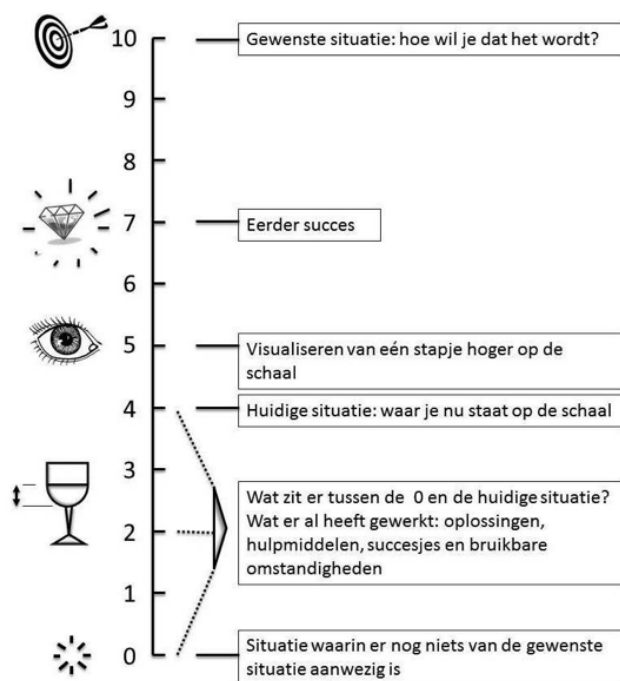
Voor de meeste impact van je experiment, helpt het om een soort minimale structuur te organiseren. Bijvoorbeeld door een experiment 40 dagen vol te houden, door regelmatig in experimentgroepen bij elkaar te komen of door een (online) platform te creëren waar je de (ervaringen met) experimenten kunt delen.

5.2. Schaalvraag

De schaalvraag is een methode die veel wordt gebruikt in individuele coaching, maar die je ook met elkaar als team goed kunt inzetten. Het is een methode die helpt om inzichtelijk te maken waar je al staat en welke acties volgens jullie horen bij een volgende stap.

Hoe werkt het?

1. Stel je een schaal voor van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor de situatie zoals jullie willen dat die wordt. De 0 staat voor de situatie waarin er nog niets is bereikt van de gewenste situatie.
2. Kijk naar jullie huidige positie: waar staat jullie initiatief nu op deze schaal?
3. Wat is er al gelukt? Wat zit er al tussen de 0 en jullie huidige positie? Vraag je bijvoorbeeld af:
 - Hoe is het al gelukt om te komen op de positie waar we nu al zijn?
 - Wat heeft geholpen?
 - Wat werkte vooral goed?
4. Kijk eens naar eerdere successen: ga op zoek naar een situatie in het (liefst recente) verleden waarin jullie al wat hoger stonden op de schaal.
 - Wat was er toen anders?
 - Wat werkte er toen goed?
5. Visualiseren van één stapje hoger: beschrijf met elkaar hoe het eruit ziet op een hogere positie op de schaal. Voorbeeldvragen zijn:
 - Hoe ziet één stapje hoger op de schaal eruit?
 - Waaraan merk je straks dat jullie één stapje hoger zijn gekomen?
 - Wat is er dan anders?
6. Wat is een volgend stapje omhoog? Bedenk welke stap jullie omhoog kunnen zetten. Hoe ziet dat stapje eruit?



5.3. Zinnvolle reflectiegesprekken

Af en toe stil staan bij hoe het gaat en of jullie nog op de juiste koers zitten, kan heel zinvol zijn. Een [procesreflectie](#) (dus niet gekoppeld aan een specifiek experiment) helpt om even afstand te nemen en nieuwe invalshoeken te vinden. En om weer meer in verbinding te komen met elkaar.

Om samen betekenis te geven aan wat jullie aan het doen zijn, kan het helpen om te starten bij een concreet moment. Die momenten vormen dan een opstapje naar reflectie op een wat abstracter niveau, waarbij je kijkt naar drijfveren en passies.

De gesprekken hoeven niet lang te duren, je kan ze ook vormgeven als een korte check up.

Stap 1: Bevraag elkaar op een betekenisvol moment uit de afgelopen periode.

Bijvoorbeeld:

- Wat was een moment waarin je weer passie of bezieling ervaarde met de reden waarom je ooit met of voor kwetsbare jongeren bent gaan werken?
- Wat was een moment waarin je bemerkte, 'ja, hier doe ik het voor'?

Stap 2: Vraag door op die momenten.

Hoe zag het eruit? Wat gebeurde er, waar was dat, hoe ging het precies? Wat was de invloed van dat moment op jou, op de anderen, op jullie prestaties?

Stap 3: Waar staat dit moment voor jou voor? Als je het optilt, waar gaat het dan over? Hoe zou je het noemen?

Stap 4: Wat leert dit verhaal je over hoe je verder wilt? Wat wil je vasthouden? Zijn er dingen die je (weer) (meer) wilt doen?

5.4. Vastloopsituaties

Elke groep die innoveert loopt soms vast. De vraag is dan, hoe lukt het ons om van daaruit weer verder te gaan? Hieronder benoemen we een aantal veelvoorkomende vastloopsituaties.

Er is negatieve energie. Er zit iemand aan tafel die steeds de negatieve kanten ziet en heel kritisch is.	Het is lastig om de lijn vast te houden. Er komt een tegenslag en dan is het lastig het vertrouwen vast te houden en iedereen erbij te houden.
Je bent klaar om aan de slag te gaan maar het lukt niet. Er wordt nu echt iets van jullie gevraagd en je hebt daarvoor andere vaardigheden nodig. Die heb je nog niet allemaal.	Er is één dominante eigenaar. Mensen komen wel in beweging, maar het blijft de eigenaar die de knopen doorhakt. Dat verhindert dat andere mensen het voortouw te nemen.
Er gebeurt maar niets. Mensen zitten maar te vergaderen en te overleggen en er komt niks van de grond. Iedereen vindt het heel belangrijk, maar niemand doet iets. Veel praten, geen resultaten.	We komen maar niet tot de volgende stap. Er is veel input verzameld: inzichten en inhoud, maar het lukt niet om van analyse naar vormgeven te komen. Het lukt niet om ergens voor te kiezen en iets te gaan dóen.
We komen niet verder. Er zijn mensen die er belang bij hebben dat er niets gebeurt. En weer anderen hebben geen perspectief over waar het naartoe moet. Er gebeurt dus niet veel anders dan eerst.	Het lukt niet je eigen enthousiasme over te brengen. Je hebt er zelf alle vertrouwen in maar het lukt niet goed dat over te brengen op anderen. Ze lijken het maar niet te pakken.
Het blijft te vrijblijvend en niemand stapt in. Als het erop aankomt in te stappen en je organisatie mee te nemen, lukt het niet. Veel mensen vragen zich af: 'ik vind het wel interessant maar hoe krijg ik dit erdoor bij de baas?'	Degene die het meest betrokken zou moeten zijn neemt geen verantwoordelijkheid. Nu is het moment dat de plannen overgenomen moeten worden in het formele systeem. De mensen van wie je veel verwacht zeggen 'zo werkt het niet' en 'het past niet binnen eerdere afspraken'. Het blijft bij praten over en het lukt niet de volgende stap te nemen.
Mensen verschuilen zich achter hun organisatiebelang. Mensen zitten als vertegenwoordiger of functionaris aan tafel en zijn daarom nooit écht aanspreekbaar.	De onderhandelingen zullen leiden tot een onwerkbaar compromis. Het moet met nog minder tijd en nog minder geld en je vraagt je af of de mooie plannen dan nog wel haalbaar zijn.
We komen niet verder dan creatieve ideeën. Het is lastig om uit de fase van ideeën genereren en creatieve vormen te komen en te gaan focussen.	We hebben iets gerealiseerd maar we weten niet goed wat. Je wilt leren van hoe je het hebt aangepakt en greep krijgen op waaróm je zo enthousiast bent en waarom het is gelukt.

Aan de slag met vastloopsituaties

Welk van de bovenstaande vastloopsituaties herken je? Het kan helpen om een groepje te vormen en samen te brainstormen over hoe je hierin een doorbraak kunt bereiken.

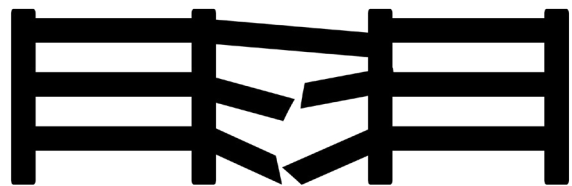
Stap 1: Kies met elkaar een voorbeeld die herkent als vastlooppmoment. Wissel met elkaar uit wat je precies herkent.

Stap 2: Formuleer een doorbraak die je zou willen bereiken. Wat zou je hiervoor in de plaats willen?

Bijvoorbeeld: Er gebeurt maar niets. Het tegenovergestelde is: er gebeurt iets. Dat kan dan concreet zijn: iemand neemt het initiatief om een bepaald doel verder te brengen. Of naar elkaar uitspreken dat je het belangrijk vindt, óf naar elkaar uitspreken dat je er niets mee gaat doen qua tijd en energie.

Stap 3: Brainstorm met elkaar over ideeën of mogelijkheden om die doorbraak te realiseren.

Stap 4: Bekijk de verschillende manieren of alternatieven die uit de brainstorm gekomen zijn om je doel te bereiken. Wat is nu een eerste stap die je kunt zetten?



5.5. Patroondoorbrekers in de experimenteerfase: een spiekbriefje

In de vorige werkvorm las je over veel voorkomende vastloopsituaties. In de experimenteerfase kom je die gegarandeerd tegen. Op zo'n moment heb je behoefte aan een nieuwe schwing, net even iets anders doen dan je deed. Dan krijg je iets anders dan wat je kreeg. En daar zit vaak de vernieuwing. De volgende vijf patroondoorbrekers kunnen helpen om de situatie net iets aan te passen, waardoor er ruimte ontstaat voor iets nieuws.

Verandering van personen

Verander de samenstelling van je groep, bijvoorbeeld door te wisselen in rollen of een nieuw persoon erbij te vragen. Ook iemands vertrek kan patroondoorbrekend werken of het opsplitsen in subgroepen. Doordat de samenstelling van de groep verandert, ontstaat er soms ineens een andere dynamiek die ruimte biedt aan vernieuwing.

Verandering van context

Kies eens een andere plek of context om in te werken. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe, inspirerende locatie of een betekenisvolle plek. Het kan heel inspirerend zijn om op een plek te werken waar ook je doelgroep zich begeeft, bijvoorbeeld in de kantine van een ROC, of met uitzicht op een skateplein.

Verandering in denken

Soms helpt het om vanuit een ander perspectief te kijken, letterlijk in de schoenen van een ander te gaan staan. Dat kan door een kijkje buiten de deur te nemen: hoe zou men dit vraagstuk oplossen in een heel andere branche, bijvoorbeeld? Of door

je specifiek te verdiepen in één ketenpartner - bijvoorbeeld door eens volledig te kijken vanuit een werkgeversperspectief: waar heb je dan behoefte aan? Welke vragen ontstaan er dan? Zo'n perspectiefwisseling kan nieuwe inzichten opleveren en zelfs de inhoudelijke vraag waaraan je werkt veranderen.

Verandering van doen

Doe eens iets gek! Soms helpt het om de vorm van de activiteit te veranderen. Net even anders dan je normaal gesproken zou doen. Zo kies je er bijvoorbeeld voor om geen projectgroep op te starten maar per moment te kijken wie of wat er nodig is. Bekijk ook eens de [check-in vragen](#).

Verandering in de tijd

Een verandering van het tijdsframe kan van buitenaf komen, bijvoorbeeld omdat een subsidieverstrekker nieuwe randvoorwaarden schept, of omdat er verkiezingen zijn geweest. Zelf invloed uitoefenen op het tijdspad kan ook door met elkaar een deadline te stellen. Of die op te schuiven en meer ruimte te nemen. Afhankelijk van wat werkt en nodig is: juist even met zijn allen doorpakken en de schouders eronder? Of lucht creëren en ruimte om bijvoorbeeld te onderzoeken of te verdiepen?

5.6. Progressiegerichtte intervisie

Intervisie is een fijne manier om met en van elkaar te leren. Bij deze werkvorm kijk je naar wat er al is gelukt en welke concrete tips de casusinbrenger mogelijk nog verder kunnen helpen. Praktisch en concreet én op een waarderende manier.

Spelregels

- Er is een voorzitter die de deelnemers om de beurt het woord geeft
- Bij de rondes 3 en 4 worden meerdere rondjes gemaakt
- Als je als deelnemer het woord krijgt, lever je je input zo compact mogelijk
- Er vindt geen discussie plaats
- Als je als deelnemer even bedenktijd nodig hebt, zeg dan: "ik pas"
- De voorzitter maakt zoveel rondjes als nodig is om iedereen alles te laten vragen of zeggen wat hij of zij nodig vindt.
- Het ritme is dus heel helder. Het hele proces duurt meestal 20-25 minuten.

Stap 1. Vertellen

De case-inbrenger beschrijft een case waarover hij/zij graag wat tips wil ontvangen. Case-inbrenger geeft aan wat de reden is dat hij/zij graag advies wil en waar dat zich op moet richten

Stap 2. Complimenten

De teamleden vertellen de case-inbrenger wat hen imponeert in de manier waarop de case-inbrenger de situatie hanteert/heeft gehanteerd. De case-inbrenger luistert maar reageert nog niet

Stap 3. Vragen

Teamleden stellen feitelijke vragen om duidelijker te begrijpen wat de case-inbrenger hen vraagt. Iedereen stelt om de beurt één vraag (je maakt een 'rondje'). Dit doe je net zo lang tot men klaar is met vragen. Mensen mogen passen als ze geen vraag meer hebben die relevant is.

Stap 4. Tips

De teamleden geven om de beurt 1 tip. Ook dit doe je steeds in dezelfde volgorde ('rondje'). Je stopt als de tips op zijn.

Stap 5. Ontvangen

De case-inbrenger vertelt wat voor hem of haar het meest bruikbaar is.

5.7. Progressiecirkel

Het boeken van vooruitgang werkt motiverend. Maar het rare aan ons brein is dat we progressie al vrij snel normaal gaan vinden. De vooruitgang die we wel degelijk boeken, valt ons daardoor niet of nauwelijks nog op. En dat is jammer. Want de berg die voor ons ligt zien we gek genoeg altijd wel... Een progressiecirkel kan helpen om in kaart te brengen wat je al hebt bereikt en wat je nog meer zou willen bereiken. Zo raakt het beeld van waar je staat meer in evenwicht is en kun je gemakkelijk nieuwe acties formuleren.

Aan de slag

Teken allereerst een binnen- en een buitencirkel. Teken de binnenste cirkel lekker groot. Schrijf het onderwerp dat je hebt bedacht als titel bij de cirkel. Dat kan bijvoorbeeld de resultaten van jullie project zijn. Je kunt er ook voor kiezen om er een bepaald aspect uit te lichten – bijvoorbeeld jullie acquisitiekracht, of netwerkvaardigheden. Hoe preciezer, hoe beter. Je krijgt dan meer diepte en details.

Bereikte progressie

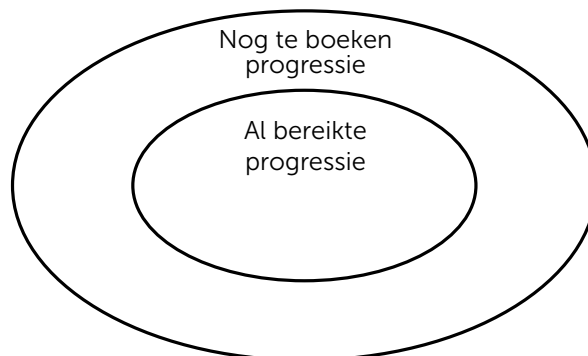
Zet nu in de binnenste cirkel alles wat je al hebt bereikt. Schrijf echt alles op. Neem rustig de tijd om elke grote stap, maar ook elke klein stapje vooruit op te schrijven. Niets is te klein. Voorbeelden van progressie in acquisitiekracht kunnen zijn: goed in contact met mogelijke partners, veel vragen gesteld of ruim op tijd bij jouw afspraak. Het is natuurlijk persoonlijk wat jij als progressie ervaart. Dus alles wat je opschrijft is waar.

Nog te boeken progressie

In de buitenste cirkel zet je vervolgens alle groei en vooruitgang neer die je jezelf nog toewenst. Dus alles wat verder nodig, belangrijk of noodzakelijk is ten aanzien van het gekozen thema. Beschrijf dit in positieve en concrete termen. Dus niet 'minder praten' (dat is wat je niet wilt) maar 'vaker een stilte laten vallen' (dat is wat je wel wilt). Het beschrijven van positief gedrag is vaak nog best lastig. Het handigste is dan ook om gewoon eerst alles op te schrijven wat in je opkomt en daarna te kijken hoe je dit positief en concreet kunt formuleren.

Pluk laag hangend fruit

Het maken van een progressiecirkel is geen doel op zich. Het geeft overzicht en inspireert daardoor tot actie. Wat is het volgende stapje voorwaarts? Kijk welke stap je het gemakkelijkst zou kunnen zetten. Bedenk vervolgens hoe en wanneer je dit wilt doen. En voordat je het weet heb je al weer nieuwe progressie geboekt!



6. Landen en inbedden

"Blijf enthousiast! Er is niets besmettelijker dan uitbundig enthousiasme."

HOUDINI



Je bent al even bezig met je projectgroep of pop-up team. Na een aantal succesvolle experimenten willen jullie je plan of idee graag verder brengen. Het laten landen en inbedden in de organisatie of in de structuur vraagt dan om jullie aandacht. In dit hoofdstuk nemen we je mee in een aantal werkvormen die in deze fase behulpzaam zijn.

Werkzame principes

1. All voices in the room

Het principe van all voices in the room gaat over ruimte maken voor iedereen die op een manier bij het plan betrokken is of wordt. Soms hebben die betrokkenen een waarschuwende stem omdat ze risico's willen vermijden, andere stemmen zijn enthousiast en weer andere stemmen maken nieuwe verbindingen doordat ze weten 'dwars te kijken'. Het helpt om je a) bewust te zijn wie al die stakeholders eigenlijk zijn en wat voor hen belangrijk is en om b) te luisteren naar wat ze te zeggen hebben en dan af te wegen hoe je daarmee verder wilt.

2. Transparant communiceren

Transparant communiceren gaat over uit jezelf (proactief) aangeven wat je wilt en waarom dat belangrijk voor je is. Zo kan een ander meekomen in jouw gedachtegang en handelen in de geest van jouw verzoek. Een bekend principe wat voor veel mensen belangrijk is, is 'doen wat je zegt'. Dat gaat over betrouwbaarheid. Als je ook transparant wilt communiceren, helpt het om toe te voegen: zeggen wat je doet. Door jezelf te ondertitelen word je beter navolgbaar voor een ander.

Werkvormen om zelf mee aan de slag te gaan:

1. Stakeholdermap
2. 2x2 vragen
3. Meerdere stemmen
4. Cirkel van invloed en betrokkenheid

6.1. Stakeholdermap

Met een stakeholderanalyse breng je alle stakeholders (belanghebbenden) rond jullie initiatief in beeld, en kijkt waar hun belangen liggen, en hoe je daarmee om kunt of moet gaan. De stakeholders zijn mensen, groepen en organisaties die beïnvloed worden door of invloed hebben op jullie project of initiatief. Het leuke van een stakeholdermap is dat het je niet alleen inzicht geeft in alle betrokkenen rondom jullie initiatief. Het biedt ook nieuwe invalshoeken om te kijken naar waar innovatie en samenwerking mogelijk is.

Stap 1: Identificeer de stakeholders

De eerste stap in de stakeholderanalyse is alle partijen in kaart brengen. Maak een lijst van alle stakeholders die er voor jullie toe doen. Teken vervolgens een aantal cirkels.

Stap 2: Schrijf de belangrijkste stakeholders in de eerste cirkel. Denk bijvoorbeeld aan: de jongeren, collega's, bedrijven, of subsidieverstrekkers.

Stap 3: Plaats in de tweede cirkel die personen, groepen en organisaties die er ook toe doen. Maar niet primair het belangrijkste zijn, dat kunnen bijvoorbeeld andere collega-organisaties, scholen, of de media zijn.

Je kunt eventueel nog verder gaan met een derde of vierde cirkel.

Stap 4: Breng in kaart hoe de relaties met die verschillende partijen zijn. Dat kun je doen door bijvoorbeeld stevige relaties aan te duiden met dikke lijnen, en voor minder diepgaande relaties bijvoorbeeld dunnere of stippellijnen. Zijn er relaties die eigenlijk sterker zouden moeten zijn, maar nu te weinig aandacht krijgen?

Stap 5: Analyseer de belangen van stakeholders. De stakeholders en jullie relaties met hen zijn nu in beeld. De volgende stap in een stakeholderanalyse is de stakeholders en hun belangen te begrijpen. Schrijf bij elke stakeholder op wat volgens jullie voor hen belangrijk is.

Tip: als je merkt dat je eigenlijk geen idee hebt, kan het heel interessant zijn om die partij daar eens op te bevragen. Wie weet ontstaan er nieuwe linkjes die jullie van tevoren niet bedacht hadden.

Stap 6: Impact van strategische actie inschatten. De stakeholders en hun belangen zijn nu in beeld. Wat valt op? Waar wil je mee aan de slag? Zijn er bijvoorbeeld belangen die botsen met jullie initiatief, of zijn er juist mooie linkjes te maken?

6.2. 2x2 vragen

Samenwerken met partners vraagt om goede contractering. De 2x2 vragen helpen je om gesprekken voor te bereiden, en ze te voeren met belangrijke opdrachtgevers, ondersteuners of partners.

De 2x2-vragen op een rij

1. Belang: wat maakt wat je wilt belangrijk?

Deze vraag gaat over focus. 'Dit is waarom het draait. Dáárom is het belangrijk'. De redenen waarom iets van belang is, kunnen divers zijn.

2. Resultaat: wat zie je als resultaat?

Het resultaat is dat wat je wilt bereiken. Wat zie je dan gebeuren, als echt lukt wat je wilt? Hier loont het om die eindsituatie te ontwerpen, bijvoorbeeld aan de hand van één of meer kritische voorbeeldsituaties. Dan kun je vaststellen waar het echt op aankomt.

3. Conditie en competenties: wat is er nodig om dat resultaat te behalen? En wat moet je kunnen om te slagen in wat je wil?

Bedenk het als een project dat je, samen met anderen gaat ondernemen. Voor jezelf stel je dan de vraag: wat heb ik nodig als ik echt goed wil zijn? En wie heeft dat in huis? Zo kun je gericht anderen uitnodigen om mee te doen.

4. Actie: wat ga je als eerste doen? Wat als tweede? Wat spreek je (met jezelf) af?

Deze vraag maakt het lekker concreet. Wat is nu de eerste stap? Welke afspraken maken we?

6.3. Meerdere stemmen

Na een aantal succesvolle experimenten willen jullie je plan of idee graag verder brengen. Het laten landen en inbedden in de organisatie of in de structuur. Om te voorkomen dat je te snel overgaat tot het maken van een besluit of een uitgewerkt plan kan het helpen om expliciet ruimte te maken voor andere stemmen.

De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

- Wat zouden dwarskijkers, dromers of waarschuwers denken van ons idee? En hoe zouden de enthousiastelingen reageren? Wat is voor deze mensen belangrijk?
- Welk proces hebben we te ontwerpen om al die stemmen af te wegen en/of mee te nemen?
- Hoe zorgen we dat een besluit (of voorstel) gedragen wordt? Wie hebben we daarbij nodig?

Loop de vragen een voor een langs, en leef je in in de dwarskijkers, enthousiastelingen, dromers en waarschuwers: wat zouden ze zeggen, denken, hoe zouden ze reageren als ze van jullie idee horen? Maak het zo expliciet mogelijk. Als je met een grote groep bent kun je eventueel opdelen: iedereen neemt dan een 'rol' in gedachten en werkt die uit. Presenteer de verschillende geluiden aan elkaar.

Daarna kun je verder kijken naar de volgende vragen. Soms zul je merken dat je niet heel veel stappen vooruit kunt kijken, dat het begint met een onderzoekend gesprek met een belangrijke dwarskijker bijvoorbeeld, om te horen wat die nou echt vindt.

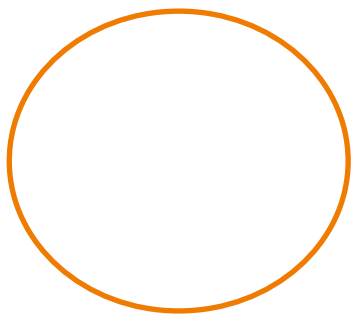


6.4. Cirkel van invloed en betrokkenheid

Aan sommige zaken waarover je je druk over maakt kun je iets doen, maar aan lang niet alles. Alles waar je je druk over maakt of betrokken bij voelt, noem je je cirkel van betrokkenheid. Daarbinnen is een cirkel van invloed, die geeft het gebied aan waarbinnen jij bij machte bent iets te kunnen veranderen.

Wanneer je cirkel van betrokkenheid veel groter is dan je cirkel van invloed (dus wanneer je je zeer betrokken voelt over zaken waaraan je niets kunt veranderen), kun je je gefrustreerd, machteloos of uitgeput voelen. Meestal kun jij je energie beter besteden aan het veranderen van jezelf dan aan het veranderen van de wereld om je heen. Dat kan bijvoorbeeld door je cirkel van betrokkenheid te verkleinen. Je kunt er dan bijvoorbeeld voor kiezen om met andere mensen of in een andere context te werken, of je werkwijze te veranderen.

Door beide cirkels uit te tekenen, kun je inzichtelijk maken waar je actie kan ondernemen. Onderstaande tool helpt daarbij. Je kunt de vragen 'in het algemeen' beantwoorden, of toespitsen op een specifiek thema, zoals bijvoorbeeld jullie project of initiatief.



Aan de slag

- Teken één grote cirkel en noteer daarin alle dingen die veel tijd van jou vergen. Je mag zoveel dingen noteren als jij zelf wilt.
- Pak nu een nieuw papier en teken twee cirkels, één grote cirkel (jouw cirkel van betrokkenheid) en één kleinere cirkel binnen de grotere cirkel (jouw cirkel van invloed).
- Kijk nu naar de dingen die je eerder hebt genoteerd. Op welke van die dingen kun je invloed uitoefenen? Schrijf deze nu op in je cirkel van invloed.
- Alles wat overblijft schrijf je op in je nieuwe cirkel van betrokkenheid.

Vragen ter reflectie

- Wat valt je op als je naar je cirkels kijkt?
- Staan er zaken in je cirkel van betrokkenheid waar je liever afstand van neemt? Wat te veel energie kost?
- Besteed je genoeg tijd aan de dingen in jouw cirkel van invloed?

Tip: het kan interessant zijn om binnen je team deze tool te gebruiken. Bespreek dan de uitkomsten van jullie cirkels met elkaar. Wat drijft jullie en waar zit mogelijk een energielek? Door het samen te bespreken kunnen slimme oplossingen ontstaan.

Tot slot...

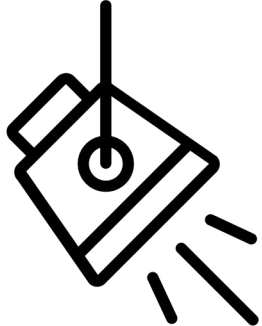
We hopen dat we je met deze achtergrondinformatie, het stappenplan en de verschillende tools handvatten hebben gegeven om in jouw werkpraktijk aan de slag te gaan. Wil je doorlezen, neem dan een kijkje bij de verschillende bronnen waar wij gebruik van hebben gemaakt. Heb je vragen, opmerkingen of aanvullingen vanuit jouw werkpraktijk, schroom dan niet om contact op te nemen met ons, via www.kessels-smit.com.

Bijlage: de verhalen uit het kickstartonderzoek

In het kader van het kickstartonderzoek dat aan deze pilot vooraf ging, bezochten we op verzoek van SZW zeven initiatieven door het hele land. Stuk voor stuk voorbeelden waarin het was gelukt om iets nieuws te verzinnen én om op een andere manier met elkaar samen te werken.

Op verschillende plekken in dit boek heb je al stukjes kunnen lezen over deze initiatieven. Op deze plek vind je de oorspronkelijke uitgebreide verhalen:

1. Actietafels in Roermond
2. MatchMaker Zuid-Holland Zuid
3. Taskforce Jongeren Groningen
4. Lelytalent
5. Actieplan Achterhoekse jongeren naar werk, school of zinvolle daginvulling
6. Duurzame samenwerking in Haarlem
7. Leren(d) Werken in Noord Oost Brabant



In de schijnwerper: **Actietafels Roermond**

De actietafels Roermond hebben als doel thuiszittende en/of kwetsbare jongeren weer terug te leiden in een onderwijssetting of de uitstroom naar arbeid of dagbesteding mogelijk te maken. Aan de actietafels wordt per situatie gekeken wat voor de betreffende jongere een passende vorm van ondersteuning (arrangement) is. Daarnaast is ook het monitoren, het maken van trendanalyses en het formuleren van beleidsadviezen voor de organisaties en bestuurders een belangrijke taak. Op die manier wil men de verbinding tussen alle niveaus waarborgen.

Aan tafel zitten twee bevlogen betrokkenen bij de Actietafels. Het zijn Esther Giesberts, beleidsmedewerker VSV/coördinator kwetsbare jongeren en Ron Mennen, zorg coördinator VSO de Ortolaan.

1. Uitdagingen en aanpakken

Ron vertelt dat men rond 2011 het gevoel had veel 'vanuit eilandjes' te werken vanuit de verschillende instanties. De beperking hiervan werd vooral duidelijk aan de hand van een specifieke gebeurtenis. In die periode kwam namelijk een groep van circa 8 jongeren vanuit een gesloten setting in Zuid-Limburg terug naar hun gemeente, maar het voortgezet speciaal onderwijs had voor hen geen plek. De reguliere scholen hadden wel een OPDC (orthopedagogisch didactisch centrum) ingericht om jongeren die vastliepen regulier, kortstondig op te vangen, maar zij hadden eigenlijk niet de expertise om deze specifieke leerlingen te begeleiden. Met als effect dat de jongeren vrij snel uitvielen en thuis kwamen te zitten. En dat viel extra op, omdat ze in hun vrije tijd in de stad problemen veroorzaakten.

Wim Kemp, toenmalig wethouder van onderwijs en arbeid, maakte er een speerpunt van. Hij heeft de betrokken partijen aan tafel geroepen met een appèl: "laten we dit met elkaar oplossen, financieel gezien regelen we het later wel". Daarmee was de facto de eerste Actietafel ontstaan, gericht op deze specifieke groep. Tegelijkertijd maakten de 8 betrokken leerlingen duidelijk dat zich waarschijnlijk nog meer jongeren 'onder de radar' bevonden. Daarmee ontstond de wens om 1) in beeld te krijgen wie die jongeren waren en 2) een plan uit te zetten waarmee ze weer terug zouden kunnen naar school. Uit de inventarisatie (samen met de collega's van leerplicht) kwamen uiteindelijk circa 35 jongeren naar voren die geen schoolinschrijving hadden.

Formatie van de actietafel

De Actietafel begon als bestuurlijk overleg, maar al heel snel werd duidelijk dat wanneer de bestuurders de thuiszitters bespraken, ze inhoudelijk vrij snel waren uitgepraat. Men stond immers in die rol op afstand van de jongeren. Daarom is besloten de Actietafel over te dragen aan de mensen uit het onderwijs en de jeugdhulpverlening - die de jongeren al kenden. Dit was ook het moment dat Ron als zorgcoördinator instapte.

De gemeenteraadsverkiezingen in 2014 vormden een spannend moment, omdat het de vraag was of het bestuurlijk overleg zou blijven bestaan. Tegelijkertijd merkten de initiatiefnemers ook dat het aantal thuiszitters was gedaald en dat de agenda-punten voor het bestuurlijk overleg steeds minder in aantal werden, omdat mensen in de uitvoering elkaar steeds beter vonden. Mede omdat het bestuur elkaar ook op andere momenten trof, is er toen besloten het bestuurlijk overleg op te heffen.

Actietafel kwetsbare jongeren

De daling van het aantal thuiszittende jongeren maakte het mogelijk om de blik te verbreden. Er bleek een specifieke doelgroep heel kwetsbaar als het gaat over de overgang van school naar werk. Deze doelgroep heeft toen een apart overleg gekregen met de partners die daarvoor aan tafel nodig zijn. Deze actietafel kwetsbare jongeren is operationeel geworden in augustus 2015. Beide actietafels maken gebruik van een applicatie waarin ze de jongeren volgen en vastleggen wat er is afgesproken, wie daar regie over houdt en hoe het met de jongere gaat. Daarnaast zijn er voor deze doelgroep ook klantmanagers 'werk' binnen de gemeente aangesteld die zich specialiseert in deze doelgroep. Zij worden het jongerenteam genoemd. Elke klantmanager is gekoppeld aan een RMC-consulent en elk duo hoort bij een school.

Signalering jongeren

De jongeren worden zowel preventief gesignaleerd als actief in kaart gebracht. Dit eerste gaat via de school. De school brengt leerlingen in kaart die binnenkort waarschijnlijk van school gaan omdat ze hun kwalificatie niet gaan halen en/of omdat ze binnenkort niet meer leerplichtig zijn, tenzij zij ze iets anders krijgen aangeboden. Samen met DUO en het RMC brengt de gemeente ook jongeren in kaart die geen startkwalificatie of werk van meer dan 12 uur in de week hebben en niet in beeld zijn bij het RMC of UWV. Deze jongeren ontvangen van de gemeente een brief met antwoordformulier om zicht te krijgen op wat zij doen. Jongeren die reageren kunnen vragen om ondersteuning in de begeleiding van school of werk. En als de casus niet vanzelfsprekend is op te lossen in de gevonden samenwerkingen dan wordt de jongere besproken op de actietafel. Jongeren die niet reageren krijgen een huisbezoek vanuit het RMC. Zo wordt de lijst van jongeren 'buiten beeld' snel een heel stuk korter.

Uitstroomoverleg

In het verlengde van de preventieve signalering wordt er in het in het speciaal onderwijs ook apart een kleine uitstroom Actietafel georganiseerd met partners in de overgang van school naar werk. Dat initiatief wordt uitgezet naar alle scholen voor praktijkonderwijs, VSO en Entree. Deze gesprekken vinden drie keer per jaar plaats, waarbij wordt gekeken: wie stroomt er uit? En - als er nog geen passende plek is - wat gaan we dan doen in dit jaar om de jongere aan een baan te helpen?

Pilot ontschotten en verbinden

Een andere uitdaging was dat bij jongeren die van school gingen met een bepaald arrangement, die ondersteuning niet ten alle tijde overgenomen kon worden door bijvoorbeeld WMO. Daarom start men nu met een pilot ontschotten en verbinden, waar gewerkt wordt vanuit een drietrapsraket. Naast de actietafel kwetsbare jongeren en de uitstroomoverleggen wordt nu ook de verbinding gemaakt met de ZAT/de expertise teams op school om nog vroegtijdiger aan te sluiten en te signaleren. Zodat men samen een integrale afweging kan maken in de ondersteuning als werk niet vanzelfsprekend is. Daardoor kan een traject ook voortgezet worden nadat een leerling van school is.

Jongeren hebben meer ondersteuning nodig

Omdat klantmanagers vaak maar een bepaalde tijd hebben per cliënt, is er voor deze groep een regionale Job Hunter ingesteld. De Job Hunter kan de jongere en de werkgever langduriger begeleiden - zowel in het voortraject als in de tijd na plaatsing. Men probeert de werkgevers actief te betrekken in het aanbieden van (leer-)werkplekken voor de jongeren en hier slim in te opereren. Bijvoorbeeld door te kijken naar social return voor organisaties die voor de gemeente werken. Men heeft hiervoor onder andere een convenant met de bouw. De jongeren die hier in een leerwerkplek

aan de slag gaan hebben ook 24/7 een jobcoach waar ze op kunnen terugvallen.

Opgepikt

De Actietafels als aanpak om kwetsbare jongeren te ondersteunen is ook landelijk opgepikt. Zo is het initiatief getoond als succesvoorbeeld op de landelijke thuiszitters top en verscheen in 2017 het boek 'verrassend passend' waar ook de thuiszitterstafel wordt genoemd.

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Gezamenlijke urgentie voelen en vasthouden

Doordat er sprake was van een concreet probleem dat werd ervaren door alle verschillende partners ontstond zowel een gezamenlijke urgentie als een gezamenlijk commitment om iets voor deze jongeren te betekenen. Om deze urgentie vast te houden, blijft men groepen in kaart brengen (inventariseren) en zoeken naar de trends die zichtbaar worden, om zo telkens adequate ondersteuning te kunnen blijven bieden voor wie dat nodig heeft.

Momentum door landelijke veranderingen

De landelijke veranderingen met onder andere de participatiewet en de landelijke thuiszitters top zijn aangegrepen om de ontwikkelingen en initiatieven rondom de Actietafels verder uit te bouwen.

Jongere centraal en randvoorwaarden die dat moeilijk maken op afstand houden

In de actietafel staat de jongere helemaal centraal. De partners aan tafel hoeven zich alleen op hem/haar te focussen en niet op de randvoorwaarden. Om dit te bekrachtigen hebben de gemeente, onderwijs, de arbeidsmarktregio, het RMC, UWV en Keyport met een convenant 'kwetsbare jongeren' uitgesproken dat ze samen zorg willen dragen om alle kwetsbare jongeren op de best passende plek terecht te laten komen. Dit maakt het makkelijker

om het thema onder de aandacht te houden en het gesprek steeds te richten op de beste keuzes voor jongeren. Ook is een budget beschikbaar gesteld vanuit VSV voor maatwerk waar niet direct financiering voor is. Bijvoorbeeld het aanschaffen van een fiets zodat een jongere naar stage kan. Dit helpt vooral psychologisch heel krachtig: je weet dat het er is en dat je er op terug kan vallen. Tegelijkertijd wordt er in de praktijk niet vaak een beroep op gedaan.

Regionaal werken

De actietafels zijn regionaal omdat jongeren op de scholen vaak ook uit de hele streek komen. Als een jongere uit een andere gemeente komt dan Roermond, dan sluit de betreffende gemeente aan bij de actietafel. Daarin hebben de spelers ook afspraken gemaakt, zodat bijvoorbeeld de regels rond toepassing van de instrumenten over alle gemeentes gelijk zijn. Dat maakt het makkelijker om over gemeentegrenzen heen te werken.

3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

Het uitbouwen van gestarte initiatieven

Een eerste wens is het verder uitbouwen van de initiatieven die zijn gestart, telkens gevoed door de trends die men signaleert. Belangrijk daarbij is om deze initiatieven ook duidelijk zichtbaar te maken voor de jongere, ouders en organisaties. Zodat zij ook weten dat ze kunnen aankloppen voor ondersteuning.

Nog langer de jongeren ondersteunen

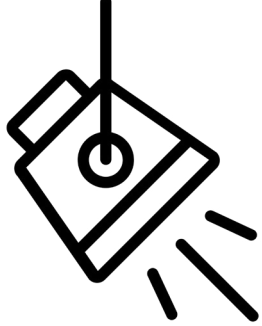
Ten tweede zou men nog langer de jongeren willen kunnen ondersteunen. Het lukt in Roermond steeds beter deze jongeren een warme overgang te bieden van school naar werk of dagbesteding maar op een gegeven moment stopt de begeleiding en ondersteuning. Tegelijkertijd blijft een deel van deze doelgroep de rest

van hun leven kwetsbaar op alle leefdomeinen. De wens van de betrokkenen zou zijn om het niet pas te horen als het niet meer goed gaat en een jongvolwassene ontslagen is, maar dat de werkgever al eerder contact zoekt, bij eerste signalen en men samen kan kijken naar een passende oplossing. Hierin helpt de wettelijke grondslag van het ministerie om ook jongeren van 23-27 te mogen volgen heel sterk.

Verdere uitdagingen op het gebied van samenwerking en regio-indelingen

Uitdagingen zijn er ook. Er kwamen er twee naar voren:

- de samenwerking met België, Duitsland en Nederland voor jongeren die in het ene land wonen en in het andere land naar school gaan. Het blijkt dat jongeren hier nog niet altijd de adequate hulp krijgen. Daarom probeert men vanuit Roermond ook nauw in contact te blijven en te komen met de partners in de andere landen.
- de regio indelingen zijn ongelijk en dat speelt parten bij het maken van afspraken. Het samenwerkingsverband passend onderwijs heeft weer een andere regio dan de VSV-regio, de arbeidsmarktregio is anders, de veiligheidsregio is anders... Terwijl echt integraal samenwerken makkelijker wordt als die regio's gelijk zouden zijn.



In de schijnwerper: **MatchMakers Zuid-Holland Zuid**

In de Zuid-Hollandse gemeentes Drechtsteden en Alblasserwaard-Vijfheerenlanden is op initiatief van het Regionale Meld- en Coördinatiepunt (RMC) de aanpak MatchMakers gestart, gericht op jongeren van 18-27 jaar zonder sterkqualificatie. MatchMakers heeft als doel deze jongeren in beeld te krijgen en te ondersteunen bij het vinden van werk, school of een combinatie hiervan. Het RMC heeft een rol in het signaleren en de MatchMakers zorgen voor hulp in de thuisomgeving. MatchMakers zijn afkomstig van zowel Leerplicht en Voortijdig Schoolverlaten als van de sociale diensten (SDD en Avres), waardoor er een breed ondersteuningsaanbod ontstaat. Hierin werken verschillende organisaties intensief samen: de Dienst Gezondheid & Jeugd, UWV, de arbeidsmarktregio's Drechtsteden en Gorinchem, Avres, de Sociale Dienst Drechtsteden, het ROC Da Vinci College, de Stichting Workshop, de gemeente Dordrecht en de leer/werkloketten Drechtsteden en Gorinchem.

We gaan over de MatchMaker aanpak in gesprek met Erwin Keuskamp (Projectleider RMC), Ineke Noorthoek (Leerplicht), Wendy van Dorssen (Sociale Dienst Avres), Ben Smulders (ROC Da Vinci College en ZOW loket) en Hawar Mouhiddine (Leerwerkloket Drechtsteden).

1. Uitdagingen en aanpakken

Aanpak jeugdwerkloosheid

Het project is in 2014-2015 begonnen vanuit het regionaal actieprogramma Jeugdwerkloosheids-bestrijding van Drechtsteden. Binnen dit programma was ruimte gereserveerd om te experi-

menteren met een MatchMaker ter ondersteuning van kwetsbare jongeren. De uitvoering hiervan werd uitbesteed aan Tempo-Team, waar de MatchMakers ook werden gepositioneerd, met als doel werk te vinden en te creëren voor jongeren, in het bijzonder voor vroegtijdig schoolverlaters (VSV'ers). Dat was moeilijk, ook gezien de arbeidsmarkt op dat moment. Daarnaast liepen zij er tegenaan dat ze, vanwege hun geïsoleerde positie in het veld en het gebrek aan netwerk, een (werk)aanbod hadden voor jongeren, maar geen doelgroep....

Jongeren in beeld

In deze periode kwam Erwin Keuskamp van het RMC de MatchMakers op het spoor. Hij heeft toen voorgesteld om een alliantie te vormen omdat hij vanuit het RMC zicht heeft op een grote groep kwetsbare jongeren (oud VSV'ers). Zijn voorstel was om deze jongeren een brief te sturen met de boodschap: "we zien dat je thuis zit en we hebben een aanbod voor je, namelijk: de MatchMaker. Wil je contact opnemen?" Met daaronder een telefoonnummer. Deze directe aanpak bleek een effectieve aanpak te zijn om jongeren te bereiken, vooral moeders en vaders gingen bellen. Toen er een einde aan de financiering kwam, kwam er echter ook een einde aan het project, en daarmee een einde aan de samenwerking.

MatchMaker 2.0

Het idee van de MatchMaker bleef Erwin bij – hij had aan het project het idee overgehouden dat je dit type functie nodig hebt in het ondersteunen van de doelgroep. Een aantal jaar later ontstond de mogelijkheid om een ESF-aanvraag te doen (subsidie duurzame inzetbaarheid). Vanuit het RMC is toen voorgesteld om de MatchMakers nieuw leven in te blazen op een manier waarop er meer verbinding zou zijn met het netwerk van de sociale dienst, het beroepsonderwijs en leerplicht en voortijdig schoolverlaten. Dit is goedgekeurd en hieruit is de MatchMaker 2.0 ontstaan.

Voor de MatchMaker 2.0 is vanuit het RMC, het ZOW-loket (Zorg, Onderwijs en Werk-Loket) en het Leerwerkloket een werkgroep gestart om een RMC MatchMaker aan te trekken. Dit is uiteindelijk iemand geworden van Stichting Workshop uit Dordrecht, een stichting die veel werkt met de Sociale Diensten. Toen had men zowel een MatchMaker nieuwe stijl, die verbinding had met een breed ondersteunend netwerk én een opdracht om vanuit de brieven jongeren op te zoeken en te ondersteunen.

66.000 spookjongeren, een nieuw VSV beleid en een steuntje in de rug van SZW en OCW

Ondertussen kwam het thema landelijk op de agenda in de vorm van aandacht voor de 66.000 zogeheten 'spookjongeren' (jongeren die buiten beeld zijn van de autoriteiten, omdat ze niet op school zitten, geen diploma, baan of uitkering hebben en niet ingeschreven staan als werkzoekende). Ook kwam er in deze periode een nieuw VSV-beleid. Dat was voor de MatchMaker een trigger om te verbreden, om op die manier de aanpak nog krachtiger te maken. SZW en OCW boden hiervoor een steuntje in de rug, omdat zij de Matchmaker2.0 uitnodigden om aanvullende afspraken te maken voor deze doelgroep en dat samen met de arbeidsmarktregio te doen. Daardoor kwamen RMC en beide arbeidsmarktregio's met elkaar in gesprek.

Verbreding speelveld en professionalisering

In Dordrecht en Drechtsteden kenden de mensen van de arbeidsmarktregio en RMC elkaar enigszins, maar in Gorinchem nog helemaal niet. Ze raakten echter met elkaar in gesprek en ook de arbeidsmarktregio Gorinchem zag de mogelijkheden van de aanpak. Dit gaf ook aanleiding om de rol van MatchMaker verder te professionaliseren en aan te vullen met twee MatchMakers vanuit de Sociale Diensten. Daarmee kwam de integrale ondersteuningsmogelijkheid in het team vanuit

arbeidsmarktbegeleiding en onderwijsbegeleiding. Bovendien is er geïnvesteerd in een lijstmanager, dit is iemand die alle gegevens en datasets analyseert om ervoor te zorgen dat de MatchMakers de juiste jongeren benaderen.

Einde projectfase

Het project loopt nu nog tot eind 2018. Dit is een afgebakende periode waarin de middelen zijn gegarandeerd omdat het wordt gefinancierd vanuit ESF. Dat betekent wel dat het, zoals het nu is georganiseerd, na 2018 stopt. Dan heeft het twee jaar gelopen en de betrokkenen zijn van plan om goed te evalueren en te kijken wat ze er aan ideeën uit kunnen halen. Het beeld is dat het werkt (dat is te zien in de resultaten). Een volgende belangrijke stap is om nu op bestuurlijk niveau te gaan kijken of men hier ook structureel in wil investeren.

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Een gezamenlijk belang

Alle betrokkenen ervaren een gezamenlijk belang om minder zelfredzame jongeren te ondersteunen in de stap van school naar werk of een combinatie hiervan. Iedere partij zit vanuit deze gedachte ook nog in een aantal andere samenwerkingsverbanden. Daardoor is het vervolgens ook weer makkelijker om verbindingen te leggen met andere initiatieven. Dit gezamenlijk belang maakt het ook mogelijk dat iedereen eigenaarschap ervaart en samen het project co-creëert (denk aan het gezamenlijk werven van de matchmakers)

Bouwen aan het netwerk met een actieve projectleider

Er wordt actief gebouwd aan het netwerk. Hier ligt vooral de kracht van de projectleider. Hij weet waar hij het over heeft en gaat open het gesprek aan met mogelijke partners vanuit de vraag: 'misschien kunnen we het er eens met elkaar

over hebben'. Hij durft daarin ook aan te geven dat hij zelf zoekende is en de wijsheid niet in pacht heeft. Hierdoor ontstaat ruimte om met elkaar te onderzoeken en te kijken wat je voor elkaar kunt betekenen.

Lef, uitproberen en klein beginnen

De betrokkenen noemen ook dat het een kwestie is van lef hebben en gewoon uitproberen. Alleen dan zie je wat er werkt.... Dat gebeurt ook in dit project: klein beginnen, doen, en dan ontdekken wat 'pakt'.

Flexibele gelden en samenwerking publiek en privaat

Een eerder traject bracht aan het licht dat er veel armoede is onder de doelgroep. Daarom hadden de betrokkenen voor dit traject een flexibel budget georganiseerd. Op het moment dat een jongere iets nodig had voor zijn of haar werk (bijvoorbeeld veiligheidskleding) dan kon dat worden gerealiseerd. Er was ongeveer 5000 euro 'geparkeerd' voor dit soort doeleinden. Overigens was dat organisatorisch nog niet heel makkelijk te regelen. Wat hielp is dat men werkte met een MatchMaker vanuit de workshop, een kleine organisatie - zij kunnen heel makkelijk dingen voorschieten en dat doen zij dan ook en dat declareren zij vervolgens weer bij het project. Een private organisatie erbij werkte in dit geval versnellend.

Ondersteuning vanuit de ministeries

Het momentum, door de ontwikkelingen in de politiek en de ondersteuning van de ministeries, heeft ook heel erg geholpen om het project van de grond te krijgen.

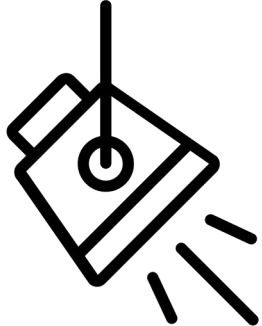
Maatwerk en persoonlijke ondersteuning

De kracht van de aanpak zit in de persoonlijke aandacht en ondersteuning van de jongere en de mogelijkheid om maatwerk te bieden passend bij de behoefte van de jongere.

3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

De belangrijkste wens is om de aanpak van de MatchMakers structureel te implementeren. De Sociale Dienst Drechtsteden en Avres denken momenteel na over structurele inzet op deze werkwijze na 2018. Zij voelen de verantwoordelijkheid uitkeringsafhankelijkheid te voorkomen door al voor 'de poort' in te grijpen en jongeren te ondersteunen bij het vinden van (leer)werk. Om die reden heeft ook Werk en Inkomen Hoeksche Waard belangstelling getoond (op termijn) deel te nemen aan deze aanpak en zit aan 'tafel'. Geen van sociale diensten heeft al een definitief besluit genomen.

Ook het RMC wil in deze gezamenlijke formule blijven participeren. De begeleiding van zogenoemde oud-VSV'ers is immers een taak van RMC. De aanpak MatchMakers blijkt bovendien effectief. Inmiddels zijn 240 kwetsbare jongeren geholpen met het vinden van een opleiding, werk (of combinatie) of met een zorgaanbod.



In de schijnwerper: **Taskforce Jongeren Groningen**

De Taskforce Jongeren Groningen biedt kwetsbare jongeren tussen 16-27 jaar die door omstandigheden in de knel gekomen zijn, ondersteuning op het gebied van onderwijs, werk, huisvesting en zorg. De Taskforce streeft ernaar om de jongeren via een aanpak op maat weer richting school of werk te bewegen. Door de gemeente opgezet als overlegorgaan welke signaleert, adviseert, verbindt en bewaakt, komt de Taskforce wekelijks bijeen om casussen te bespreken, en de jongere meteen te koppelen aan de juiste personen of instanties.

Lonneke Kamp (ontwikkelmanager grote opgaven bij de Gemeente Groningen), Gerda Jansen (projectleider jeugdwerkloosheid binnen de Arbeidsmarktregio Groningen) en Sanwi Visser (hoofd leerlingzaken bij de Gemeente Groningen) vertellen over dit initiatief.

1. Uitdagingen en aanpakken

Lonneke Kamp vertelt hoe het begon: "In de arbeidsmarktregio Groningen zagen we omstreeks 2014 een groei van de jeugdwerkloosheid. Mede ingegeven door nieuwe wetgeving en decentralisaties in die periode, ontstond bij de Gemeente Groningen de behoefte in de arbeidsmarktregio betere verbindingen te leggen tussen verschillende partijen die zich vanuit de domeinen zorg, onderwijs en werk bezighouden met kwetsbare jongeren." Vanuit die behoefte ontstonden er rondetafelgesprekken om te onderzoeken wat er eigenlijk gebeurt met en voor jongeren voor wie de 'normale' route school naar de arbeidsmarkt moeilijk verloopt. Gerda Jansen vult aan: "Wat we ontdekten waren allemaal goede losse initiatieven.

Echter, een goede integrale aanpak ontbrak. Daarom vroegen we in november 2015, door middel van een brief, de gemeenteraad om ons de opdracht te geven om met een integrale jongeren-aanpak aan de slag te gaan."

De brief was een gezamenlijk product van de verschillende partijen die hadden meegedaan aan de rondetafelgesprekken. De kernvraag daarin was steeds: hoe krijgen we een arbeidsmarktregio die meer in verbinding is? In de brief hadden de initiatiefnemers het idee voor een Jongerentaskforce als onderdeel voor een aanpak al opgenomen. De raad honoreerde het verzoek en in 2016 ging men er mee aan de slag.

Al snel ontdekten de pioniers dat wanneer je een integrale aanpak wilt maken, je daarvoor politiek bestuurlijke dekking nodig hebt. Nu vielen de verschillende domeinen nog onder 3 wethouders. Voor een integrale aanpak was het belangrijk om onder 1 wethouder de initiatieven samen te brengen, zodat die wethouder verantwoordelijk én aanspreekbaar zou zijn op dat onderwerp. Daar heeft de Raad op ingezet. Uniek aan de Taskforce is nu dat het boven de verschillende domeinen 'onderwijs' en 'werk' en 'zorg' hangt. "Door de doorzettingsmacht die we van de Raad hebben gekregen, lukt het ons om door te pakken. Soms lijken oplossingen te botsen met eigen opdrachten binnen een bepaald domein. Doordat je als Taskforce niet 'van' zo'n domein bent, maar erboven hangt, lukt het om oplossingen te creëren die boven de domeinen uitstijgen. Daarmee kan de Taskforce doeltreffend opereren", vertelt Sanwi Visser.

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Één verantwoordelijke wethouder als aanspreekpunt

Op dit moment heeft men in Groningen één wethouder die jongeren in zijn portefeuille heeft. Daaronder vallen jeugdhulp, werk en inkomen. Dat is een goede combinatie, merkt men. Het helpt om één aanspreekpunt te hebben. Bovendien betreft het een wethouder die zelf jong is, ambitieus en visionair. Daarmee krijgt het onderwerp blijvende aandacht.

Een structuur die helpt om pragmatisch te zijn

Bij de oprichting van de Taskforce heeft men gekeken naar een structuur waarbij men dichtbij de praktijk kon blijven. Dat doen de leden door regelmatig bijeen te komen en altijd casussen uit de praktijk in te brengen. Men neemt de tijd om een casus te bespreken. En let daarbij expliciet op het stellen van de juiste vragen. Welke informatie is cruciaal om beslissingen te nemen?

De meeste casussen worden ingebracht door twee zorginstellingen, daarnaast komen er ook casussen van de wijkteams. Dit zijn mensen die zicht hebben op wie de jongeren zijn en wat er bij hen speelt. Daarom vraagt de Taskforce de inbrengers om altijd telefonisch bereikbaar te zijn. Zo kunnen ze informatie die ontbreekt om een beslissing te nemen, snel opvragen. Daarnaast durven ze de vraag te stellen: hoort deze vraag bij ons? De Taskforce is al met al dus ook heel pragmatisch.

Een team van personen en competenties zodat alle kennis in huis is

Het team van de Taskforce is geselecteerd op personen en competenties. Daardoor is er veel expertise in het team. Men zit met verschillende karakters en rollen aan tafel: baanbrekers, filosofen, handhavers, kennisspecialisten. Buiten het team is een schil met mensen op wie men direct een beroep kan doen. Zo zijn er hotlines met een jurist

die kan helpen uitvogelen of iets wel of niet kan en is er een kennisspecialist Jeugd en WMO.

Voorkomen is beter dan genezen

De Taskforce was voorgesteld in de brief aan de Raad als een preventiemaatregel. Door de Taskforce is het mogelijk om al aan de voorkant verbindingen aan te brengen en hoeft men minder vaak achteraf in te grijpen.

De Taskforce als ultieme knooppunt door het organiseren van dwarsverbanden

Op verschillende momenten in de tijd heeft de Taskforce momenten georganiseerd waarop men met verschillende organisaties en personen samenkwam. Zo werd bijvoorbeeld het Regio Meldpunt en Coördinatie (RMC) aan tafel gebracht bij directeurs van het domein 'werk' en ROC's. Dat heeft gezorgd voor dwarsverbanden. Die helpen om een sluitend vangnet te vormen, vroegtijdig problemen te signaleren en nog beter met elkaar samen te werken. Daarmee vormt de Taskforce het knooppunt tussen alle partijen. Bovendien kan de Taskforce, door haar doorzettingsmacht, snel schakelen en doeltreffend opereren.

Het Thuiszitterspact

Het Thuiszitterspact dat in 2018 werd opgetekend, laat een overall ambitie van verschillende partijen zien als het gaat om jongeren en werk. Het pact draagt bij aan het bestuurlijk commitment. De volgende stap daarin is jongerenparticipatie: hoe kunnen we jongeren zelf betrekken bij beleid en uitvoering over verschillende domeinen heen?

Ad hoc inspelen op wat nodig is

Op een gegeven moment kreeg de Taskforce te maken met het thema veiligheid op school. Zes jongeren waren bij een mbo-instelling van school gestuurd. Er is toen meteen bij twee wethouders aan de bel getrokken en er zijn ad hoc bijeenkomsten georganiseerd om het thema 'veilig-

heid' te bespreken. Inmiddels is de verbinding met het domein zorg en veiligheid gemaakt. Een beleidsmedewerker rondom dit thema is aangehaakt bij de Taskforce. Daarmee is het thema goed ingebed in de Taskforce.

Pragmatische oplossingen door durven en doen

Het lukt in de Taskforce om out of the box te denken en daarmee met creatieve oplossingen te komen. Zo is er het voorbeeld waarin een auto werd gekocht voor een vader die zo, in plaats van afhankelijk te zijn van taxivervoer, zelf zijn zoon naar school kon brengen. Dat soort initiatieven vraagt om lef. De doorzettingsmacht die men vanuit de Gemeente heeft gekregen geeft ruimte om vanuit het uitgangspunt om jongeren centraal te stellen, ruimhartig met wetgeving om te gaan.

3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

Creatief omgaan met wet- en regelgeving om over de domeinen heen te kijken

Op dit moment ligt er een duidelijke structuur waarmee inhoudelijke problemen opgepakt kunnen worden. De komende twee jaar hoopt de Jongerentaskforce zich meer te kunnen gaan richten op het huisvestingsvraagstuk voor jongeren. Samen met woningcoöperaties hoopt men te kijken naar geschikte en betaalbare woningen voor jongeren. En op die manier de samenwerking met de 'hardere' kant van het sociale domein te versterken. Gerelateerd heeft men de wens om nog creatiever om te gaan met wet- en regelgeving. Veel problematiek onder jongeren hoort thuis bij verschillende domeinen en het blijft een uitdaging om daar slim en domeinoverstijgend mee om te gaan.

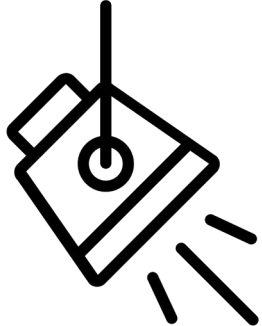
In een vroeg stadium preventief aan de slag

Op het gebied van werk wil de Taskforce op zoek naar vernieuwende concepten om in een vroeg stadium, preventief, met dreigende uitval aan de slag te gaan. Zo kan het helpen om al tijdens

de opleiding met jongeren aan de slag te gaan rondom hun CV. Inspiratie voor vernieuwende werkwijzen halen ze uit de regio, zoals bijvoorbeeld in Assen waar het Drenthe College een pilot doet met jongerenwerkcoaches op school. Doordat de coaches dichtbij zijn, kunnen problemen op het werk vroegtijdig gesignaleerd worden. De Taskforce in Groningen oriënteert zich op deze en andere slimme vernieuwingen.

Hoogopgeleide jongeren met een GGZ-aandoening

Lonneke: "Vorige week was er een kenniscongres over hoogopgeleiden jongeren met een GGZ aandoening (denk aan stoornissen in het autistisch spectrum, depressie of psychosen). Die hebben we relatief veel. Maar ze zijn niet traditioneel in beeld, bijvoorbeeld omdat hun thuissituatie goed was. Maar als ze gaan studeren zien we problemen ontstaan. Het zelfstandig worden is niet makkelijk voor deze groep. Groningen heeft daar geen of onvoldoende antwoord op, het sociaal domein en medisch domein werken nog niet samen. Soms denk ik wel: we weten er als gemeente te weinig over. Ze lijken misschien zelfredzaam, maar blijken hardnekkige problemen te hebben." De wens is om dit meer te onderzoeken – ook omdat de groep wel groot is – en te kijken hoe je er met elkaar een meer sluitende aanpak voor kunt ontwikkelen. Er is al een startbijeenkomst geweest met mensen van RUG, UMCG, de Hanzehogeschool en Lentiz, instellingen die hier allemaal mee zoekend in zijn. Dat is een mooie eerste stap.



In de schijnwerper: **Lelytalent**

Lelytalent is erop gericht om kwetsbare jongeren in Lelystad voldoende bagage mee te geven zodat ze op een duurzame manier in hun eigen inkomen kunnen voorzien en zich zo zelfstandig kunnen redden in de maatschappij. Uitgangspunt daarbij zijn de talenten van ieder individu. Daarbij streeft Lelytalent naar een optimale samenwerking tussen alle betrokken partijen en ondersteuning binnen bedrijven om met deze doelgroep om te gaan.

Aan tafel zit een viertal gepassioneerde pioniers van Lelytalent. Het gaat om Ronald Revenberg (Werkbedrijf Lelystad), Gaatze Boersma (Talentmeester bij Entree Arbeid), Giny Smits (projectleider Lelytalent) en Hinde Dijkhuis (teamleider Gemeente Lelystad). Samen doorlopen we een aantal betekenisvolle momenten in de tijd en ontrafelen we de succesfactoren van Lelytalent.

1. Uitdagingen en aanpakken

Hinde Dijkhuis vertelt dat ze in 2014 samen met de toenmalige wethouder en een aantal collega's van de Gemeente Lelystad op bezoek ging bij een jongerenloket in Hengelo. Hinde: "We zagen op dat moment veel jongeren met een uitkering en voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) en wilden meer doen voor die kwetsbare doelgroep. Na het bezoek aan het jongerenloket was duidelijk dat we een functioneel jongerenloket wilden. Gezien de digitalisering vonden we een fysiek jongerenloket niet meer passen."

Dat idee kreeg verder vorm in het project Ketensamenwerking Kwetsbare Jongeren (KKJ). Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2014

stapte diezelfde wethouder in om als kwartiermaker het project KKJ verder van de grond te trekken. In 2015 sloot men een convenant met de partners binnen het MBO, VSO, VO en het Werkbedrijf Lelystad. Toen werd besloten om de term KKJ te houden, maar men koos bewust voor het predicaat 'kansverdienende' in plaats van 'kwetsbare' jongeren. Vanuit de verschillende betrokken partijen werd de expertgroep matchpoint in het leven geroepen. In dat overleg komen elke twee weken alle experts op uitvoerend niveau van scholen en van de gemeente samen om jongeren die tussen wal en schip (dreigen te) vallen te bespreken en een oplossingsrichting te bepalen. Door zijn bestuurlijke ervaring had de oud-wethouder het vermogen om overstijgend te kijken, en had hij een netwerk dat Lelytalent, zeker in het begin, erg nodig had. Bovendien had hij als oud-wethouder gezag, dat hielp om toegang tot partijen te verschaffen en verschillende betrokkenen bij elkaar te brengen.

Van abstract idee naar concreet plan

In 2016 nam Giny Smits (in de regio al het gezicht van de VSV-aanpak) het stokje van hem over als projectleider. Over die periode vertelt ze: "In het begin voelde het alsof ik op eieren moest lopen. We konden allemaal instemmen met de abstracte ideeën, maar zodra het concreet werd, merkte je dat je met verschillende belangen aan tafel zat. In de stuurgroep vroegen we elkaar: wat heb jij nodig om vertrouwen in het project te krijgen? Wat is je angst en hoe kunnen we die wegnemen?". Dat gesprek bleek een eerste stap in het bouwen van een gezamenlijke cultuur waarbij iedereen zich eigenaar voelt en daarmee verantwoordelijkheid neemt om problemen te tackelen.

Aan de slag

Het rondkrijgen van de financiering was een uitdaging. Lelytalent heeft een tijd lang ingezet op de MBO-1 onderwijsfinanciering om deze

doelgroep een traject binnen Entree arbeid buiten de schoolse setting te kunnen aanbieden. Uiteindelijk is voor een aanvraag bij het Regionaal Investerings Fonds (RIF-aanvraag) gekozen, die ook gehonoreerd is (in mei 2018).

Ruim 15 bedrijven hebben zich inmiddels aan het project gecommitteerd. Zij geven aan welke soorten werk zij zien en wat zij daarin nodig hebben van het onderwijs. Via een bedrijven-carroussel maken studenten kennis met de organisaties en de verschillende branches. Na het doorlopen van de bedrijven-carroussel maken de studenten een voorlopige branchekeuze. Zij vervolgen hun traject in een opleidingsbedrijf en ontwikkelen daar hun werknemersvaardigheden.

Ongeveer 20 weken na aanvang van het project zorgt het Werkbedrijf Lelystad voor een juiste match tussen het bedrijf en de student. Binnen dat bedrijf ontwikkelen zij de branchevaardigheden. Als die match eenmaal gemaakt is, is er intensieve begeleiding, onder andere vanuit het onderwijs (via pluscoaches en talentmeester), binnen het leerbedrijf en met een jobcoach die kan ondersteunen op de werkvloer.

Gaatze Boersma is zo'n talentmeester. Hij vertelt: "In dit plan investeren we veel in de randvoorwaarden die nodig zijn voor deze doelgroep. Soms zegt een school: wij zijn een onderwijsinstelling, geen opvoeder. Maar deze doelgroep, waar gedragsproblematiek en sociale problematiek aan de orde van de dag zijn, heeft het wel nodig dat ze je helpt op tijd en gemotiveerd op school te laten komen. Dat kost veel tijd en energie. Als talentmeester ondersteunen we de jongeren dus vanuit school. Dat betekent dat ik op het MBO rondloop en meedoe aan teamvergaderingen. Zo kun je van binnenuit met de student mee naar buiten en zorgen voor een soepele overgang van school naar arbeid."

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Right time, right place: momentum

Volgens de pioniers is de rol van het Werkbedrijf Lelystad en het Lelystad Akkoord een cruciale succesfactor in het project. Het Lelystad Akkoord is een lokaal en sociaal akkoord waarin bijna 200 bedrijven in Lelystad zich gecommitteerd hebben om in hun bedrijf ruimte te maken voor kwetsbare groepen. Ronald Revenberg: "Het economisch tij heeft geholpen om momentum te geven aan dit akkoord. Je merkt dat de vraag vanuit de arbeidsmarkt nu anders is dan 3 jaar geleden. Er is veel vraag naar personeel, dat biedt de opening om kansen te creëren voor kwetsbare groepen." Commitment is cruciaal voor het op poten zetten van een project zoals Lelytalent, vertelt Ronald. "Het is fijn als bestuurders en bedrijven zich uitspreken dat ze zich willen inzetten voor jongeren. Wanneer iemand ook daadwerkelijk de portemonnee trekt dan weet je zeker dat je commitment een solide basis heeft."

Bevlogen partners met gedeelde urgentie

Daarnaast gaat het om het vinden van de juiste partners, het is de bevlogenheid van individuele personen die een project als Lelytalent optilt. Hinde vertelt: "Het is cruciaal dat je vertrouwen in elkaar hebt. Voor mij voelt het bijna alsof ik met collega's dit project trek." Giny vult aan: "het is belangrijk om niet in 'hullie zullie' te denken, maar vanuit 'wij'. En affiniteit met en passie voor de doelgroep. Ook dat is een belangrijke motor."

Elkaar continu betrekken bij alle zaken die het project aangaan, creëert niet alleen betrokkenheid bij de verschillende partners, maar ook een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel bij alle partijen. Het helpt om elkaar snel op te zoeken wanneer uitdagingen zich voordoen. Hinde: "zo voel ik dat ook echt als we met een probleem

zitten. Waar ik misschien geneigd zou kunnen zijn om te denken 'sjonge, het MBO maakt het weer niet waar', zie ik het nu als onze gezamenlijke uitdaging. Dat voorkomt dat we elkaar aankijken. Soms vraagt dat om een stapje extra, ook als het niet officieel bij jouw takenpakket hoort." Je eigen bevoegdheid en passie aanboren helpt daarbij. Gaatze: "Ik voel me echt verbonden met dit werk en met de jongeren in Lelystad. Dan voelt het ook niet als een extra stap om je in een dossier dat eigenlijk niet de jouwe is te verdiepen. Ik wil het snappen om het nog beter te doen."

Investeren in wederzijds begrip

Heb je eenmaal de juiste mensen binnen boord, dan is helder verwachtingsmanagement richting je partners belangrijk. Giny vertelt: "bij de start hebben we meteen tegen de bedrijven gezegd: 'het is geen u vraagt, wij draaien'. Daar is deze doelgroep te complex voor." Het is belangrijk om te investeren in wederzijds begrip. Dat doe je door continu met elkaar in contact te blijven en door transparant te zijn. Ronald vertelt: "soms stellen werkgevers de vraag: waar zit al dat geld nu in, hoe is jullie begroting? Die vraag nemen we heel serieus en we zijn er transparant over. Dat creëert weer betrokkenheid."

Student centraal in het overleg

In de overlegstructuur is gezocht naar de beste vorm van samenkomen. Enerzijds wilde men frequent met zijn allen samenkomen om zo verhalen en dilemma's met elkaar te kunnen delen. Tegelijk was er de wens om slagvaardig te zijn en dat lukt vaak beter in kleinere groepen. Lelytalent kiest nu heel bewust welke mensen wanneer nodig zijn. In het Matchpoint overleg zitten ze met alle uitvoerende partijen aan tafel. Ze kiezen er in dat overleg bewust voor om casussen uit de praktijk te bespreken. Zo blijven theorie en praktijk gelijk oplopen. Omdat iedereen vanuit zijn

of haar eigen expertise aan tafel zit, is de student integraal in beeld. Dat geeft stabiliteit. Bovendien wordt het door dit volgsysteem mogelijk om de gaten in de keten te ontdekken, doordat je vanaf een hoger abstractieniveau kijkt.

De moed om buiten de kaders te denken en te treden

Buiten kaders denken klinkt als een inkopper, maar het is volgens de pioniers een cruciaal element voor het slagen van dit project. Ronald vertelt: "als je je aan alle regels houdt, dan konden we niet staan waar we nu staan." Gaatze vult aan: "we constateren iets, en dan gaan we aan de slag. Later bedenken we dan wel hoe we het met alle regels gaan laten kloppen."

3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

Geoliede machine

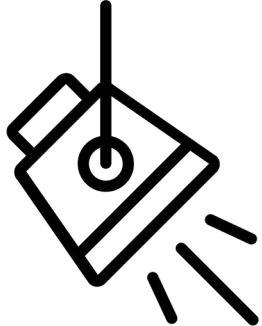
Waar staat Lelytalent over twee jaar? Hinde: "dan zijn we een geoliede machine en hebben we een programma dat staat. We staan bekend bij organisaties én onder jongeren, die hun positieve ervaring delen met vrienden."

De juiste match tussen jongere en bedrijf

Om daar te komen staat het team nog voor een aantal uitdagingen. Een daarvan is het maken van de juiste match tussen wat jongeren graag willen en wat bedrijven nodig hebben. Het is daarin cruciaal om van beide kanten de verwachtingen te managen. Goed te weten wat bedrijven nodig hebben en hen tegelijk te vragen zich zo helder mogelijk te profileren. Aan de kant van jongeren is het belangrijk om aandacht te besteden aan reflectie. Wat past bij jouw talenten en hoe realistisch is het beeld dat je van een bepaalde baan hebt?

Ontschotten van middelen en regelluwte om preventie een succes te maken

Om de uitdagingen die er liggen aan te kunnen pakken zou regelluwte bij overheden en subsidieverstrekkers goed kunnen helpen, denken de betrokkenen bij Lelytalent. Giny: "je hebt wederzijds vertrouwen nodig voor het slagen van een project. Als partners binnen dit project hebben we betrokkenheid en vertrouwen in elkaar weten te creëren. Ik zou het fijn vinden als we daar ook met de subsidieverstrekker aan kunnen werken. Dat je bij voortschrijdend inzicht met elkaar kunt meedenken over de best mogelijke oplossing. Juist bij een project als Lelytalent waarbij je niet wilt dat jongeren tussen wal en schip raken, is het ontschotten van middelen en regelluwte van groot belang." Hinde vult aan: "het helpt dan ook om er met elkaar nog meer bewust van te blijven dat preventie een besparing is. Het is een verstandige investering die zich op termijn terugbetaalt."



In de schijnwerper: **Actieplan Achterhoekse jongeren naar werk, school of zinvolle daginvulling**

In de Achterhoek investeert men al een aantal jaren in de toekomst van kwetsbare jongeren in de begeleiding van school naar werk of thuis naar werk. Dit gebeurt in goede samenwerking tussen het bedrijfsleven, onderwijs (MBO, PRO, VSO), RMC, UVW en gemeenten. Hieruit zijn de afgelopen jaren al een groot aantal initiatieven voortgekomen. Een mooi voorbeeld hiervan is het loopbaanplein. Dat is een voorziening voor studentbegeleiding op school (ROC Graafschap College) met veel specialisten. Er doen zo'n 14 verschillende organisaties mee aan het loopbaanplein, van orthopedagogen, psychologen, maatschappelijk werkers, jeugdzorgmedewerkers, verslavingszorgmedewerkers tot GGNet, RMC, Leerplicht en Sociale raadslieden en uitzendbureaus. De visie erachter is die van preventie: het is belangrijk om daar waar jongeren dreigen te struikelen het juiste onderwijs te bieden om te voorkomen dat er uitval plaatsvindt. Naast het begeleiden jongeren van school naar werk is het loopbaanplein ook de plek voor loopbaanvraagstukken, niet alleen voor de studenten van het Graafschap College maar voor de gehele regio. Er zijn zo'n 60 tot 70 medewerkers actief op het loopbaanplein en die begeleiden jaarlijks zo'n 1700 studenten die extra ondersteuning nodig hebben die in het onderwijs niet gegeven kan worden. Dat is ongeveer 17% van alle leerlingen. De komende jaren willen al deze partners nog een extra tandje bijzetten om het volgende doel te realiseren: "In 2020 gaan alle Achter-

hoekse jongeren tussen de 16 en 27 jaar naar school, hebben werk of een zinvolle dagbesteding."

Aan tafel zitten Debby Hetzel (coördinator arbeidsmarkt Graafschap College), Alex Jansen (manager loopbaanplein Graafschap College) en Petra Helming (regiocoördinator Werk en Inkomen bij gemeente Doetinchem).

1. Uitdagingen en aanpakken

Voorlopersaanpak als trigger

De basis van dit traject ligt in de voorlopersaanpak. In 2011 maakte het Graafschap College onderdeel uit van deze voorlopersaanpak. Hiervoor zijn een aantal pilots in het land uitgezet waar de ministeries samen met onderwijsinstellingen gingen kijken naar de knelpunten in de regio als het ging om de ondersteuning van deze jongeren. In de Achterhoek werden vier knelpunten geïdentificeerd. Vervolgens is voor elk van deze knelpunten een breed samengestelde projectgroep opgesteld met deelnemers uit het MBO, VSO, begeleidingsorganisaties, RMC en het UWV. Samen hebben zij het probleem verkend en een gezamenlijke oplossing bedacht.

Voorbeelden van initiatieven

De projectgroepen kwamen tot diverse krachtige initiatieven. Zoals:

- Een gezamenlijke intake met gemeente en de onderwijsinstelling wanneer een jongere onder de 27 een uitkering aanvraagt waarin men samen bekijkt of de jongere schoolbaar, leerbaar en toelaatbaar is. Als dit zo is wordt de jongere ingeschreven en anders krijgt hij/zij een uitkering en volgt begeleiding naar werk.
- Trajectbegeleiding door MAW of jeugdzorg voor jongeren die meer zorg nodig hebben dan een studiebegeleider of decaan kan

bieden. Daarmee is een duidelijke positie gecreëerd voor deze zorgprofessionals in het onderwijs. Omdat hier ook een verbinding ligt met jeugdzorg, de wijkteams en de WMO neemt de gemeente Doetinchem een derde van de kosten van de trajectbegeleiding voor haar rekening. Nu is dit regionaal zo geregeld en betalen alle Achterhoekse gemeenten mee aan de trajectbegeleiding.

- Bijzondere onderwijsarrangementen voor leerlingen die niet in het reguliere onderwijs naar school kunnen, zoals tienermoeders of onhandelbare jongeren. Hier is bijvoorbeeld 'mijn school' voor ontwikkeld: een aparte onderwijslocatie waar nu zo'n 150 jongeren onderwijs volgen in een vrije vorm. Ze volgen een ander pad maar halen wel hun kwalificatie aan het eind van het programma.
- School Ex: een programma om leerlingen te begeleiden van school naar werk. Omdat werd geconstateerd dat de verbinding van school naar werk niet voor alle studenten vanzelfsprekend is, waardoor er jongeren thuis op de bank komen te zitten. Niet iedereen ziet namelijk direct perspectief op werk. Het Graafschap College was hierin een belangrijke speler. Zij hebben in hun visie opgenomen dat er geen enkele jongere de school mag verlaten zonder perspectief. Men beseft dat dit een hele hoge ambitie is, maar kiest er bewust voor om dit wel te benoemen. Het ROC benadert nu actief gediplomeerde schoolverlaters, voortijdig schoolverlaters en tussentijdse schoolverlaters. Zij krijgen een coach toegewezen die hen begeleidt in de stap van school naar werk. De school is ook betrokken wanneer een jongere uitgeschreven gaat worden om te kijken hoe men hem of haar kan begeleiden naar werk.

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Een gezamenlijk belang en gedeelde passie voor jongeren

Alle betrokkenen ervaren gezamenlijk belang om minder zelfredzame jongeren te ondersteunen in de stap van school naar werk of een combinatie hiervan. Zowel de gemeente als het Graafschap College voelt een verantwoordelijkheid voor het ondersteunen van deze doelgroep. Bij de gemeente is deze ingegeven door de verantwoordelijkheid die zij heeft gekregen met de decentralisatie en het Graafschap college heeft de missie dat er geen leerlingen van de school gaan zonder dat zij perspectief hebben. Petra vertelt hoezeer de gemeente waardeert dat het Graafschap College haar verantwoordelijkheid breed ziet: "het commitment van het Graafschap college gaat echt verder dan 'wij zijn van het onderwijs en we doen misschien af en toe een klein uitstapje'. En dat is bijzonder, dat doet echt niet ieder ROC en er gaat ook de nodige tijd, energie en geld inzitten. Maar dat we op die manier echt investeren in de regio maakt ook weer dat andere partners bereid zijn te investeren. Zo doen we het samen."

De jongere centraal stellen en differentiëren

Bij alle betrokkenen leeft sterk het besef dat er niet één instrument gaat zijn dat 'het' antwoord biedt. Daarvoor is de complexiteit en differentiatie van de problematiek en de doelgroep te groot. Het is daarom belangrijk om goed te kijken wat de vraag is, wat de student nodig heeft en welk antwoord daarbij past om de volgende stap te kunnen zetten. Een gedifferentieerd aanbod is essentieel.

Dapperheid en stap-voor-stap werken

Om tot resultaten te komen is ook dapperheid en lef nodig, benadrukken de betrokkenen. Er zijn weinig gebaande paden en weinig zekerheden. Lef hebben, zaken gewoon uitproberen leidt tot nieuwe inzichten en ontdekkingen.

3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

De aansluiting tussen zorg en werk verder versterken en verstevigen

Een eerste wens is dat naast de aansluiting tussen school en werk, de aansluiting tussen zorg en werk verder te versterken en te verstevigen. Dit begint bij het nog beter te weten komen wie men waarvoor moet hebben en welke ondersteuningsvormen nog verbeterd moeten worden voor een integrale ondersteuning voor de jongeren. Een eerste stap die hierin wordt gezet, is het bekend maken en uitlichten van de voorbeelden waar dit al goed gaat.

Jongeren volgen om vroegtijdig te kunnen interveniëren

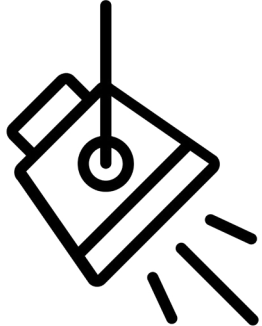
Ten tweede zou men graag de jongeren langer volgen om te zien hoe het met de jongeren gaat en vroegtijdig te kunnen interveniëren wanneer het niet goed gaat. Het is daarin voor de betrokkenen nog zoeken hoe deze jongeren het best gevolgd kunnen worden, zonder dat je gegevens verzameld die je volgens privacywetgeving niet mag hebben.

Meer betekenen voor jongeren met een arbeidsbeperking

De derde wens is om meer te betekenen voor jongeren met een arbeidsbeperking. Om deze reden neemt de gemeente samen met het UWV en WSP deel aan een pilot vanuit de motie Quint.

Uitdagingen zijn er ook. Er kwamen er in het gesprek twee naar voren:

- In het onderwijs komen steeds meer jongeren met psychische problemen die niet in het reguliere onderwijs zijn te hanteren. Maar op het moment dat deze jongeren worden uitgeschreven hebben zij ook geen perspectief. De school zou de jongeren daarom graag houden, maar vanuit de wetgeving is het moeilijk deze jongeren een apart programma aan te bieden om stabiel te worden.
- Een passend programma bieden voor jongere statushouders met een hoog cognitief niveau maar die qua taalniveau achterblijven, blijkt ook een uitdaging qua wetgeving. Voor deze doelgroep zou de Vavo een goede voorziening zijn. Knelpunt daarin is echter dat deze jongeren vaak een uitkering krijgen en daarom geen recht hebben op studiefinanciering. Daardoor kan een Vavo-opleiding veelal niet of moeilijk worden bekostigd.



In de schijnwerper: duurzame samenwerking in Haarlem

In de Gemeente Haarlem draagt een nauwe samenwerking tussen het RMC en de afdeling Werk en Inkomen van de Gemeente, bij aan zorg voor kwetsbare jongeren. Die samenwerking kent al een lange geschiedenis. Sinds 2011 zijn er allerlei initiatieven en aanpakken ontworpen om jongeren te helpen.

Hanneke van der Meer, beleidsmedewerker bij de gemeente en RMC-coördinator, en Frans van Buren, beleidsadviseur bij de gemeente Haarlem op de afdeling Werk en Inkomen, vertellen erover.

1. Uitdagingen en aanpakken

Hanneke van der Meer vertelt: “Ongeveer 10 jaar geleden was er binnen het UWV het jongerenloket. Daarbij waren verschillende partijen, zoals het UWV zelf, het RMC (Regionaal Meld- en Coördinatiepunt), scholen en Werk en Inkomen van de Gemeente Haarlem betrokken. Wat we zagen is dat jongeren bij het loket aanklopten op het moment dat ze geen baan hadden. Het RMC ging toen op zoek naar manieren hoe we al eerder jongeren konden helpen om aan een baan te komen of hen op te leiden. Dat was de basis van de samenwerking”. Toen in 2009 het landelijk convenant voor vroegtijdig schoolverlaters uitkwam, werd Hanneke zich ervan bewust dat de basis voor een dergelijke samenwerking bij de Gemeente Haarlem al aanwezig was. “Ik vroeg me af hoe we dat konden behouden. Bovendien werd niet lang daarna het jongerenloket gesloten doordat het doelgroepenbeleid binnen het UWV werd gewijzigd. Daarmee verdween een logische plek om samen te werken.” Toch bleef men elkaar bewust opzoeken om te verkennen wat kansen zouden zijn voor samenwerking. Met de toenmalige betrokkenen ontwikkelde Hanneke verschil-

lende instrumenten om kwetsbare jongeren te ondersteunen. Zo bouwden ze door de loop der jaren heel wat expertise en ervaring op met deze doelgroep.

Bij de lancering van de landelijke aanpak jongerenwerkloosheid in 2016, sloot Frans van Buren aan. Hij werd gevraagd om binnen de gemeente een project rondom jeugdwerkloosheid te leiden. Zo kwam hij al vrij snel Hanneke op het spoor. Samen vormden ze een werkgroep om te kijken wat ze voor deze doelgroep konden realiseren. Voor Hanneke en Frans ging het daarbij steeds om de vraag: hoe kunnen we jongeren een passende plek geven, een structurele kans om mee te doen in de samenleving, door middel van of scholing, een leer-werkbaan of dagbegeleiding. Duurzaamheid speelt daarin een belangrijke rol. “We vinden het belangrijk om te investeren in deze doelgroep, zodat ze ook aan het werk blijven”, vertelt Hanneke.

Breed instrumentarium

In de afgelopen jaren zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld. Bijvoorbeeld de jongerenvouchers, een eenmalige subsidie van 1500 euro voor een werkgever die een jongere aanneemt en langer dan 6 maanden van werk blijft voorzien. Daarnaast heeft de gemeente zich hard gemaakt voor EVC's (Erkenning Verworven Competenties). Dit is een manier om de competenties die jongeren in hun leer- of werkbaan opdoen, schriftelijk te erkennen. Zo kunnen de EVC's dienen als een soort sub-diploma's waardoor jongeren makkelijker aan een andere baan kunnen komen. Naast de EVC's benadert het RMC ook actief werkgevers. Zij worden gevraagd of ze willen investeren om de jongeren die op dat moment bij hen aan het werk zijn, te helpen aan een startkwalificatie te komen.

De jongere staat centraal en doet en denkt zelf mee

De Gemeente Haarlem betreft jongeren ook zelf bij de plannen die gemaakt worden. Zo is een jongerenorganisatie in Haarlem gevraagd om informatiebijeenkomsten te organiseren over vervolgopleidingen en werkkansen voor jongeren. Frans: “zo proberen we aan te sluiten bij de behoeften van jongeren. Tijdens de bijeenkomsten kunnen zij zelf mee denken, praten en doen.”

Een ander instrument waarmee het RMC rechtstreeks in contact met jongeren is, is het scholingsadvies. Op het moment dat jongeren zich melden bij het RMC voor een uitkering, krijgen ze een scholingsadvies. Samen met een medewerker van het RMC wordt onderzocht welke mogelijkheden en kansen er nog zijn op opleidingsgebied. De opbrengst van de scholingsadviezen laat zien hoe succesvol deze manier van werken is. Van de 525 scholingsadviezen die in de afgelopen jaren gegeven zijn, is ruim 70% van de jongeren betrokken in een vervolgtraject, waardoor ze niet langer afhankelijk zijn van een uitkering.

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Budgetten beheren vanuit het uitgangspunt dat de behoefte van de jongere centraal staat

Het is belangrijk om de behoefte van de jongere voorop te stellen. Dat stelt je in staat om keuzes te maken die over de grenzen van je eigen domein heen gaan. Het voorkomt vasthouden aan potjes of uitspraken als ‘daar ben ik niet van’. Bovendien streeft de Gemeente Haarlem ernaar om budgetten zo breed mogelijk in te zetten. Steeds staat de vraag centraal: hoe kunnen we met dit budget zoveel mogelijk jongeren uit verschillende groepen bedienen? Op deze manier lukt het om naar de budgetten te kijken als middel en letterlijk met out of the box oplossingen te komen voor

trajecten die om maatwerk vragen. Tegelijk is dit, doordat de financiering uit verschillende subsidies komt, ook een uitdaging.

Inzetten op duurzaamheid

In de loop der jaren heeft de Gemeente Haarlem een breed instrumentarium ontwikkeld om kwetsbare jongeren te ondersteunen. Hanneke vertelt: “in het begin lijkt een traject een grote financiële investering te vragen. Toch is het een krachtig preventie instrument. Wanneer het lukt om nu jongeren aan een mooie leerwerkplek te helpen, is dat een investering in zijn of haar toekomst.” Het blijft een uitdaging om de waarde van preventie uit te drukken in financiële termen. Bovendien ben je als gemeente ook afhankelijk van de politieke wind die er waait. Het helpt in elk geval de projecten steeds door een duurzame bril te bekijken, merken de betrokkenen. Zo benadrukken ze regelmatig dat de interventies niet alleen één jongere helpen, maar hopelijk ook een cyclus doorbreken, doordat een traject ook impact heeft op de thuissituatie, op broers en zussen. Op alle lagen in de organisatie worden mensen meegenomen in dit gedachtegoed. Zowel in de uitvoering als op bestuurlijk niveau. Daarin helpt het dat de verantwoordelijke wethouders zich persoonlijk graag willen inzetten voor deze doelgroep.

Investeren in de onderlinge relaties om de samenwerking te bevorderen

Door een lange samenwerking binnen de Gemeente Haarlem zijn er inmiddels goede relaties opgebouwd. Mensen weten elkaar goed te vinden en problemen bij jongeren kunnen snel gesignaleerd worden. Om dat snelle schakelen te bevorderen, is er, na de afschaffing van het jongerenloket, een leerplein ingericht. Dit is geen fysieke plek zoals het jongerenloket, maar een digitale plek waar leerpleinmedewerkers vanuit het RMC samen met scholen en leerplichtambtenaren tot

passende oplossingen voor jongeren komen.

Bovendien is er bewust gekozen voor een aanspreekpunt, in dit geval het RMC. Vanuit het besef dat 'iedereen verantwoordelijk betekent: niemand verantwoordelijk', een belangrijke valkuil is in samenwerkingsprocessen. Daarom probeert het RMC verantwoordelijkheid te nemen om te monitoren hoe het gaat en de verschillende betrokken partijen daarop aan te spreken. Die verantwoordelijkheid is bestuurlijk bekrachtigd. Zo is afgesproken dat het RMC, die in eerste instantie alleen voor jongeren tot 23 jaar is, jongeren tot de leeftijd van 27 blijft monitoren. Zo is er een aanspreekpunt en een partij die alles in beeld blijft houden om te voorkomen dat jongeren tussen wal en schip vallen.

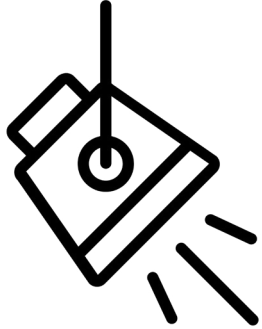
3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

Zoeken naar nieuwe kansen voor financiering
De financiering van trajecten blijft een uitdaging. Hanneke: "we proberen niet alleen breed te kijken hoe we budgetten kunnen besteden, maar zoeken ook manieren om bij andere maatschappelijke initiatieven aan te sluiten om zo bredere bronnen van financiering te kunnen aanboren." Zo is men binnen de Gemeente Haarlem bezig met een groot project rondom duurzaamheid. Het RMC zoekt daarbinnen naar kansen voor ongeschoolde medewerkers. Een van de ideeën is om te kijken of de energietransitie, een actueel thema, mogelijkheden biedt voor ongeschoolde arbeid (denk aan het aanbrengen van tochtstrips in huizen).

Match tussen het aanbod van werk en jongeren
Het vinden van de juiste match tussen het aanbod van werk en jongeren blijft een uitdaging. Frans: "Het is onze wens dat werkgevers meer betrokken worden in het afstuderen van jongeren. Zo hopen we een betere afstemming te maken

tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Daar is al wel een beweging in gang gezet, maar dit mag nog sterker." Een andere wens is om mogelijk gezinscoaches in te zetten. Zo kunnen jongeren ook in hun thuissituatie ondersteund worden. Bovendien kan dat een positief effect hebben op andere gezinsleden.

Hanneke sluit af met haar wens voor de Gemeente Haarlem: "Ik hoop dat we over een aantal jaar voor iedere jongere die dat wil een kans kunnen creëren om door middel van een fijne werkplek, volwaardig mee te kunnen doen in de samenleving."



In de schijnwerper: **Leren(d) Werken in Noord Oost Brabant**

Maatwerk leveren voor een passende baan. Daarover gaat het regionaal scholingsakkoord 'lerend werken', met als doel om laaggeschoolden die (nog) niet gekwalificeerd zijn om te werken via de route van praktijkleren aan een passende baan te helpen. Samen met de arbeidsmarktregio hebben drie organisaties in Noord Oost Brabant de handen ineengeslagen voor dit initiatief. Het gaat om regionaal werkdrijf WSD, De Weender en IBN. Dit gebeurt vanuit een omgekeerde insteek: behoeften van werkgevers worden in kaart gebracht en vertaald naar kandidaten die daar het beste bij matchen. Door middel van leren in het werk kunnen jongeren vervolgens praktijkverklaringen krijgen voor competenties die zij hebben opgedaan. Dat verlaagt de drempel om een volledig diploma te halen. Bart Eigeman, Nicole Moviat en Mariska van den Berg vertellen over deze bijzondere samenwerking.

1. De oorsprong: waar het begon...

Nadat een landelijke pilot van het SBCM rond bredere toepassing van praktijkverklaringen voor opgedane competenties niet goed van de grond kwam, werd Bart Eikeman als projectleider gevraagd om dit thema in Noord-Brabant regionaal op te pakken. Bart vertelt: "Het SCBM wilde niet de opdrachtgever zijn van dit project. Men vond het belangrijk dat het initiatief uit de regio kwam. Daarom ben ik hier lokaal gaan kijken naar voorbeelden waar al met praktijkverklaringen geëxperimenteerd werd."

Zo kwam Bart terecht bij Nicole van WSD. Ze vertelt: "WSD zat al in de landelijke pilot. Wij zijn een organisatie die mensen met een afstand tot

de arbeidsmarkt begeleidt naar werk. Daarbij vormen we de verbinding tussen gemeente, werkgever en werkzoekende. Ik was binnen WSD al een tijd met dit onderwerp bezig en Bart's vraag sloot precies aan bij de beweging die ik zelf in gang wilde zetten."

Samen vormen Bart en Nicole de eerste leden van de projectgroep die met het thema aan de slag gaat. "We hebben allereerst een projectplan gemaakt om een beeld te geven van ons doel. Daarvoor hebben we verschillende partners uitgenodigd. We maakten het meteen heel concreet, zodat op het moment dat het plan er lag, mensen er meteen mee aan de slag konden", vertelt Bart. Op 22 februari 2018 werd het projectplan ondertekend door verschillende partijen, waaronder de Weender en IBN.

Hiermee worden in de hele regio Noord Oost Brabant werkgevers met een tekort aan personeel en jongeren zonder baan of startkwalificatie om met een baan te beginnen, samengebracht. Bijzonder aan het programma is dat er uitgegaan wordt van zowel behoeften van jongeren als van de werkgever. De start ligt bij de werkgever: hoe ziet zijn werkproces eruit en wat voor persoon past daarbij? Vervolgens wordt gekeken naar de jongere: wat heeft hij of zij nodig om te kunnen werken in zo'n proces? Daar wordt dan vervolgens een leerlijn voor ontwikkeld.

2. Succesfactoren: wat heeft geholpen?

Bouwen op de bestaande samenwerking, met een onconfessionele kwartiermaker

Het feit dat verschillende organisaties al bezig waren met het thema 'praktijkleren' was een belangrijk voordeel. Bart heeft als kwartiermaker ervaring met het politiek-bestuurlijke krachtenveld. Door zijn ervaring als wethouder in Boxtel weet hij goed welke partijen bij een vraagstuk betrokken

zijn, wie hij nodig heeft en hoe hij contacten kan leggen. Hij wist de mensen die in het onderwerp geïnteresseerd waren, of er ambities op hadden, te vinden en aan elkaar te verbinden. Daardoor lukte het om te focussen en versnelling aan te brengen. Bovendien bleek Bart als projectleider in staat om verder te kijken dan de verschillende organisatiebelangen. Dat creëerde een grote bereidheid bij partijen om samen te werken en buiten de gebaande paden te treden. En dat is nodig. Een van de hobbels in het regionaal samenwerken is dat wanneer deelnemers verhuizen naar een andere gemeente, het potje van waaruit hun opleidingstraject gefinancierd is, niet meeverhuist. Dat vraagt continue afstemming tussen de gemeenten. Het helpt dan dat je, zoals in Noord Oost Brabant, kunt bouwen op een al langer bestaande samenwerking tussen die werkbedrijven. Een gezamenlijk plan en een point of no return. Aanvankelijk bleek er onduidelijkheid over de kosten van het programma Lerend Werken. Wie zou dat moeten betalen? De drie betrokken partijen staken 'de koppen bij elkaar' en bedachten een gezamenlijk plan van aanpak. Ze hanteerden daarbij dezelfde uitgangspunten. En dat hielp om een business case te maken. Bovendien creëerde men een deadline, een point of no return. Dat gaf motivatie om het goed te doen, er staat immers iets op het spel.

Werken vanuit kracht

Niet alles kun je zelf weten of zelf doen. In dit geval is gewerkt vanuit ieders kracht en interesse. En toen men ontdekte dat er een puzzelstukje ontbrak, is er specifieke expertise ingeroepen van een externe partij. Het uitwerken van de leerlijnen is uitbesteed aan PTC, een commerciële partij die de processen van de werkgever kan vertalen naar concrete competenties voor werknemers.

3. Vervolgstappen: wensen en uitdagingen voor de toekomst

De grootste uitdaging voor de toekomst ligt voor de werkgroep in het hier en nu, de vraag is namelijk: 'hoe gaan we de afspraken die gemaakt zijn in het scholingsakkoord realiseren?' De ambitie is om 6 lopende praktijkleerlijnen te realiseren met als concreet resultaat dat er in 2018 minimaal 100 mensen, in 2019 minimaal 300, en in 2020 minimaal 500 mensen via praktijkleerroutes geschoold worden en duurzaam aan het werk komen. Bart: "Het zou geweldig zijn als we manieren vinden om te kunnen monitoren waar mensen heen gaan en hoe lang zij op die plek blijven. Daarmee kunnen we in kaart brengen in hoeverre de plekken die we genereren duurzaam zijn."

Daarnaast hoopt de werkgroep ook al in een eerder stadium mensen met een WW-uitkering sneller te signaleren en vooruit te helpen. Dat vereist een nauwere samenwerking met het UWV. De komende tijd krijgt dit extra aandacht. Het is immers niet zomaar geregeld. Het UWV wordt landelijk aangestuurd, waardoor het niet altijd even makkelijk is op regionaal niveau de samenwerking anders vorm te geven.

Daarnaast is het de wens van de werkgroep dat ook werkgevers meer fondsen gaan aanspreken om werknemers te begeleiden. Tot nu toe blijkt het lastig om daar het eigenaarschap voor te ontwikkelen.

Tot slot zou de werkgroep ook het ROC nog beter willen aanhaken. Dat zou een goede manier zijn om nog beter preventief op te trekken.

