



Meta-analyse investeren in kwetsbare jongeren

Inzicht en lessen uit analyse van tien succesvolle aanpakken



Opgesteld door:
LPBL: Veroni Larsen en Merei Lubbe

Op verzoek van:
Programma Jeugdwerkloosheid, Ministerie SZW en OCW

Datum: januari 2023



Inhoud

1. Inleiding.....	2
1.1. Aanleiding en vraagstelling.....	2
1.2. Aanpak en leeswijzer.....	3
2. Kwetsbare jongeren.....	8
2.1. Probleemanalyse & doelgroep.....	8
2.2. Effecten in beeld.....	11
3. Intensieve begeleiding.....	14
3.1. Beschrijving interventie.....	14
3.2. Effectiviteit en rendement.....	16
3.3. Inzicht en lessen.....	19
4. Op de werkvloer.....	23
4.1. Beschrijving interventie.....	23
4.2. Effectiviteit en rendement.....	24
4.3. Inzicht en lessen.....	26
5. Integrale aanpak.....	29
5.1. Beschrijving interventie.....	29
5.2. Effectiviteit en rendement.....	31
5.3. Inzicht en lessen.....	32
6. Conclusie, beschouwing en aanbevelingen.....	35
6.1. Conclusie en beschouwing.....	35
6.2. Aanbevelingen voor implementatie in de praktijk.....	37
Bijlagen:	
Bijlage I. Overzicht 60 aanpakken (VSV, JWV en integrale aanpak).....	40
Bijlage II. Literatuurlijst.....	42
Bijlage III. Factsheets 'Overzicht 10 aanpakken'.....	43



1. Inleiding

1.1. Aanleiding en vraagstelling

In 2019 verscheen de eindrapportage van het interdepartementale beleidsonderzoek (IBO) '*Jongeren met (risico op) een afstand tot de arbeidsmarkt*'. Hierin wordt geconstateerd dat bij veel gemeenten een langetermijnvisie voor de ondersteuning van deze jongeren ontbreekt. In het rapport wordt gepleit voor het vergroten van de kennis bij gemeenten over de (brede) maatschappelijke baten op zowel de korte als de lange termijn. Dat zou het wegnemen van knelpunten, het inzetten van integrale aanpakken en het ontwikkelen van een langetermijnvisie kunnen stimuleren.

Deze maatschappelijke baten zijn onderzocht in meerdere maatschappelijke kosten baten analyses (MKBA's) die al over dit onderwerp zijn gemaakt. Het is daarom mogelijk om een *meta-analyse* op te stellen, waarin de beschikbare kennis wordt gebundeld en geanalyseerd. Met de inzichten die daaruit volgen kunnen gemeenten hun voordeel doen bij het opzetten van (nieuwe) aanpakken voor kwetsbare jongeren. Daarbij kan worden gedacht aan inhoudelijke lessen over wat wel en niet werkt, kengetallen over doelgroepen en caseloads, welke effecten haalbaar zijn en welke randvoorwaarden daarbij horen.

Een MKBA is bij uitstek een geschikt instrument om interventies voor jongeren te evalueren. Het neemt immers naast financiële baten ook immateriële opbrengsten mee, houdt rekening met baten die in de (verre) toekomst vallen en kijkt naar de verdeling tussen verschillende betrokken partijen (zie ook box 1.1). Daarnaast is de uitkomst van een MKBA meer dan een getal onder de streep. Onze ervaring is dat het instrument behulpzaam is bij het vertellen van het 'verhaal achter de cijfers'. Het is daardoor de basis voor een gesprek over werkzame ingrediënten, sleutels voor succes en mogelijkheden voor optimalisatie, doorontwikkeling en verduurzaming van een aanpak. De meer dan 60 MKBA's die wij de afgelopen jaren op dit terrein hebben uitgevoerd bieden dus een schat aan informatie voor gemeenten, onderwijs en RMC-regio's die nieuwe investeringen willen doen. Deze informatie is maximaal benut bij het opstellen van de meta-analyse.

De analyse is gemaakt in opdracht van het programma Jeugdwerkloosheid van het ministerie van SZW. Hij verschijnt op een moment dat er extra geld beschikbaar komt voor investeringen in kwetsbare jongeren door RMC, gemeenten en onderwijs. Daarnaast is het Rijk voornemens om de RMC taak uit te breiden naar jongeren tot 27 jaar, met daarbij een grote(re) rol voor de gemeentelijke afdelingen Werk en Inkomen. Deze publicatie is dan ook bedoeld om partijen te ondersteunen bij het nadenken over de manier waarop ze kunnen en willen investeren in kwetsbare jongeren. We maken daarbij niet alleen gebruik van de 'good practices', maar ook van minder succesvolle projecten.

Kenmerkend voor deze analyse is dat we steeds kijken naar de potentiële *maatschappelijke (en gemeentelijke) baten* van de aanpakken, afgezet tegen de *investeringen* die nodig zijn om dat te bereiken. Op veel plaatsen in de rapportage verwijzen we daarnaast naar inzichten, informatie, cijfers en werkwijzers die elders al beschikbaar zijn, zodat ook deze kunnen worden betrokken bij het inrichten van nieuwe aanpak. We beogen op die manier een compact en toch compleet beeld te schetsen van de mogelijkheden voor het zo optimaal mogelijk inrichten van (nieuwe) aanpakken.



Box 1.1. MKBA als evaluatie-instrument voor investeringen in kwetsbare jongeren

Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) brengt systematisch en samenhangend *alle* door een project veroorzaakte effecten in kaart en vergelijkt deze met de situatie waarin het project niet wordt uitgevoerd. De baten van het project worden net als de kosten uitgedrukt in euro's. Dit geldt eveneens voor de zaken die geen direct prijskaartje hebben. Als de baten groter zijn dan de kosten, dan zorgt het project voor een toename van de maatschappelijke welvaart.

Een MKBA is bij uitstek een geschikt instrument voor het evalueren van interventies die zijn gericht op kwetsbare jongeren. In de eerste plaats vallen de baten van deze investeringen vaak pas in de (verre) toekomst. In een MKBA worden deze meegenomen door ze te verdisconteren naar waarden van nu. In de tweede plaats gaat het niet alleen om financiële baten, maar (juist) ook om immateriële waarden, zoals kwaliteit van leven, veiligheid en ontwikkelingskansen. Deze worden in een MKBA voorzien van een prijskaartje en meegenomen in de afweging. Tot slot zijn bij dit soort interventies vaak veel partijen betrokken. Een MKBA maakt inzichtelijk bij wie van deze partijen de kosten en de baten vallen (wie investeert, wie profiteert).

De MKBA is geen effectmeting, maar rekent verwachte of gemeten effecten door in termen van kosten en baten. De MKBA vindt een theoretische basis in de (brede) economische (welvaarts)theorie. Voor het opstellen van een MKBA wordt een standaard stappenplan gevolgd. Dit is vastgelegd in verschillende leidraden, zoals de algemeen toepasbare OEI-methodiek¹, de meer specifieke werkwijzers voor het Sociaal Domein² en, meer recent, de aanvullende stappen³ voor het meenemen van brede welvaart.

1.2. Aanpak en leeswijzer

Voor de meta-analyse hebben we geput uit de MKBA's die de afgelopen jaren door LPBL zijn opgesteld. Dat heeft als belangrijkste voordeel dat de uitkomsten, de onderliggende aannames én de bijbehorende effectmetingen volledig beschikbaar en goed vergelijkbaar zijn.⁴ Daarnaast beslaan de studies een breed spectrum aan aanpakken voor kwetsbare jongeren. Uiteenlopend van preventieve maatregelen om verzuim op middelbare scholen terug te dringen tot intensieve begeleiding richting werk voor criminele jongeren die net uit detentie komen - en alles daartussenin. De jongeren om wie het gaat zijn te vinden op school, in de (jeugd)hulpverlening, bij de afdeling Werk en inkomen en bij de RMC's. De geëvalueerde aanpakken kunnen dan ook door één of meerdere van deze partijen (of door een samenwerking) zijn opgestart en gefinancierd. Op hoofdlijnen maken we onderscheid tussen aanpakken vanuit onderwijs, vaak gefinancierd vanuit regionale VSV-programma's, gemeentelijke interventies vanuit werk en inkomen (vaak aanpak jeugdwerkloosheid), en initiatieven vanuit de RMC-regio's vanuit leer- en kwalificatieplicht. Onderstaand figuur maakt dit speelveld inzichtelijk.

In de afgelopen jaren zijn twee kwantitatieve modellen ontwikkeld waarmee de aanpakken zijn geëvalueerd: één voor aanpakken die het tegengaan van voortijdig schoolverlaten als speerpunt hebben (VSV-model) en één voor de aanpakken jeugdwerkloosheid (JWL-model). De beide modellen zijn onderling goed vergelijkbaar.

¹ Evaluatie van grote infrastructuurprojecten, leidraad voor kosten-baten analyse, Eijgenraam et al, 2000

² Werken aan maatschappelijk rendement, LPBL, 2011 en Werkwijzer voor Kosten-baten analyses in het sociaal domein, Koopmans et al, 2016

³ Maatschappelijke kosten-batenanalyse en brede welvaart; een aanvulling op de Algemene MKBA-Leidraad, CPB/PBL, 2022

⁴ Daarnaast is, in samenwerking met de opdrachtgever, een online search uitgevoerd naar andere MKBA's op dit terrein. Dit leverde geen nieuwe studies op waar ook een volledige effectmeting aan ten grondslag lag, een belangrijk criterium voor opname in de meta-analyse.



Figuur 1.2. Overzicht betrokken partijen, met het gebruikte MKBA-model

	5 tot 12 jaar	12 –18 jaar	18-23 jaar	23 -27 jaar	MKBA-Model
Onderwijs	Onderwijs (regulier)	Basisscholen	VMBO/Havo/VWO MBO scholen	HBO/WO MBO scholen	VSV
	Passend onderwijs	Extra ondersteuning PO/ Sbo (SWV)	Extra ondersteuning VO / LWCO (SWV)	Kwaliteitsgelden OCW	
	Onderwijs (geïndiceerd)	Speciaal onderwijs (cluster 1 t/m 4) (SWV)	Pro/VSO (SWV)		
Gemeente	Jeugdhulp (vrij toegankelijk)	Wijk/jeugdteam SMW	Wijk/jeugdteam SMW		JWL
	Begeleiding (vrij toegankelijk)		Jongeren werk	Jongerenwerk, Maatschappelijke dienstverlening	
	Jeugdhulp (geïndiceerd)	Jeugdhulp- / GGZ- instelling	Jeugdhulp- / GGZ- instelling		
	Begeleiding (geïndiceerd)			GGZ, Zorgaanbieders	
	Participatie & re-integratie			Jongerenloket	
	Doelgroepenregister			Jongerenloket/ UWV	
	Thuiszitters/uitval			Jongerenloket / UWV	
RMC	Thuiszitters/uitval	Leerplicht (RMC)	Leerplicht (RMC)	Trajectbegeleiding (RMC)	

Bron: LPBL

In de uitvoering van de meta-analyse zijn de volgende stappen gezet:

1. Brede inventarisatie van geschikte MKBA's en selectie van 10 aanpakken voor de meta-analyse;
2. Opstellen van 10 factsheets voor de geselecteerde aanpakken;
3. Analyse van de interventies met daarin een vergelijking van doelgroepen, relevante kengetallen, effectiviteit en rendement en formuleren van conclusies, lessen en inzichten voor de verschillende (type) interventies en voor investeren in kwetsbare jongeren in het algemeen.

Hieronder worden de genoemde stappen meer gedetailleerd beschreven.

Ad 1. Selectie van 10 aanpakken

Uit de totale lijst van beschikbare MKBA's hebben we een selectie gemaakt van 10 succesvolle aanpakken, weergegeven in de tabel hieronder. Dat zijn op de eerste plaats interventies die maatschappelijk renderen. Daarnaast is gekeken of ze voldoende actueel en aansprekend zijn, of er een onderliggende effectmeting voorhanden is, en of de interventies schaalbaar en overdraagbaar zijn. Daarbij maken we onderscheid naar (op hoofdlijnen) drie type interventies:

- *Intensieve begeleiding*: de begeleider als belangrijkste instrument;
- *Inzet van een specifiek werk/school-traject*: het doel is ook het instrument;
- *Integrale aanpak*: een inzet op meerdere terreinen tegelijk, als onderdeel van de aanpak.

Binnen deze drie type interventies loopt de doelgroep op in leeftijd en/of zwaarte van de problematiek.



Interventie	Soort aanpak	Doelgroep	Model
1 Groepstraining (RMC)	Intensieve begeleiding	Uitvallers / switchers	VSV
2 Casusregisseur (RMC)	Intensieve begeleiding	Uitvallers	VSV
3 Cons kw. Jongeren (W&I)	Intensieve begeleiding	Kwetsbaar en uit beeld	VSV
4 Jongeren adviseurs (W&I)	Intensieve begeleiding + traject	Kwetsbaar z. st.kw	Werk
5 School op maat (ROC)	Leer-traject	Dreigende uitvallers	VSV
6 Leerwerkplek (Sociale firma)	Leer/werk-traject	Uitvallers	Werk
7 Tijdelijk dienstverband (Gemeente)	Werk-traject	Kwetsbaar en uit beeld	Werk
8 Integrale aanpak statushouders (Gemeente)	Integrale aanpak	Statushouders	Werk
9 Individuele plaatsing en steun (Gemeente)	Integrale aanpak	Ernstig psychisch	Werk
10 Integrale aanpak werk & veiligheid (Gemeente)	Integrale aanpak	Veelplegers	Werk

Aan het einde van dit hoofdstuk is een beknopte beschrijving opgenomen van de geselecteerde aanpakken.

Ad 2. Opstellen factsheets

Een belangrijk onderdeel van deze meta-analyse was het opstellen van factsheets voor de geselecteerde aanpakken – aan de hand van de acht stappen van de MKBA. De factsheets bevatten voor iedere aanpak een korte beschrijving van het probleem en de interventie, de effecten die worden beoogd, de resultaten van de effectmeting en het maatschappelijk rendement. Daarnaast worden de verdelingseffecten beschreven, evenals de conclusie uit de analyse, inclusief aandachtspunten voor implementatie. Omdat de factsheets een waardevolle bron van informatie zijn voor beleidsmakers en projectleiders, zijn ze integraal te vinden in bijlage 3 ‘Overzicht interventies’.⁵

Ad 3. Analyse en interpretatie

Voor de tien geselecteerde aanpakken is een database in Excel gemaakt. Hierin zijn per aanpak gedetailleerde gegevens opgenomen over omvang, samenstelling van de doelgroep (niveau en problematiek), caseload, doorlooptijd, gerealiseerde effecten, kosten en maatschappelijke baten. Met behulp hiervan zijn de verschillende (type) interventies met elkaar vergeleken en is een inventarisatie gemaakt van de overeenkomsten en verschillen.

Vervolgens zijn de uitkomsten geïnterpreteerd en vertaald in inzichten en lessen. Daarbij is, zoals gezegd, ook de kennis benut die is opgedaan in andere projecten dan de geselecteerde aanpakken en kennis die beschikbaar was uit reeds bestaande publicaties. In deze stap hebben we daarnaast dankbaar gebruik gemaakt van de input van het programmeerteam Jeugdwerkloosheid. Tot slot zijn de belangrijkste do’s en don’ts voor toepassing in de praktijk verzameld en beschreven.

Leeswijzer

Het rapport start in hoofdstuk 2 met een korte probleemanalyse en brengt de maatschappelijke effecten van de verschillende interventies in beeld. De hoofdstukken 3 tot en met 5 zijn elk gewijd aan één type interventie (intensieve begeleiding, op de werkvloer, integrale aanpak). Ze bevatten steeds een beschrijving van de aanpakken (belangrijkste kenmerken van de werkwijze, doelgroep en caseload), de effectiviteit en het maatschappelijk rendement en de belangrijkste inzichten en lessen. Hoofdstuk 6 sluit af met een samenvatting van de belangrijkste lessen en aanbevelingen voor toepassing in de praktijk. In de bijlagen staan onder meer de factsheets en een literatuurlijst.

⁵ De projecten zijn geanonimiseerd, maar voor de geïnteresseerde lezer zijn de volledige rapporten op te vragen bij LPBL.



Box 1.3. Beschrijving geselecteerde interventies

1. Groepstraining (RMC): Deze groepsaanpak is gericht op persoonlijke ontwikkeling: meer zelfkennis, (onderlinge) reflectie en zelfstandigheid. Daarnaast gaat het om het verstevigen van het netwerk en het bemiddelen naar een passend vervolg. De groepstraining bestaat uit 8 dagen in 4 weken en is gericht op jongeren tussen de 18 en de 23 jaar zonder startkwalificatie die aantoonbaar niet verder kunnen in het onderwijs.

2. Casusregisseur (RMC): De casusregisseur komt in beeld als professionals vastlopen bij de begeleiding van jongeren in en naar school. De jongeren zijn vaak moeilijk plaatsbaar en kwetsbaar, kampen met problemen op meerdere leefgebieden en hebben te maken hebben met verschillende professionals vanuit onderwijs, zorg en participatie. Een goede samenwerking tussen deze professionals is cruciaal, maar blijkt in de praktijk niet altijd goed geregeld. De casusregisseur is vraagbaak en zoekt (als nodig) via een overlegtafel naar individuele maatwerkoplossingen. Hiervoor brengt ze de betrokken partijen bij elkaar, werkt samen en verwijst door.

3. Consulent kwetsbare jongeren (W&I): De consulent monitort, begeleidt en ondersteunt kwetsbare jongeren tot 23 jaar. Reguliere begeleiding vanuit school en jongerenpunt schiet tekort, waardoor deze jongeren buiten beeld dreigen te raken. De consulent krijgt een melding zodra een kwetsbare jongere (uit het VSO, Praktijkonderwijs, VMBO basis en Entree) het onderwijs verlaat zonder een nieuwe inschrijving. Samen wordt bekeken welke stappen er nodig zijn om op een passende plek terecht te komen. De consulent biedt ook concrete ondersteuning en helpt praktische vaardigheden te ontwikkelen om de weg te vinden in de samenleving.

4. Jongeren adviseurs (W&I): Nog steeds zijn er te veel jongeren die moeite hebben om een passende plek te vinden. Dit geldt niet alleen in een tijd van economische tegenwind, maar óók in betere tijden en met name voor jongeren zonder startkwalificatie of met een arbeidsbeperking. Ze raken vaak buiten beeld en worden van schooluitvaller ook maatschappelijke uitvaller. De adviseurs (bij het jongerenpunt van de gemeente) werken met een verlaagde caseload, in combinatie met de inzet van instrumenten op maat. De doelgroep in dit voorbeeld zijn laagopgeleide jongeren tot 27 jaar, zonder werk of school, veelal zonder startkwalificatie.

5. School op maat (ROC): Enkele jaren geleden had een specifieke afdeling op een ROC te maken met veel VSV-ers, hoger dan de norm van het ministerie en hoger dan in vergelijkbare opleidingen. Om de uitval terug te dringen is de afdeling gestart met een integrale aanpak van de uitval, die op hoofdlijnen uit drie elementen bestaat: 1. een professionalisering van de hele opleiding en het docententeam, 2. een systematische verzuimaanpak en 3. het inrichten van een maatwerkklas voor jongeren die dreigen vast te lopen binnen het reguliere onderwijs en waarvan de mentor en de verzuimcoördinator inschatten dat zij potentiële uitvallers zijn (circa 50 leerlingen per jaar). Zij krijgen intensieve begeleiding en onderwijs op maat in combinatie met passende zorg.

6. Sociale firma (leerwerkplek): De sociale firma is een winkel en werkplaats voor digitaal fabriceren (o.a. 3D printen en lasersnijden) voor kwetsbare jongeren (18 tot 27 jaar) met meervoudige problemen, vaak uitgevallen uit school en met meestal een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De jongeren blijven gemiddeld genomen 9 maanden. In die periode komen zij enkele dagdelen per week naar de werkplaats. Al vanaf het begin van het traject wordt gesproken over de toekomst. Deelnemers stromen uit naar school, werk of zorg. Doelstelling daarbij is om niemand 'los' te laten, maar voor iedereen een passend vervolg te vinden. Kern is de samenhang van leren/werken en de maatschappelijke/psychosociale begeleiding in één gecombineerd traject.



7. Tijdelijk dienstverband (gemeente): Sociale firma's zijn een concrete opstap voor jongeren die de potentie hebben om regulier te kunnen werken maar om verschillende redenen nu niet in staat zijn om dit op eigen kracht te doen. Ze zijn gemotiveerd maar kunnen of willen niet meer terug naar school en ze zijn geen kandidaat voor het doelgroepenregister. Concrete werkervaringsplekken zijn schaars, veel ondernemers vinden het in dienst nemen te risicovol en de begeleidingskosten te hoog. Hier komt de gemeente in beeld. De gemeente treedt op als sociale firma in verschillende werksoorten - bij voorkeur in tekortsectoren - gericht op doorstroom naar regulier werk. De sociale firma in dit voorbeeld zet jongeren in voor de praktische ondersteuning en begeleiding van (kwetsbare) inwoners. Het doel is het versterken van beide partijen. De jongeren krijgen een arbeidsovereenkomst voor 1 jaar en worden begeleid door de betrokken zorgorganisatie. Na 9 maanden wordt gestart met bemiddeling naar regulier werk (veelal in de zorg). Andere onderzochte sectoren met tijdelijke dienstverband en potentie zijn beveiliging, groenvoorziening en techniek.

8. Integrale aanpak jonge statushouders (W&I): De interventie bestaat uit een integrale aanpak op maat, gericht op snelle activering, direct vanaf aankomst, en een actieve begeleiding tot het bereiken van zelfstandigheid. Een systematische aandacht voor gelijktijdige inzet op alle leefdomeinen i.p.v. eerst werken aan taal en inburgeren, en pas later (of niet) begeleiding naar werk of opleiding. Aangezien de verschillende domeinen in directe relatie tot elkaar staan ligt een gelijktijdige inzet voor de hand. Een goede taalbeheersing vergroot de kans op werk, een hogere (arbeids)participatie leidt tot betere taalbeheersing, werken leidt tot betere gezondheid en welbevinden leidt tot meer kans op werk.

9. Individuele plaatsing en steun (IPS, W&I): De meeste mensen met ernstige en langdurige psychische stoornissen zijn geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt of behoren tot de groep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Naar schatting heeft slechts 10 tot 15 procent van deze groep regulier werk. Een belangrijke reden hiervoor is dat arbeidstoeleiding en GGZ vaak (nog) twee gescheiden werelden zijn. Traditioneel wordt arbeidsparticipatie los gezien van andere leefgebieden. Andersom zien zorgprofessional re-integratie vaak nog niet direct als onderdeel van herstel. In de IPS-interventie, waarbij gewerkt wordt in multidisciplinaire teams, staan de samenwerking en kruisbestuiving tussen zorg en werk juist centraal. Doelstelling is het verkrijgen en behouden van regulier betaald werk voor iedereen die wil, waarbij 'eerst plaatsen, dan trainen' het leidende principe is. De IPS-begeleiders werken vanuit een standaard methode en maken deel uit van een ambulante GGZ-team. Ze begeleiden deelnemers en werven en begeleiden werkgevers. Het inschatten van arbeidsmogelijkheden vindt doorlopend plaats en zoveel mogelijk op de werkvloer.

10. Integrale aanpak werk & veiligheid (W&I): Deze integrale aanpak is gericht op een specifieke doelgroep, voornamelijk veelplegers of ex-gedetineerden, die vaak kampen met complexe problemen. Het doel is om ze stap voor stap te begeleiden naar maatschappelijke participatie, en zo criminaliteit en overlast te verminderen en recidive tegen te gaan. De aanpak is zoveel mogelijk outreachend. Voor jongeren neemt het interventieteam de RMC-taken over. Vanuit die rol worden jongeren opgepakt zodra ze gemeld zijn. En de teamleden gaan op bezoek in de gevangenis bij jongeren die binnenkort vrij komen. De gespecialiseerde teamleden hebben een lage caseload. Ze werken volgens de methodiek van verbindend gezag. Dat verbindt hiërarchische afstand met relationele nabijheid en het stellen van heldere grenzen met het geloven in de mogelijkheden van de ander. In de ondersteuning wordt altijd gestreefd naar zoveel mogelijk maatwerk. Inkomensconsulenten, jobhunters en schuldhulpverlening zijn onderdeel van het (kern)team. Daar omheen zit een flexibele schil van overige partijen die betrokken zijn bij een klant: politie, reclassering en hulpverlening.



2. Kwetsbare jongeren

2.1. Probleemanalyse & doelgroep

2.1.1. Kwetsbaarheid, schooluitval en werkloosheid

Nederland kent veel goed lopende initiatieven en reguliere aanpakken om kwetsbare jongeren te ondersteunen. Zo is vanaf 2001 met extra middelen vanuit het Rijk in regionale VSV-programma's het aantal voortijdig schoolverlaters (VSV-ers) meer dan gehalveerd.⁶ Ook is er vanuit Rijk en gemeenten al een aantal jaar systematische aandacht voor jeugdwerkloosheid en jongeren in kwetsbare positie.⁷ Binnen gemeenten en regio's wordt sinds de decentralisaties al veel vaker domein-overstijgend samen gewerkt. Er gebeurt dus al veel en veel gaat ook goed. Toch is er ook ruimte voor verbetering.

Bij jongeren tussen de 16 en 27 jaar zijn vaak veel verschillende partijen betrokken. Figuur 1.1. uit de inleiding liet dit al zien. Afhankelijk van de ondersteuningsbehoefte is er (extra) inzet vanuit onderwijs, gemeenten (Jeugdhulp, Wmo en Participatie) en Regionale Meld en Coördinatiepunten (RMC-regio's). Eén van de knelpunten is dan ook verantwoordelijkheid en regie. Wie houdt het overzicht en zorgt dat de jongeren niet tussen wal en schip vallen, thuis komen te zitten en uit beeld raken?

Ook is duidelijk dat zowel het probleem als de oplossing van jeugdwerkloosheid breder zijn dan alleen het gemeentelijk domein. Jongeren die op enig moment zonder werk of zinvolle dagbesteding thuis komen te zitten waren vaak op school al kwetsbaar. En ook jongeren die zonder diploma van school zijn gegaan om te werken (de zogeheten opstappers) hebben vaak een gebrek aan ontwikkelingsperspectief: het is niet vanzelfsprekend dat ze - zonder diploma en bij andere economische omstandigheden - een *duurzame* plek op de arbeidsmarkt vinden. Investeren in kwetsbare jongeren gaat dus ook over het voorkomen van onnodige schooluitval en het investeren in toekomstige inzetbaarheid en optimaal benutten van beschikbaar talent. Daarbij merken we op dat relevante of bruikbare werkervaring⁸ in dit opzicht net zo waardevol kan zijn als een startkwalificatie.

Verminderde inzetbaarheid en overbelasting

Op hoofdlijnen zijn er twee typen problemen die jongeren kwetsbaar kunnen maken – zowel op de arbeidsmarkt als in maatschappelijk opzicht. In de eerste plaats kan het zijn dat zij niet beschikken over de juiste vaardigheden, ofwel *inzetbaarheid*: ze hebben geen startkwalificatie of bruikbare werkervaring. Daarnaast kan er sprake zijn van *overbelasting*. Daarbij kan het gaan om gezinssituaties met een verhoogd risico op escalatie door de achtergrondsituatie (zoals een lage SES⁹ en/of beperkte taalvaardigheid) of over gezinnen of jongeren die (al) te maken hebben met multi-problematiek en hier niet meer zelfredzaam in zijn.

⁶ Van 5,5% naar circa 2%

⁷ Hiermee worden jongeren tot 23 jaar bedoeld die vanuit bepaalde onderwijsposities (pro, vso-profiel arbeidsmarkt en vervolgonderwijs, vmbo-basisberoepsgerichte leerweg, mbo-1) uit het onderwijs zijn gestroomd of zijn doorgestroomd naar of binnen het mbo (niveau 1 of niveau 2) in het daaropvolgende schooljaar.

⁸ Met relevante of bruikbare werkervaring bedoelen we ervaring waarbij algemene én specifieke vaardigheden zijn vergroot en die dus een hogere kans biedt op een duurzame plek op de arbeidsmarkt.

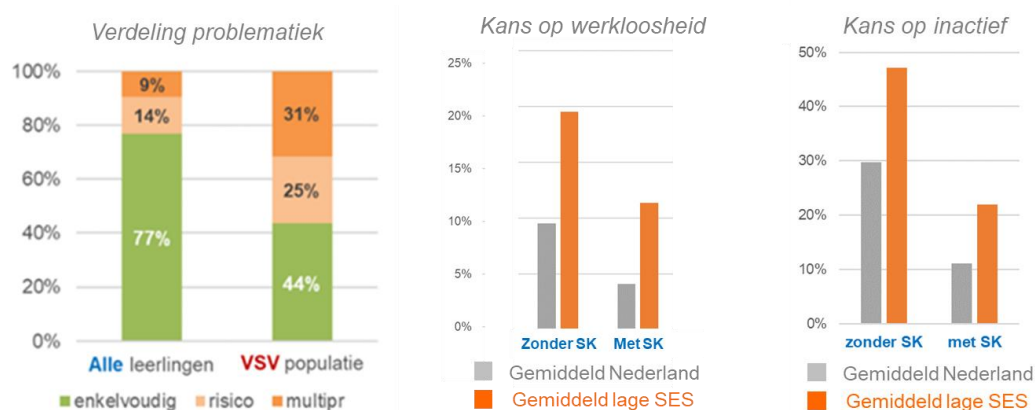
⁹ Sociaal Economische Status



Jongeren zonder startkwalificatie of bruikbare werkervaring hebben later in hun leven een hogere kans om onvrijwillig werkloos te zijn. Gemiddeld is dit risico voor de groep zonder startkwalificatie twee keer zo groot. Het aandeel inactieven is in deze groep zelfs bijna drie keer zo groot als gemiddeld (zie het midden en de rechterkant van figuur 2.1).¹⁰

Jongeren die (tijdelijk) overbelast zijn, door een risicovolle thuissituatie en/of door psychische, sociale of financiële problemen, hebben een hoger risico op schooluitval. Onderzoek laat zien dat het aandeel jongeren dat uit een risicovolle situatie komt of te maken heeft met multi-problematiek onder VSV-ers ruim drie keer zo groot is als gemiddeld (rechterkant figuur 1.2). Maar ook na het onderwijs heeft deze overbelaste of kwetsbare groep een groter risico op werkloosheid, inactiviteit en – in het verlengde daarvan – maatschappelijke uitval. Zo is de kans op werkloosheid zónder startkwalificatie in deze groep bijna drie keer zo groot als voor iemand met een gemiddelde achtergrond. Daartegenover staat dat het effect van het halen van een startkwalificatie – of het opdoen van bruikbare werkervaring - in deze groepen het grootst is: het leidt tot een sterkere daling in de kans op werkloosheid en maatschappelijke problemen dan bij niet-achterstandsgroepen. Kortom: een startkwalificatie of bruikbare werkervaring kan juist voor deze jongeren het verschil maken tussen meedoen of in maatschappelijk opzicht uitvallen.

Figuur 2.1. Kans op werkloosheid en inactiviteit, verdeling problematiek bij vsv en niet-vsv



Bron: CBS, bewerking LPBL

De onderzochte interventies zetten dan ook elk in op een of meerdere aspecten van het verhogen van de inzetbaarheid van jongeren (via school en/of werkervaring) en/of het verlagen van de (over)belasting (door het wegnemen van belemmeringen). In paragraaf 2.2 gaan we hier nader op in.

2.1.2. Aantal kwetsbare jongeren

Om zicht te krijgen op de omvang van de problematiek maken we een 'foto' van de Nederlandse jongeren van 16 tot en met 26 jaar naar kwetsbaarheid. Hierbij zijn alle jongeren op basis van statistieken ingedeeld in een groep, zonder dat er sprake is van overlap. Dit wil overigens niet zeggen dat jongeren die vandaag in een bepaalde groep zitten, hier morgen ook nog of weer inzitten. Er is dynamiek in deze groepen. Voor de inschatting is gebruik gemaakt van onderzoeken van het CPB en

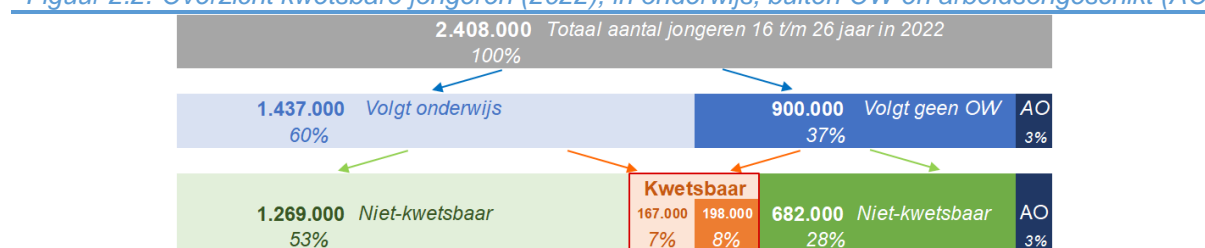
¹⁰ Onder inactieven vallen werkzoekenden werklozen én niet-werkenden die niet op zoek zijn naar werk (de niet-beroepsbevolking). Dat betreft dus ook mensen die niet kunnen werken en mensen die ervoor kiezen om niet deel te nemen (maar bijvoorbeeld thuis voor de kinderen te zorgen).



het CBS naar kwetsbare jongeren op de arbeidsmarkt en kwetsbare jongeren op school.¹¹ De gevonden cijfers zijn vervolgens up-to-date gemaakt.

Onderstaand figuur vat de bevindingen samen. Van de ongeveer 2,4 miljoen jongeren van 16 tot 27 jaar zit 60 procent in onderwijs. De rest volgt geen onderwijs (37 procent) of is volledig arbeidsongeschikt (3 procent). In de groep die onderwijs volgt zijn bijna 170.000 jongeren kwetsbaar.¹² Dit is 7 procent van alle jongeren van 16 tot en met 26 jaar. In de groep die geen onderwijs volgt zijn bijna 200.000 jongeren kwetsbaar (dat wil zeggen: geen of geen duurzame plek op de arbeidsmarkt). Dit is ongeveer 8 procent van het totaal.¹³ Opgeteld is dus circa 15 procent van de 2,4 miljoen jongeren tussen 16 en 27 jaar kwetsbaar.

Figuur 2.2. Overzicht kwetsbare jongeren (2022), in onderwijs, buiten OW en arbeidsongeschikt (AO)



Bron: CBS, CPB, bewerking LPBL

De kwetsbare jongeren in het onderwijs zijn voornamelijk te vinden in het Mbo (95.000) en praktijk- en speciaal voorgezet onderwijs en Entree (40.000). De overige 35.000 kwetsbare jongeren zitten in het regulier voortgezet onderwijs. Kwetsbare jongeren die geen onderwijs volgen vallen zowel onder de verantwoordelijkheid van het RMC als van de gemeente. Op dit moment geldt deze dubbele verantwoordelijkheid enkel voor jongeren tot 23 jaar zonder startkwalificatie. Het RMC heeft de taak deze jongeren te begeleiden naar een passende plek. Het Rijk is voornemens om deze taak uit te breiden naar jongeren tot 27 jaar. Vanuit de Participatiewet kunnen jongeren (vanaf 18 jaar) een beroep doen op een bijstandsuitkering als zij onvoldoende in staat zijn om zelfstandig een inkomen te verdienen. Vanuit die rol dient de gemeente ook zorg te dragen voor voldoende ondersteuning en instrumenten. Van de 200.000 jongeren zonder onderwijs hebben er 120.000 geen werk en 80.000 wel (maar niet duurzaam).

De tabel links in figuur 2.3 laat zien hoe de doelgroep is samengesteld. De rechterkant laat daarnaast zien dat het percentage kwetsbare jongeren toeneemt naarmate zij ouder worden én dat het aandeel wat behoort tot de gemeentelijke doelgroep groter wordt. Dit onderstreept het *gemeenschappelijk* belang – onderwijs, RMC en gemeente - van een preventieve en effectieve aanpak.

¹¹ CPB, IBO jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt in beeld, april 2019 en CBS, Multiproblematiek en VSV, 2020 en 2021

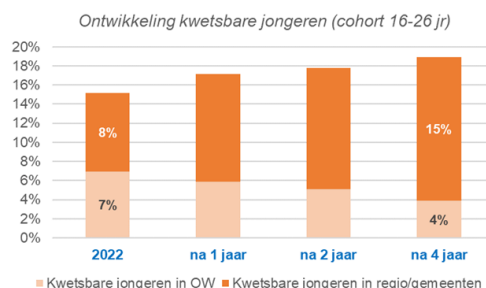
¹² Risicovolle thuissituatie en/of psychische, sociale of financiële problemen

¹³ Dit aantal komt overeen met de bevindingen van het CPB. De manier waarop het aantal kwetsbare jongeren is afgeleid wijkt echter iets af. Het CPB hanteert alleen economische (on-)zelfstandigheid als criterium, wij hebben daar complexiteit van de problematiek als maatstaf aan toegevoegd.



Figuur 2.3. Aantallen naar subcategorieën en ontwikkeling in de tijd

Totaal aantal jongeren 16 t/m 26 jaar in	2.408.000	100%
A. Volgt onderwijs	1.437.000	60%
Niet-kwetsbaar	1.269.000	53%
Kwetsbaar	167.000	7%
Pro, Entree, VSO	40.000	2%
MBO 2,3,4 met MV problematiek	93.000	4%
BB VO met MV problematiek	35.000	1%
B. Volgt GEEN onderwijs	900.000	37%
Niet-kwetsbaar	682.000	28%
Kwetsbaar	198.000	8%
Ec. zelfst. MET start kw. en MV problematiek	20.000	1%
Ec. zelfst. ZONDER start kwalificatie	59.000	2%
Ec. NIET zelfst. MET start kw en MV problematiek	50.000	2%
Ec. NIET zelfst. ZONDER start kwalificatie	70.000	3%
C. Volledig arbeidsongeschikt	71.000	3%
Totaal kwetsbaar	365.000	15%



Bron: CBS, CPB, bewerking LPBL

2.2. Effecten in beeld

Op hoofdlijnen zijn er drie aspecten waar de 10 geselecteerde interventies op inzetten.

- *Het leren kennen* van jongeren c.q. het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling door intensieve begeleiding. In die begeleiding wordt gewerkt vanuit een open houding en is de relatie tussen begeleider en de jongere een belangrijke sleutel voor succes. Kortom: de begeleider zelf is het belangrijkste instrument.
- *Het verhogen van de inzetbaarheid* door de inzet van een traject gericht op school of werk, waarbij de nadruk ligt op 'gewoon' meedoen. Jongeren worden aangesproken op wat ze wél kunnen en ontwikkeling en herstel vindt plaats in een zo normaal mogelijke omgeving. Instrument en doel zijn hetzelfde. Daarbij is er wel extra aandacht, tijd of ondersteuning op de leer- of werkplek.
- *Het verlagen van (over)belasting* door een integrale aanpak. Deze is gericht op álle leefgebieden leren of werken is daar een onderdeel van. Het kan gaan om werken in één multidisciplinair team of om meer samenwerking en afstemming van processen vanuit verschillende expertises.

Figuur 2.4. Overzicht interventies met belangrijkste insteek

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Groepstraining (RMC)	Casusregisseur (RMC)	Consulent kwetsbare jongeren (W&I)	Jongerenadviseurs + traject (W&I)	School op maat (ROC)	Sociale firma (leerwerkplek)	Tijdelijk in dienst (gemeente)	Integrale aanpak statushouders	Individuele plaatsing en steun (IPS)	Integrale aanpak werk & veiligheid
	Begeleiding op maat				Werk/school-traject			Integrale aanpak		
Leren kennen /pers. ontw.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Verhogen inzetbaarheid				X	X	X	X	X	X	X
Verlagen (over)belasting								X	X	X

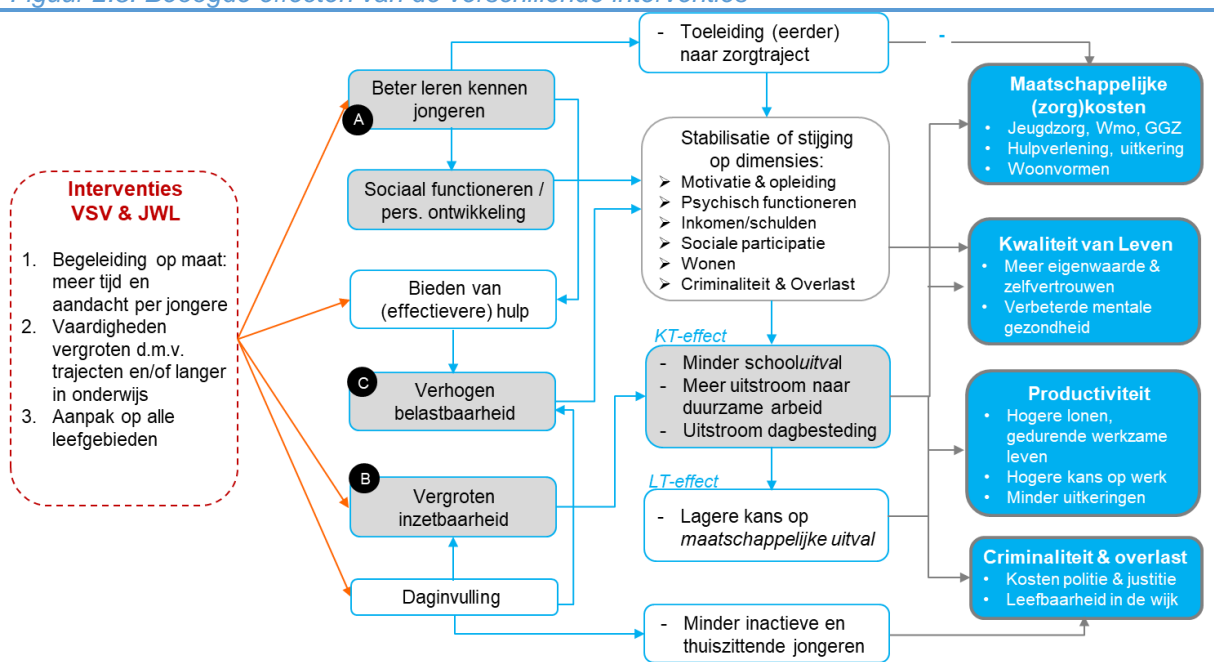
Bron: LPBL



In het onderstaande oorzaak-gevolgschema zijn de belangrijkste *beoogde* effecten van de interventies in beeld gebracht. Dit betreft een samenvatting op hoofdlijnen. Ieder van de interventies heeft immers zijn eigen werkzame mechanismen en effectenketens. Daarom is voor iedere aanpak ook een uitgewerkt oorzaak-gevolgschema (beleidstheorie) opgenomen in de factsheets.

De effecten zijn weergegeven ten opzichte van de situatie dat deze interventies er niet zouden zijn (het nulalternatief). We noemen dit de beleidstheorie. Links in de figuur staan de (eerder genoemde) hoofdaspecten van de aanpakken, rechts staan de maatschappelijke effecten hiervan, die naar verwachting in meer of mindere mate optreden. In blauw staan de eindeffecten die in de MKBA's zijn voorzien van een prijskaartje.

Figuur 2.5. Beoogde effecten van de verschillende interventies



Bron: LPBL

A. Doordat er open aandacht is voor de jongeren, ontstaat een band en leren de begeleiders hen beter kennen. Er is ook gelegenheid voor de jongeren om zichzelf te ontdekken: wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik? Dit draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling, zelfvertrouwen en (een realistisch) zelfbeeld. Daardoor verbetert het sociaal functioneren en stijgt de kwaliteit van leven voor de jongeren. Er ontstaat meer zicht op de (eigen) mogelijkheden voor een passende vervolgopleiding of een betere match op de arbeidsmarkt. Omdat ook achtergrond en mogelijk bijkomende problematiek beter in beeld zijn, kan de toeleiding naar eventueel benodigde zorgtrajecten sneller en passender verlopen. Dit leidt enerzijds tot extra kosten maar anderzijds wordt hierdoor mogelijk escalatie op één of meerdere leefgebieden, met bijbehorende (hoge) maatschappelijke kosten, voorkomen.

Het leidt vervolgens ook tot betere kansen op school en op de arbeidsmarkt en tot een hoger verdienvermogen. Een betere opleiding en een duurzame plek op de arbeidsmarkt hangen ook samen met een lagere kans op maatschappelijke uitval, ofwel een lager beroep op sociale voorzieningen, zoals uitkeringen, schuldhulpverlening en jeugdzorg. Uit onderzoek blijkt verder dat



er een positief verband is tussen werk en mentale en fysieke gezondheid en dat werk en opleiding samenhangen met een lagere kans op criminaliteit.

- B. Door jongeren de kans te geven om 'gewoon' mee te doen op school of op een werkplek doen zij in de eerste plaats waardevolle kennis en vaardigheden op, die hen een betere uitgangspositie geven. Hun kans op uitval vermindert en/of hun kans op regulier en duurzaam werk neemt toe. In de tweede plaats doen de jongeren succeservaringen op: ze kunnen soms meer dan zij zelf dachten. Ze doen weer mee en dat geeft voldoening en zelfvertrouwen en draagt dus bij aan de kwaliteit van leven.

Een direct effect van de inzet van dit type trajecten is dat jongeren een zinvolle daginvulling hebben: ze zitten op school of leveren een concrete bijdrage binnen een bedrijf. Voor een (klein) deel van de deelnemers geldt dat zij anders (meer) thuis zouden zitten en/of op straat zouden hangen en wellicht eerder geneigd zijn om criminaliteit en overlast te veroorzaken.

- C. Het gelijktijdig werken aan verschillende leefgebieden (integrale aanpak) sluit beter aan bij de multi-problematiek waar sommige jongeren mee te maken hebben. De geboden hulp kan in dat geval dus effectiever zijn, zodat de belastbaarheid van de jongeren meer verbetert dan in het nulalternatief. Dat leidt tot stabilisatie op één of meer leefgebieden en dus op korte termijn tot een lagere kans op (school)uitval en een hogere kans op een duurzame plek op de arbeidsmarkt. Op de lange termijn vermindert hiermee de kans op maatschappelijke uitval.

In hoeverre de beschreven effecten ook daadwerkelijk optreden, hangt af van een aantal randvoorwaarden, die per project verschillen, zie hiervoor de factsheets in de bijlage.



3. Intensieve begeleiding

Het vinden van een passende (vervolg)plek is voor veel jongeren een moeilijk proces waar ze hulp bij nodig hebben. Daarom wordt in verschillende trajecten op school of bij gemeenten professionele begeleiding geboden. Uit onderzoek blijkt dat *de manier waarop* jongeren begeleid worden in belangrijke mate bepalend is voor de effectiviteit van een traject. Dit geldt ook voor elk van de tien geselecteerde interventies. In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in en beschrijven achtereenvolgens wat kenmerkend is voor deze begeleiding, waar het verschilt met meer klassieke vormen van begeleiding, waar het toe leidt, en wat de bijbehorende maatschappelijke kosten en baten zijn. Onderdeel daarvan is een toelichting op het bepalen van een passende caseload, die rol- en doelgroepafhankelijk is. Daarbij kijken we in paragraaf 3.1 naar alle tien de aanpakken, omdat intensieve begeleiding in allemaal een belangrijk element is. In de rest van het hoofdstuk zoomen we in op de vier projecten waar intensieve begeleiding de *kern* van de aanpak is.

3.1. Beschrijving interventie

Kracht van aandacht

'Wat aandacht krijgt, groeit'. Of, anders gezegd, door het geven van echte aandacht, komen mensen in hun kracht. Dit is waar intensieve begeleiding over gaat. Het is begeleiding op maat. Er is voldoende tijd en ruimte om de jongere écht te leren kennen in wat hij of zij wil, kan en nog te leren heeft. De begeleider werkt niet vanuit een vooropgestelde uitkomst of denkend vanuit bestaand aanbod. Zowel de houding als de blik van de begeleider is open en nog niet ingevuld. De relatie tussen de begeleider en de jongere is een belangrijke sleutel voor succes. Daarbij gaat het om twee belangrijke kwaliteiten van de begeleider, die op het eerste gezicht misschien onverenigbaar lijken: betrokkenheid en nabijheid in combinatie met het stellen van heldere grenzen. Kort samengevat is de begeleider zelf dus het belangrijkste instrument. Over hoe je dit doet en wat hierbij komt kijken is al veel geschreven in werkwijzers, dossiers en handreikingen.^{14,15,16} In deze meta-analyse beschrijven we hoe zich dit vertaalt in caseload en kosten en waar dit toe leidt in effecten en maatschappelijke baten.

We zetten deze manier van begeleiden af tegenover begeleiding in de oude situatie (het nulalternatief). Dit definiëren we als een meer procedure-gedreven benadering, wat zich uit in het gebruik van klanttypes en klantroutes. De houding van de begeleider wordt gekenmerkt door *of* directief, door bijvoorbeeld alleen gericht te zijn op het 'juiste' eindresultaat, *of* juist (te) weinig sturend, door bijvoorbeeld jongeren langdurig te blijven begeleiden zonder dat er stappen worden gezet.¹⁷

Caseload: doelgroep en rol afhankelijk

Meer aandacht en meer tijd roept onmiddellijk de vraag op of dat mogelijk is, wat dat kost en of dit zichzelf wel terugverdient. In de vier projecten waar de begeleider de belangrijkste interventie is, zien we dat dit laatste zeker het geval is: de extra investeringen worden ruimschoots goed gemaakt. Een belangrijke voorwaarde hierbij is een *passende* caseload. Dat wil zeggen passend bij de zwaarte van

¹⁴ *Het heft in eigen hand - Sturen op zelfsturing*: Handreiking voor re-integratieprofessionals en Achtergrondstudie, Raad voor werk en inkomen

¹⁵ *Werkwijzer jongeren*, Divosa, voor alle professionals in het sociaal domein die werken met jongeren van 16 tot 27 jaar.

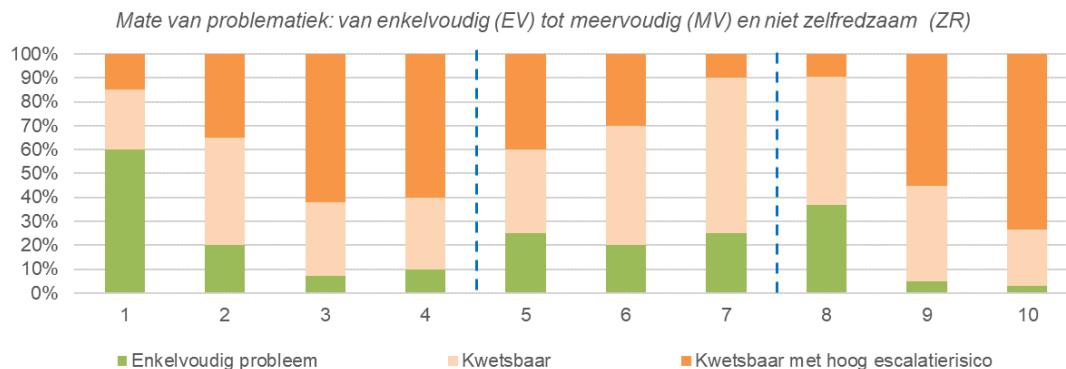
¹⁶ *Methodebeschrijving Motiverende gespreksvoering. Wat werkt bij het succesvol toeleiden van jongeren naar werk*. Movisie

¹⁷ Om de verschillen duidelijk te maken is het nulalternatief wat ongenuanceerd neergezet. Uiteraard is de praktijk minder zwart-wit dan hier beschreven.



de *doelgroep* in de aanpak en bij de *rol* van de begeleider. Bij een groep jongeren met lichte en/of enkelvoudige problematiek past logischerwijs een andere tijdsbesteding dan bij een doelgroep die voornamelijk kampt met meervoudige en complexe problematiek.¹⁸ In de tien geselecteerde projecten is te zien dat ze vrijwel allemaal voornamelijk gericht zijn op een kwetsbare groep jongeren met daarbij soms een hoog risico op escalatie, dat wil zeggen op langdurig thuiszitten, gesloten opname, detentie en huisuitzetting.

Figuur 3.1. Samenstelling doelgroep van de 10 interventies



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

Met een overwegend kwetsbare doelgroep is de *rol* van de begeleider dus het meest doorslaggevend bij het bepalen van een passende tijdsbesteding. Op hoofdlijnen zijn er vier type rollen te onderscheiden: coaching, (zelf) uitvoeren, regie houden of monitoren:

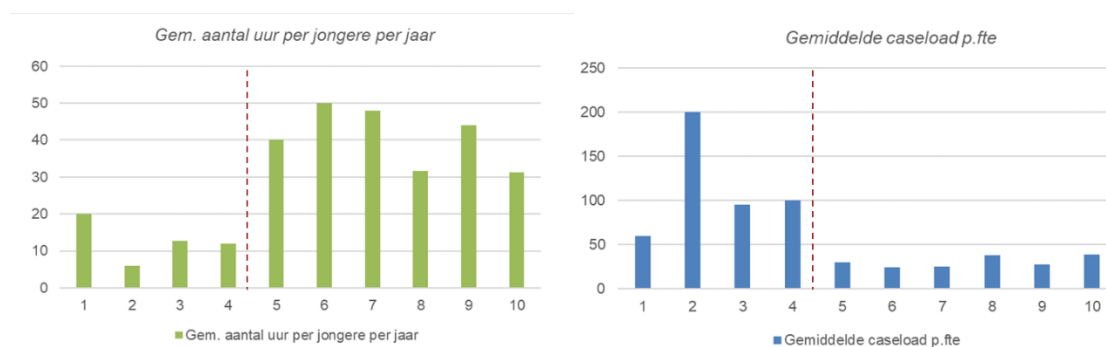
- *Coaching* wil zeggen dat de begeleider zelf actief ondersteuning biedt bij het vinden van de weg naar een duurzame vervolgplek: terug naar school, (gesubsidieerd) werk of participatie. Daarbij kan worden gedacht aan motiverende gesprekken, coaching en hulp bij het vinden van een geschikte stageplek, het opstellen van bijvoorbeeld een cv of solliciteren, maar ook hulp bij het in kaart brengen van schulden, het herstellen van relaties, waar nodig in combinatie met partners.
- *Uitvoering*. De begeleiding bestaat uit ondersteuning op de werkvloer, onderwijs op maat, of het zelf uitvoeren van een traject zoals schuldhulpverlening, jobhunting en jobcarving.
- *Regie*. De begeleider is degene die, samen met de jongere, kiest wat een geschikte route is. Als daarbij trajecten worden ingezet is het zijn of haar taak om de grote lijn in de gaten te houden. Dat wil zeggen: een vinger aan de pols tijdens het traject, hoe loopt het, is het (nog) effectief, wat is de volgende stap? Indien nodig neemt de begeleider het initiatief tot bijsturen of herziening van het traject. Als er trajecten zijn (nieuw of lopend) buiten het eigen domein (bijvoorbeeld bij de GGZ, of schuldhulpverlening), zorgt de begeleider voor afstemming.
- *Monitoring*. Indien een jongere goed op zijn plek zit in een traject, of op dit moment geen actieve ondersteuning of traject nodig heeft, gaat de begeleider over op monitoring. Dat wil zeggen dat er periodiek telefonisch of persoonlijk contact is met de jongere en/of trajectbegeleider om te toetsen hoe het gaat en of er relevante wijzigingen zijn in de situatie.

In onderstaande grafiek staan de gemiddelde tijdsbesteding per jongere (links) en bijbehorende caseload per fte (rechts) van de tien geselecteerde projecten.

¹⁸ Kengetallen hiervoor zijn te vinden in de rapportages van de uitgevoerde MKBA's.



Figuur 3.2. Caseload per fte en gemiddeld aantal uur per jongere per project



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

Wat direct duidelijk wordt uit het figuur is dat projecten 5 tot en met 10 een lagere caseload hebben en dus meer uren per jongere. Het gaat hierbij in veel gevallen om een combinatie van coaching en uitvoering door de begeleider(s). Uitvoering zit als rol niet in de eerste vier projecten. Binnen deze vier zijn er verschillen in de verhouding tussen coaching, regie en monitoring. Zo zijn de begeleiders in het eerste project hoofdzakelijk werkzaam als coach, met gemiddeld zo'n 20 uur begeleiding per jongere. Het tweede project bestaat voornamelijk uit regie: het vlottrekken van vastgelopen processen, het bij elkaar brengen van betrokken partijen en het zoeken naar individuele maatwerkoplossingen voor vaak moeilijk plaatsbare jongeren. De (casus)regisseur heeft een caseload van zo'n 200 jongeren per jaar (gemiddeld 6 uur per jongere). Bij zowel project 3 als 4 gaat het om een mix van coaching, regie en monitoring. Een begeleider heeft op enig moment zo'n 50 jongeren in de caseload. Met een doorlooptijd van een half jaar, komt dit neer op een caseload van 100 jongeren per jaar per fte.¹⁹ Ongeveer de helft hiervan krijgt actieve ondersteuning (coaching), de overige uren zijn gelijkmatig verdeeld over regie en monitoring. De rol van de begeleider verandert gedurende de looptijd van het begeleidingsproces. De benodigde capaciteit is afhankelijk van de samenstelling van de caseload op enig moment.

3.2. Effectiviteit en rendement

Gemiddelde kosten en baten

Naast de kosten voor begeleiding zijn er nog overige interventiekosten.²⁰ Dit kan gaan om de inhuur van experts, trainers of een bijzondere locatie of het inzetten van een specifiek traject (binnen de interventie). Daarnaast kan er ook sprake zijn van kosten die gemaakt worden *als gevolg van* het project, bijvoorbeeld de inzet van extra (jeugd)zorg- en ondersteuning (die zonder de interventie niet zou zijn ingezet) of onderwijskosten (bij het langer of weer terug naar school gaan).

Onderstaand figuur laat de gemiddelde kosten per jongere zien voor de vier aanpakken waarbij intensieve begeleiding de belangrijkste interventie is. Duidelijk is dat met name in het vierde project, naast de begeleidingskosten, relatief veel extra kosten worden gemaakt. Het gaat hier om de inzet van specifieke werktrajecten voor jongeren. Veel van deze trajecten zijn gericht op het opdoen van

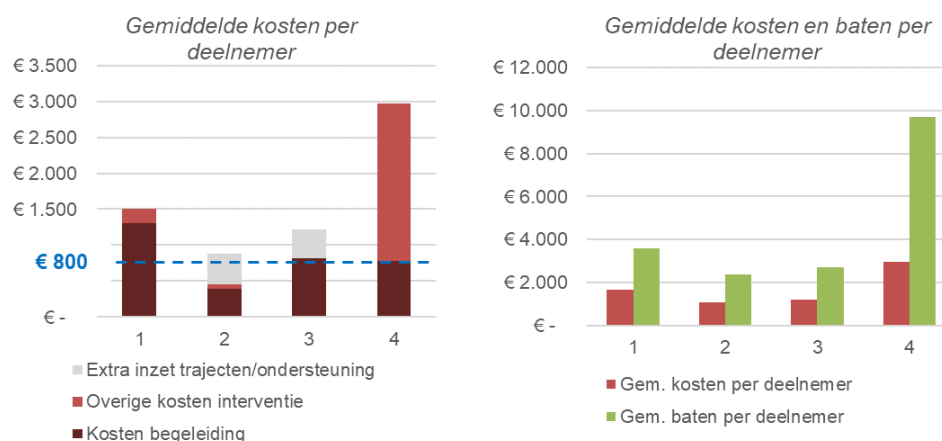
¹⁹ Voorbeeldberekening: 50 jongeren krijgen actieve coaching met gemiddeld 20 uur, 25 jongeren zitten in regie met gemiddeld 6 uur en 25 jongeren zitten in monitoring met gemiddeld 4 uur. Het totaal komt daarmee op circa 1.200 uur. Dit is het gemiddeld aantal productieve uren per fte. De gemiddelde tijdsbesteding is dus 12 uur per jongere per jaar.

²⁰ We rekenen in alle 10 projecten met dezelfde uurprijs voor begeleiding, namelijk 65 euro ofwel € 78.000 euro per fte per jaar.



(werknemers)vaardigheden, zoals op tijd komen, afspraken nakomen en communiceren met collega's en leidinggevenden. Daarbij doet een jongere vaak concreet werkervaring op. Dat leidt tot een vergroting van de kans op uitstroom naar werk. Het rechterfiguur laat zien dat die extra inzet zich ook terugverdient. Tegenover de hogere kosten staan ook aanzienlijk hogere maatschappelijke baten. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in en kijken we naar de risico- en succesfactoren bij de inzet van trajecten gericht op werkervaring.

Figuur 3.3. Gemiddelde kosten en baten per deelnemer*



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten *inclusief kosten extra jaren onderwijs (bij 1 en 2)

Maar ook zonder de inzet van een extra werktraject zien we dat begeleiding op maat meer oplevert dan het kost. Anders gezegd, de extra tijd en aandacht voor de jongeren leiden tot een positief maatschappelijk rendement. De kosten en batenverhouding ligt voor de eerste drie projecten iets boven de twee (zie figuur 3.4). Dat wil zeggen dat iedere geïnvesteerde euro ruim het dubbele oplevert. Bij het vierde project gaat het zelfs om een verdrievoudiging.

Omvang en type effecten

De verschillende (eind)effecten (blauwe blokken) uit het effectenschema in het vorige hoofdstuk worden in het MKBA-model van een prijskaartje voorzien. In het algemeen geldt dat de (maatschappelijke) baten te bepalen zijn door "hoeveelheid x prijs", bijvoorbeeld "2 mensen extra uitgestroomd uit de uitkering" x "prijs van een uitkering". Het MKBA-model is dan ook gebaseerd op twee soorten input:

- gegevens over de effectiviteit van de aanpak (*hoeveelheid*);
- informatie over de waarde (*prijs*).

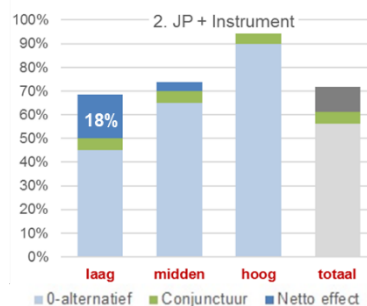
Voor het in kaart brengen van de effectiviteit kijken we naar de *netto-effectiviteit*, dus ten opzichte van het zogeheten *nulalternatief*.²¹ In het geval van het voorkomen van voortijdige schoolverlaten is het aantal *extra* behaalde startkwalificaties bijvoorbeeld een logische indicator. Op basis van kengetallen hebben we informatie over het *verwachte* aantal diploma's zónder interventie. Dit aantal is afhankelijk van het schoolniveau en de mate waarin jongeren kampen met (complexe) problematiek. In de effectmeting tellen we dus enkel de extra behaalde diploma's als gevolg van de interventie. Voor het

²¹ *Evalueren van VSV-projecten: waar kijken we naar*, LPBL, artikel op www.lpbl.nl



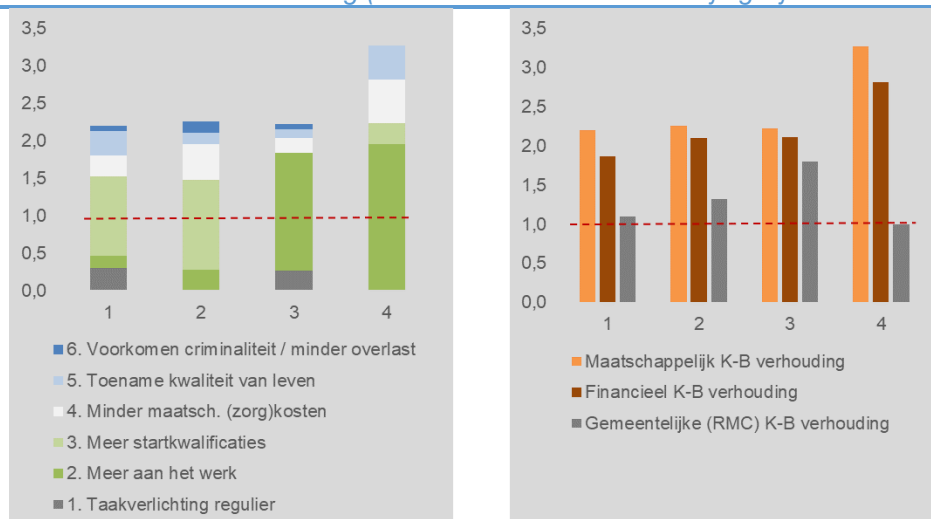
toeleiden naar werk geldt hetzelfde. Er is veel informatie over de kans op uitstroom naar werk in de oude situatie, dus zonder intensieve begeleiding.²²

Het figuur hiernaast laat zien dat voor jongeren met een lage opleiding (zonder startkwalificatie) deze kans 45 procent is. Met de intensieve begeleiding en de extra inzet (project 4) stijgt dit naar bijna 70 procent. Gecorrigeerd voor het conjunctuureffect is de netto-effectiviteit hier dus zo'n 18 procent. Overigens werd ook duidelijk dat het grootste rendement werd behaald bij de kwetsbaarste groep. Het effect bij de middelbaar opgeleiden is aanzienlijk minder en bij de hoogopgeleiden is er zelfs geen *extra* effect gevonden. Voor alle geselecteerde aanpakken zijn de effectmetingen op vergelijkbare wijze beschreven in de factsheets.



Hieronder volgt een overzicht van de verschillende maatschappelijke baten voor de vier projecten waar intensieve begeleiding centraal staat. Voor alle vier geldt dat de grootste baten liggen in een toename van de *productiviteit* (groen). Doordat jongeren direct uitstromen naar werk (project 3 en 4 - grasgroen) of omdat ze door het behalen van een startkwalificatie (of hoger diploma) betere kansen hebben op een baan en meer gaan verdienen gedurende hun werkzame leven (project 1 en 2 - lichtgroen). Mensen die werken of naar school gaan doen gemiddeld een lager beroep op zorg en ondersteuning (wit). Hun mentale en fysieke gezondheid is beter. Voor de jongeren betekent dit een hogere kwaliteit van leven (lichtblauw). Ook leidt het weer meedoen voor een kleine groep overlastgevendende jongeren tot een vermindering van overlast in de buurt (donkerblauw).

Figuur 3.4. Kosten- en batenverhouding (1 = break-even: de kosten zijn gelijk aan de baten)



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

Het figuur links laat zien dat er voor twee projecten ook nog een ander effect is. Het gaat om een directe besparing voor de (reguliere) organisatie door een taakverlichting (grijs):

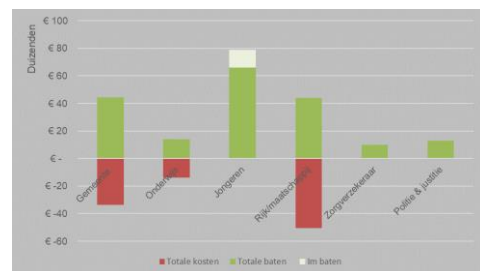
²² Zie onder meer Kok (2006, 2008 en 2011), Koning (2007, 2014), Lammers (2013), van de Klaauw (2014) en LPBL (2014)



- *Groepstraining RMC*: Veel van de taken en doelen van de groepsaankpak vertonen overlap met het individuele werk van een RMC trajectbegeleider. Als de training er niet zou zijn, zou dit op de eerste plaats merkbaar zijn bij deze professionals. De jongeren vragen in dat geval meer tijd en energie in hun huidige caseload. Anders gezegd, door de training kunnen zij werk en tijd besparen.
- *Consulent kwetsbare jongeren*: De inzet van de consulenten leidt tot een besparing in het reguliere klantmanagement bij de betrokken gemeenten. Een deel van de jongeren was anders immers óók bij de gemeente terecht gekomen voor het aanvragen van een uitkering of het zoeken naar werk. Dit levert een potentiële besparing op voor de betreffende gemeente.

Verdelingseffecten

Naast de verhouding van kosten en baten voor de maatschappij als geheel is het interessant om te zien wat de kosten en baten zijn voor de verschillende betrokken partijen. Zo wordt de casusregisseur betaald uit VSV-middelen van het Rijk en zijn er ook iets meer onderwijskosten doordat de jongeren langer op school zitten. Hier staan echter (op langere termijn) extra inkomstenbelastingen tegenover. De jongeren zelf zijn de grootste baathebbers. Met het behaalde diploma werken en verdienen zij meer. Daarnaast ervaren zij ook meer kwaliteit van leven. De gemeente heeft extra kosten door de extra inzet van zorg. Hier staan echter meer baten tegenover door voorkomen escalatiekosten (op korte termijn) en uitkeringen (op langere termijn). Het financieel rendement voor de gemeente is met andere woorden positief, zie ook de rechterkant van figuur 3.4 (de grijze staafjes).



Uit het figuur blijkt dat dit laatste in principe geldt voor alle vier de projecten. Echter, bij de eerste drie projecten wordt de intensieve begeleiding betaald met tijdelijk geld van het Rijk. De MKBA laat zien dat er ruimte is voor gemeenten om mee te betalen in de aanpak. Bij project 4, Intensieve begeleiding door adviseurs op een jongerenpunt, wordt dit al gedaan. De extra kosten (inclusief de extra inzet van werktrajecten) worden terugverdiend door voorkomen uitkeringen en zorg. Het resultaat voor de gemeente is, met andere woorden, *break-even*.

3.3. Inzicht en lessen

Algemene aandachtspunten

De voorbeelden laten zien dat begeleiding op maat loont. Extra investeren in de vorm van meer tijd en aandacht leidt tot hoge maatschappelijke baten. Hierbij zijn twee belangrijke aandachtspunten: de houding van de begeleider en voldoende uren. Een open houding van de begeleider is niet vanzelfsprekend (zie ook de voetnoten in paragraaf 3.1). Dit vraagt om investeren in vakmanschap, blijvende training van de begeleiders, supervisie en intervisie.

Voldoende tijd hangt op hoofdlijnen af van:

- *een flexibele en passende caseload*. Voor de beschreven projecten worden gemiddelde caseloads gegeven. Dit heeft het risico dat deze worden vertaald naar een vast getal, bijvoorbeeld 100 jongeren per begeleider per jaar. Nodig is echter een *doorlopende* monitoring (en zo nodig aanpassing) van de samenstelling van de caseload van een begeleider op een bepaald moment.



Dat wil zeggen: in welke fase van de begeleiding zitten de jongeren, welke rol vraagt dit van de begeleider, en wat is de complexiteit van de problematiek?

- *het aantal beschikbare oftewel productieve uren.* Intensieve begeleiding vraagt om een grotere autonomie van begeleiders in het maken van afwegingen. Het is meer maatwerk en minder protocol-gedreven. In de praktijk bestaat het risico dat deze mensen overal bij betrokken worden, waardoor ze te weinig uren overhouden om te doen waar ze goed in zijn: het begeleiden van jongeren. Een ijkpunt om mee te rekenen is zo'n 1.200 begeleidingsuren per fte.²³

Voor bovenstaande punten geldt dat de begeleiders ontzorgd moeten worden, zodat ze voldoende ruimte en tijd hebben. Er zijn ook aanpakken met 'begeleiding op maat' waar de MKBA een negatief maatschappelijk rendement liet zien. In één daarvan lag de oorzaak in te weinig uren voor begeleiding, door te veel uren voor overleg, projecten en administratie (tot wel 50 procent van de productieve tijd). In een ander geval ging om een team met relatief veel onervaren begeleiders die zonder training en coaching met name moeite hadden met het stellen van grenzen. Hierdoor bleven jongeren te lang in de caseload en werd er lang en veel geïnvesteerd in een vertrouwensband, zonder dat dit tot noemenswaardige effecten leidde. Belangrijk hierbij is het onderscheid in rollen, zie box 3.5.

Box 3.5. Verschillende rollen van een coach

Op hoofdlijnen zien we drie type coaches, met elk zijn eigen doel, meerwaarde en doelgroep:

1. **Coaching door maatjes of buddies.** In deze projecten staat het samen optrekken centraal. Meestal worden er geen concrete doelen afgesproken en duurt de ondersteuning zolang als nodig is. De meerwaarde zit in het aansluiten bij de leefwereld en de ondersteuningsvraag van de jongeren. De coach is een soort steun en toeverlaat, waarbij de nadruk ligt op de gelijkwaardigheid van de relatie en het samen beslissen. Het kan gaan om het voeren van gesprekken, het bieden van een luisterend oor of samen iets leuks doen.
2. **Coaching door rolmodellen, ervaringsdeskundigen of mentoren.** In deze projecten gaat het niet alleen om het samen optrekken maar ook om het werken aan persoonlijke doelen, ontwikkeling en om praktische ondersteuning. Meer ervaren personen dienen als goed voorbeeld, bijvoorbeeld vanuit meer kennis, levenswijsheid of ervaring met de problemen die bij de jongere spelen. De coach denkt mee, adviseert over vormen van (praktische) hulp of biedt emotionele ondersteuning. De meerwaarde zit vaak in het vinden en bereiken van kwetsbare jongeren, die het vertrouwen in overheidsinstanties of hulpverleners zijn kwijtgeraakt en uit beeld dreigen te raken. De coach is een soort vertrouwenspersoon die ook praktische ondersteuning biedt, en (in stapjes) werkt aan het vergroten van motivatie en zelfvertrouwen.
3. **Coaching door (traject)begeleiders.** Het gaat hier om een intensief begeleidingstraject gericht op het wegnemen van belemmeringen en het vergroten van de inzetbaarheid. De coach beoordeelt de ontwikkelpotentie en de belastbaarheid en is getraind om hier samen met de jongere aan te werken. De coach start vanuit de vraag van de jongere, biedt perspectief en adviseert over mogelijke vervolgstappen. De meerwaarde zit in de verbinding die de coach kan leggen tussen vraag en aanbod. Daarbij gebruiken ze hun netwerk, kennis en bekendheid met de wereld van overheid en werkgevers. Ze zijn betrokken, hebben iets te bieden, maar zijn ook in staat om heldere grenzen te stellen, te spiegelen en te benoemen wat ze opmerken in het gedrag van de jongeren. Ze zijn steun, vertrouwenspersoon en verbindingspersoon in één. Het traject kent een bepaalde duur, een doel en wordt regelmatig geëvalueerd. Wanneer er geen directe meerwaarde meer is, wordt bijgestuurd in de vorm van afschalen (in frequentie en intensiteit) of het overdragen naar een andere partij.

Veel voorkomende beleidsteksten, zoals 'naast de jongere staan', 'op je handen zitten' en 'aansluiten bij de belevingswereld', kunnen in de praktijk nog wel eens tot verwarring leiden over de rolinvulling van de coach. Daarbij treden ze soms meer op als maatje en buddy terwijl er eigenlijk intensieve begeleiding nodig is.

²³ Gebaseerd op een urenbreakdown waarbij de gemiddeld 1872 contracturen van een fte zijn gecorrigeerd voor onder meer verlof, ziekte en overige niet-productieve uren.



Lessen per project

Daarnaast zijn er specifieke inzichten en lessen die volgen uit de geselecteerde aanpakken. Hieronder volgt een korte samenvatting.

1. **Een intensieve groepstraining** blijkt zinvol voor jongeren die zijn uitgevallen op school, het (tijdelijk) niet weten, en jongeren waar meer aan de hand is waardoor ruimte voor een passende en bewuste (vervolg)keuze niet of moeilijk te maken is. De MKBA laat een positief maatschappelijk rendement zien en de investering van gemeenten en RMC samen is break-even. Het belangrijkste effect zit in persoonlijke ontwikkeling (reflectie en zelfredzaamheid) en de spiegeling van peers, een gevoel van (h)erkenning van waar de jongere zelf doorheen gaat. Op korte termijn gaan meer jongeren terug naar school dan in de controlegroep. Dit lijkt ook te resulteren in meer startkwalificaties op langere termijn. Aandachtspunt hierbij is de samenstelling van de groep: niet te veel jongeren met een hoger opleidingsniveau in combinatie met enkelvoudige problematiek. We komen in het volgende hoofdstuk nog uitgebreider terug op dit aspect van selectie. Daarbij is het in de samenstelling van de groep ook belangrijk om na te denken over de aanwezigheid van voldoende rolmodellen in de vorm van aansprekende trainers. Jongeren met meer externaliserend gedrag vragen wellicht een ander type trainer dan jongeren met meer internaliserend gedrag.
2. **De casusregisseur** vult een lacune in de samenwerking tussen de partijen die betrokken zijn bij een jongere, die daardoor tussen wal en schip dreigt te vallen. Een belangrijke meerwaarde zit in de netwerkbijeenkomsten die hij of zij organiseert met gemeentelijke medewerkers jeugd, Wmo en leerplicht en de verschillende onderwijs en zorgaanbieders. Doordat partijen meer zicht krijgen op elkaars werk, zijn zij beter in staat om passende oplossingen te bieden en onnodige stapeling van zorg te voorkomen. De belangrijkste baten zijn dan ook voorkomen maatschappelijke kosten in het sociaal domein en een hogere verdiencapaciteit van de jongeren zodra zij gaan werken. Uiteindelijk - bij doorontwikkeling van deze aanpak - ligt het voor de hand dat de rol van de regisseur valt in het reguliere takenpakket van een leerplicht- en/of trajectbegeleider. Dat wil zeggen: een bredere taakopvatting zonder extra middelen, waarbij professionals elkaar ook zonder regisseur beter weten te vinden. Aandachtspunt bij het organiseren van netwerkoeverleggen is het steeds opnieuw fris kijken naar de toegevoegde waarde van een bijeenkomst en van de medewerker die aanschuift. Te vaak en met te veel mensen overleggen draagt niet bij aan het gewenste doel. Het maakt de aanpak onnodig duur. Een ander aandachtspunt voor succes is de mogelijkheid om een traject meteen (zonder wachtlijst) in te zetten.
3. De kracht van de **consulent kwetsbare jongeren** zit in de intensieve begeleiding vanuit een open blik. Reeds uitgevallen jongeren, voor wie een startkwalificatie vaak niet haalbaar is, worden toegeleid naar een passende plek. Het gaat om jongeren die zonder deze ondersteuning een grote kans hebben om buiten beeld te raken. De aanpak van de consulent is dus niet gericht op preventie van voortijdig schoolverlaten, maar is meer curatief van aard. Inzet van gespecialiseerde jobhunters en jobcoaches lijkt bij te dragen aan een grotere uitstroom naar werk. Een aandachtspunt in het verduurzamen van de aanpak, is het verzilveren van de potentiële



taakverlichting bij reguliere klantmanagers. De analyse laat zien dat de investering voor deze kwetsbare doelgroep nodig is en meer oplevert dan het kost. Het opdoen van werkervaring sluit soms meer aan bij de jongeren dan het halen van een startkwalificatie - bij voorkeur via praktijkleren met bijbehorend certificaat of verklaring. De maatschappelijke waarde van deze werkervaring is tenminste even groot als een startkwalificatie.

4. De belangrijkste succesfactor in de aanpak is de ***intensieve begeleiding door het Jongerenpunt***, met daarbij het centraal zetten van de wensen, kansen en mogelijkheden van de jongere zelf. Daarnaast kan gerichte inzet van trajecten bijdragen aan een nog hoger rendement. Aandachtspunt daarbij blijft de beoordeling of en voor wie een aanvullend traject nodig is (selectie). Hetzelfde geldt overigens voor de vraag wie intensieve begeleiding nodig heeft. Eenzelfde investering voor hoog opgeleiden levert een negatief saldo op. Het grootste maatschappelijk rendement wordt behaald bij de kwetsbaarste doelgroep. Zij hebben, zonder het extra steuntje in de rug, een aanzienlijk grotere kans om maatschappelijk uit te vallen, met alle kosten die daarmee gepaard gaan. Een euro investeren in deze kwetsbare groep levert ruim drie keer zoveel op. Ook voor de gemeente resulteert een break-even resultaat.



4. Op de werkvloer

Uit onderzoek naar wat werkt voor kwetsbare groepen komen verschillende werkzame ingrediënten naar voren.²⁴ Naast het geven van aandacht, gaat het om het aanspreken van mensen op hun gezond gedrag en ontwikkeling in een zo normaal mogelijke omgeving. Voorbeelden van effectieve interventies zijn het ontwikkelen van vaardigheden op een echte (niet gesimuleerde) (werk)plek, en het snel plaatsen en dan trainen. We geven in dit hoofdstuk achtereenvolgens een korte beschrijving van drie voorbeeldinterventies, een overzicht van de bijbehorende kosten en belangrijkste effecten, en eindigen met inzichten en lessen over wat wel en niet te doen bij de inzet van verschillende leerwerktrajecten voor kwetsbare jongeren.

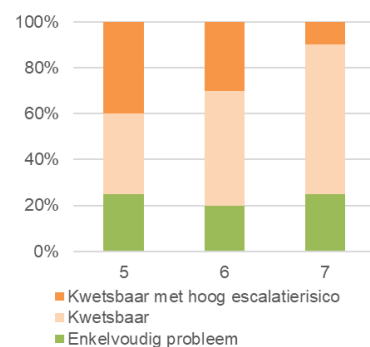
4.1. Beschrijving interventie

Project en nulalternatief

Traditioneel wordt (arbeids)participatie vaak los gezien van andere leefgebieden. Aandacht voor werk is in dat geval vaak *volgend* op een (zorg)traject. Het is dan meer een doel van het betreffende traject en niet het instrument zelf. De voorbeelden die we hier beschrijven zijn echter alle drie op de eerste plaats gericht op zoveel mogelijk ‘gewoon werken of leren’. Daarbij is er wel extra aandacht, tijd of ondersteuning op de leer- of werkplek. Aan belemmeringen die het werken of leren in de weg staan wordt zoveel mogelijk gelijktijdig gewerkt. Het gaat met andere woorden om één gecombineerd traject op de werkvloer (of op school). De interventies zijn bedoeld voor kwetsbare jongeren met meervoudige problematiek die vaak zijn uitgevallen en moeilijk direct te plaatsen op een reguliere plek – ondanks dat ze hier wel toe in staat zijn.

De voorbeeldprojecten hebben alle drie te maken met een doelgroep die voor zo’n 80 procent bestaat uit jongeren met meervoudige problemen. Ze verschillen in ‘werkvloer’: van leren op school, leren en werken in een sociale firma tot werken met een tijdelijk dienstverband.

5. *Onderwijs op maat* binnen de opleiding is gericht op dreigende uitvallers. Onderdeel van de aanpak is het inrichten van een maatwerkklas voor jongeren waarvan de mentor en de verzuimcoördinator inschatten dat ze moeite hebben om mee te (blijven) doen binnen het reguliere onderwijs (ca. 50 jongeren per jaar). Zij krijgen intensieve begeleiding en onderwijs op maat in combinatie met passende zorg.
6. *De sociale firma* is een winkel met werkplaats en is gericht op jongeren die zijn uitgevallen op school en niet direct aan de slag kunnen op een reguliere werkplek. In dit specifieke voorbeeld zitten in de sociale onderneming voornamelijk jongens waarvan een meerderheid (vermoedelijk) te maken heeft met stoornissen in het autistisch spectrum. Ze krijgen extra begeleiding op de werkvloer en leren in de praktijk.
7. *Het tijdelijk dienstverband* is gericht op jongeren die uiteindelijk wel regulier kunnen werken, maar nu (nog) geen directe aansluiting hebben op de arbeidsmarkt. Ze hebben geen relevante werkervaring of opleiding. Het zijn jongeren die beter in de praktijk leren dan op school en/of voor



²⁴ *Het begint met aandacht*, Inclusivate i.o.v. gemeente Zoetermeer, Een evaluatieonderzoek naar de Zoetermeerse proeftuinen voor mensen met complexe problemen, beperkingen en onbenutte kwaliteiten.

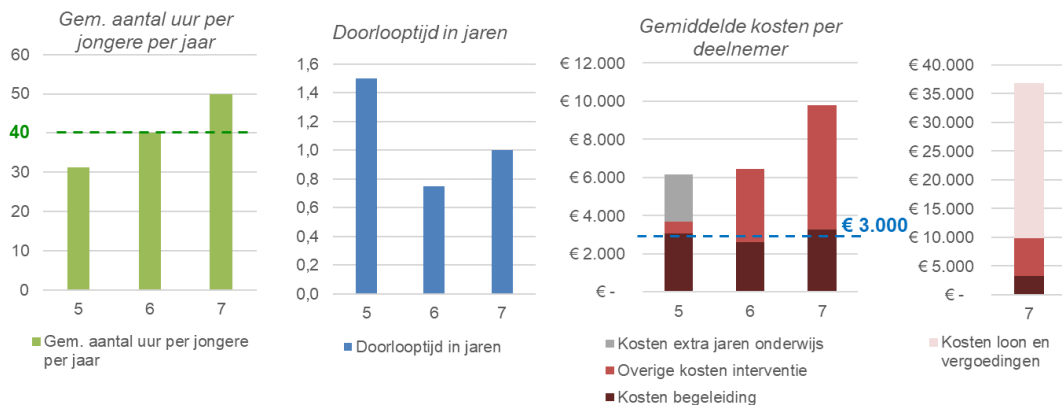


wie geen geschikte BBL-plek te vinden is. In dit voorbeeld²⁵ zitten overwegend vrouwen die aan de slag gaan in de zorg. Ze zijn overbelast, maar hebben weinig of geen escalatierisico. Denk aan tienermoeders, stabiele schulden, of een verleden van psychische problemen met hulpverlening.

Tijdsbesteding en kosten

De gemiddelde kosten voor de begeleiding zijn in de drie projecten nagenoeg gelijk, zo'n € 3.000 per jongere. De looptijd verschilt van 9 maanden bij de sociale firma tot 1,5 jaar voor de maatwerkklas.

Figuur 4.1. Tijdsbesteding, duur en gemiddelde kosten per deelnemer



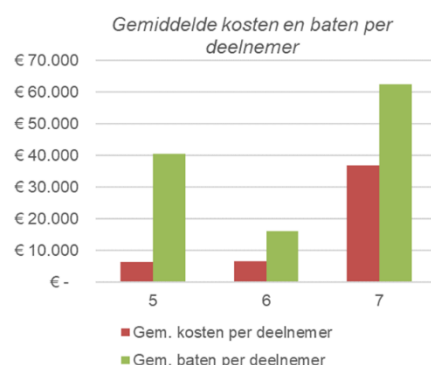
Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

De overige interventiekosten bestaan in het eerste traject uit extra onderwijskosten doordat jongeren niet uitvallen en dus langer op school blijven. Bij de sociale firma gaat het om relatief hoge productiekosten (afschrijvingen op dure machines en inkoop van het materiaal). In het derde project gaat het om training en opleiding van de jongeren. Maar ook om extra coördinatie, tijd en ondersteuning van de betrokken zorginstelling omdat de jongeren werken met kwetsbare inwoners, waarvoor de zorginstelling eindverantwoordelijk is. De gemiddelde kosten zonder loon en (vrijwilligers)vergoeding bedraagt voor de drie projecten zo'n € 7.500 euro per deelnemer. In het geval van het tijdelijk dienstverband komt daar nog € 27.000 euro bij²⁶. De totale trajectkosten komen daarmee op € 36.000 euro per deelnemer.

4.2. Effectiviteit en rendement

Zeer hoge maatschappelijke baten

De projecten zijn, zeker in vergelijking met de projecten uit het vorige hoofdstuk, relatief duur, maar de maatschappelijke baten die er tegenover staan zijn eveneens hoog. Dit geldt ook voor het tijdelijke dienstverband met de hoge salariskosten.



Het belangrijkste effect ligt voor alle drie de projecten in de *succeservaring* die de deelnemers opdoen en de uitstroom naar werk en (voor de jongeren in de sociale firma) terug naar school. Deelnemers kunnen meer dan zij zelf (en hun omgeving) dachten. Ze

²⁵ Het beschreven voorbeeld is een combinatie van twee verschillende aanpakken, waarbij jongeren onderdeel waren..

²⁶ Het wettelijk minimum loon. De deelnemers hebben een contract voor 36 uur met een vrijstelling van 6 uur.



zijn 'gewone mensen tussen de mensen': ze doen mee in de maatschappij, op een normale (werk)plek, en de zichtbare resultaten geven veel voldoening, net als de complimenten die ze krijgen. Jongeren die over het algemeen in hun leven weinig hebben om trots op te zijn, doen op deze manier eigenwaarde en zelfvertrouwen op. Dit heeft een positieve uitwerking op alle leefgebieden. Ze krijgen de mogelijkheid om concrete werkervaring en vaardigheden op te doen. De effectmetingen laten zien dat de kans op succesvolle uitstroom (terug) naar school of naar werk hierdoor groter wordt (zie de factsheets).

De jongere werken, vaak in kleine stapjes, aan vaardigheden waardoor de aandacht meer gaat naar dat wat (al) goed gaat. De problemen waar ze mee kampen (zoals schulden, huisvesting of relaties) verschuiven vaak wat meer naar de achtergrond, al wordt er gelijktijdig wel aan gewerkt. Zowel de verschuiving van de aandacht, het opdoen van werk- en succeservaringen als het werken aan concrete problemen, hebben een positieve uitwerking op hun ontwikkeling en stabilisatie. Dat leidt tot meer *kwaliteit van leven* gedurende het traject en ook daarna.

Tijdens hun deelname hebben de jongeren *een zinvolle daginvulling*: ze doen gewoon mee en/of leveren een concrete bijdrage, bijvoorbeeld aan het maken van tastbare producten of de ondersteuning van kwetsbare inwoners. Daar staat een directe productiviteitswaarde tegenover. Tot slot geldt in dit soort projecten dat een klein deel van de deelnemers zonder daginvulling op straat zou hangen en daar criminaliteit en overlast zou veroorzaken. In deze drie voorbeelden treedt dit effect alleen op bij de maatwerkklass.

Meedoen werkt

Bovenstaande effecten zijn in het MKBA-model in geld uitgedrukt. Hieruit blijkt dat het maatschappelijk rendement van de drie specifieke leer- en/of werktrajecten positief is. De baten overstijgen de benodigde investeringen. In het geval van de sociale onderneming, waar relatief veel jonge deelnemers zitten, ligt de kosten-batenverhouding waarschijnlijk nog hoger dan hier is meegenomen.²⁷

Opvallend is natuurlijk het rendement van de maatwerkklass. In het eerste jaar na de start daalde het percentage voortijdige schooluitval van 6,9 naar 3,1 procent en in de jaren daarna naar gemiddeld 2,2 procent. Een daling van maar liefst 70 procent. Dit vertaalt zich in een toename aan startkwalificaties en heeft een maatschappelijke waarde van in totaal zo'n € 1,4 miljoen euro. Dit is twee-derde van de totale baten. Naast de productiviteitswinst is er met name een toename aan kwaliteit van leven. De jongeren zelf zijn hier opnieuw de belangrijkste baathebbers.

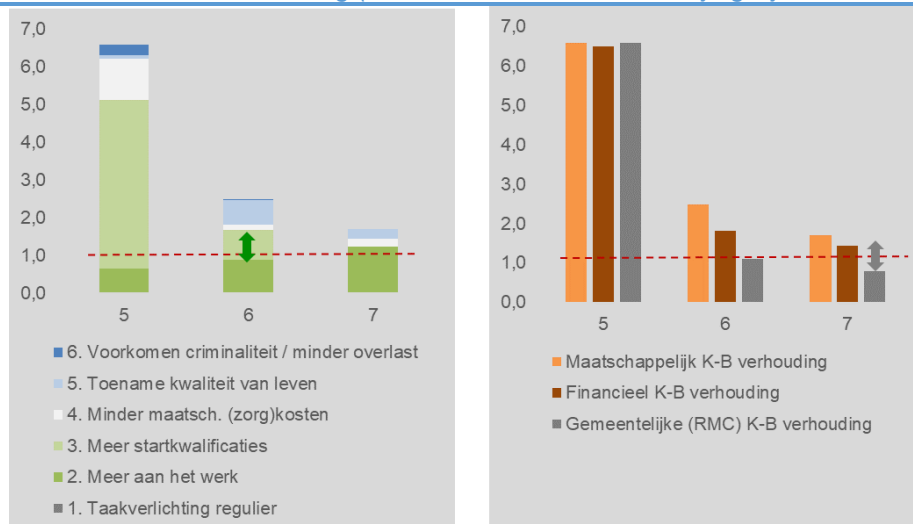
Uit het figuur 4.2 blijkt verder dat het maatschappelijk rendement voor het tijdelijk in dienst nemen van jongeren positief is, maar dat dit niet geldt voor de businesscase van de gemeente. De investering bestaat uit de salariskosten en begeleiding. Daartegenover staat de winst in voorkomen uitkerings- en trajectkosten. Indien de aanpak óók leidt tot (meer) substitutie (goedkopere vormen van zorg in plaats van duurdere) en voorkomen escalatie heeft de gemeente wel een positieve kosten-batenverhouding,

²⁷ In de MKBA is namelijk een bandbreedte opgenomen voor de lange termijn effecten van de *extra* jongeren die (terug) naar school zijn gegaan.



zie ook een toelichting in de factsheet.²⁸ Ook de extra coördinatiekosten zouden bij schaalvergroting omlaag kunnen, waardoor het rendement verbetert en een positief saldo voor de gemeente resulteert.

Figuur 4.2. Kosten- en batenverhouding (1 = break-even: de kosten zijn gelijk aan de baten)



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

4.3. Inzicht en lessen

De uitgevoerde analyses laten opnieuw zien dat meedoen en echt werk werken. Het belangrijkste directe effect zit in de succeservaring. Jongeren doen weer mee op een normale plek, gaan zichtbaar vooruit en ervaren daardoor meer voldoening en zelfvertrouwen. Ze komen uit hun isolement en de spiraal naar beneden en het negatieve zelfbeeld draaien om. Aan belemmeringen wordt wel gewerkt - vaak i.s.m. andere professionals - maar de focus ligt meer op wat al wel goed gaat. Jongeren voelen zich meer in hun eigenheid gezien en ook minder een 'probleemjongere'. Een belangrijk inzicht daarbij is dat werk en school niet enkel *doel* maar ook het *middel* te zijn.

Selectie van deelnemers is cruciaal

Aangezien het in de trajecten om extra begeleiding en tijd gaat, en in sommige gevallen ook nog loon en vergoedingen, zijn de trajecten niet goedkoop. Ze zijn alleen maatschappelijk rendabel als ze worden ingezet voor de juiste doelgroep: niet te 'goed' en niet te 'slecht'. Dit vraagt dan ook om een goede selectie. Inzet van deze trajecten is niet voor iedereen rendabel. Dit is dan ook het belangrijkste aandachtspunt. Zo had de afdeling Handel uit het voorbeeld uiteindelijk alleen nog uitval *binnen* de groep die intensieve begeleiding kreeg. Daar buiten was er geen sprake meer van schooluitval. Dat duidt dus op een goede signalering en selectie van leerlingen met een verhoogd risico. Dit is alleen mogelijk als er moeite wordt gedaan om de jongeren echt te leren kennen voordat ze daadwerkelijk instromen. Dat vraagt om meer dan selectie alleen op basis van een statisch verhoogde kans. Aanpakken die zijn gericht op leerlingen met een bepaald *kenmerk* van voortijdige schooluitvallers, bijvoorbeeld geschiedenis van veelvuldig verzuim, blijken vaak minder (kosten)effectief. Box 4.3. bevat een toelichting op de risico's van een dergelijke aanpak.

²⁸ Hierbij gaat het om kleine benodigde aantallen. In het voorbeeld is één extra voorkomen escalatie voldoende voor een positieve kosten-baten verhouding bij de gemeente.



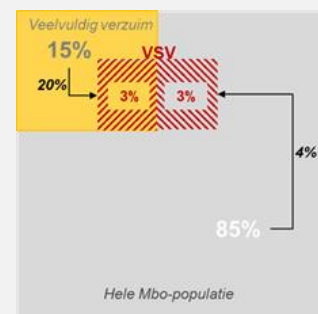
Bij een andere aanpak werd vanuit bestuurders veel gestuurd op het halen van de 'aantallen'. Het project stond met andere woorden onder druk om streefcijfers te halen. Daardoor is er minder geselecteerd en werden deelnemers toegelaten voor wie het werktraject niet het geschikte instrument was (ze zijn eigenlijk 'te goed' voor deze interventie). Ook waren er deelnemers die eigenlijk in aanmerking kwamen voor het doelgroepenregister (ze waren eigenlijk 'te slecht'). De aanpak op zich had veel potentie maar had hierdoor toch een negatief rendement. De kunst is dus om die jongeren te selecteren die zónder de extra ervaring en intensieve begeleiding niet zelfstandig aan het werk komen.

Box 4.3. Statisch verhoogde kans versus persoonlijk kennen

Vsv-ers hebben vaker een geschiedenis van veelvuldig verzuim: 50 procent tegenover 15 procent in de hele leerlingpopulatie.²⁹ Op basis hiervan lijkt het dus logisch om een vsv-project in te richten op leerlingen die bijvoorbeeld veelvuldig verzuimen. Echter, deze redenering gaat voorbij aan:

- 80 procent van de veelvuldig verzuimers wordt geen vsv-er.
- De helft van de vsv-ers heeft géén geschiedenis van veelvuldig verzuim.

Een aanpak gericht op een hele doelgroep, gebaseerd op slechts één signaal dat een statische verband heeft met uitval, is dus enerzijds te breed (inclusief de verzuimers die geen uitvallers worden) en anderzijds te smal (exclusief de uitvallers die niet eerst verzuimer waren). De opgave is dan ook het vinden en selecteren van die leerlingen die daadwerkelijk dreigen uit te vallen. Statistische kennis over uitvallers kan daarbij behulpzaam zijn maar is niet leidend.



Werkplek en omgeving zo echt mogelijk

Een andere belangrijke les uit de uitgevoerde analyses van leer-werktrajecten is dat de werkplek en de omgeving zo echt mogelijk moet zijn. Bij voorkeur ook op een aantrekkelijk locatie die voor jongeren goed te bereiken is. Dit draagt bij aan de eerder genoemde directe succeservaring en daarmee de toename van zelfvertrouwen en eigenwaarde. Het draagt ook bij aan een *realistische* verwachting en voorbereiding op regulier werk. Het risico van 'nagebootste' voorzieningen is dat het soms gaat om afgelegen locaties en werksoorten die ver van de belevingswereld van jongeren staan. Dit is met name een aandachtspunt bij (voormalig) sociale werkvoorzieningen ('schroefjes tellen'). Zulk werk helpt niet bij het (her)vinden van motivatie - met uitval als gevolg. Daarnaast is het risico dat jongeren in een dergelijke, meer op zorg gerichte, werkomgeving (te snel) richting het doelgroepregister worden geleid. Eenmaal daarin opgenomen is het lastig om weer uit te stromen. Het leidt dus mogelijk tot een onnodig 'label' en het onnodig aanspraak maken op voorzieningen.

Kans: werk in tekortsectoren

Er ligt een duidelijke kans in het bieden van werk in tekortsectoren. De gemeente kan zo de brug vormen tussen jongeren die, door gebrek aan opleiding en ervaring, niet aan de slag komen en werkgevers die de kosten (of het risico) van een dienstverband van deze groep nu nog te hoog vinden. Als het gaat om aantrekkelijk werk, ook voor jongeren, met een grote kans op uitstroom naar een reguliere werkgever, snijdt het mes aan twee kanten en is het potentiële maatschappelijk rendement hoog. Succesvoorwaarde is een intensieve samenwerking met een partner die voorziet in (voldoende) passend werk én die de inhoudelijke begeleiding voor zijn rekening neemt.

²⁹ Kenniscentrum Beroep Arbeidsmarkt, 'Aanpak vsv in het MBO' (2014)



Lessen per project

Daarnaast zijn er specifieke inzichten en lessen. Hieronder volgt een korte samenvatting per project:

5. De intensieve begeleiding in een **maatwerkklas** voor een selecte groep dreigende uitvallers is zeer succesvol. Om de effecten daadwerkelijk te laten optreden vraagt dit inzet van álle betrokkenen. Het is een veranderproces voor de hele opleiding en het docententeam. Het gaat onder meer om lesbezoeken, intervisie, panelgesprekken met studenten en begeleiding van switchers. Daarnaast is een systematische verzuimaanpak geïntroduceerd. De verzuimcoördinator belt dagelijks alle verzuimers na, onderzoekt structureel verzuim en voert gesprekken met leerlingen en hun ouders. Waar nodig wordt samen gewerkt met bureau leerplicht. Jongeren met een hoog uitvalrisico zijn in de eerste paar weken geselecteerd door de mentor en de verzuimcoördinator. Zij krijgen intensieve begeleiding en onderwijs op maat in combinatie met passende zorg. Een belangrijke succesfactor is de gestructureerde verzuimaanpak in combinatie met de selectie van de jongeren. Cruciaal daarbij is de kwaliteit van de begeleider, met als belangrijkste element: aandacht.
6. De kracht van **de sociale firma** is de samenhang van leren en werken en de psychosociale begeleiding in één gecombineerd traject. Belangrijk hierbij is dat het gaat om aantrekkelijk en leuk werk in een echt bedrijf. Aandachtspunt is het risico dat door teveel sturen op de begeleidingskosten de onderneming onder druk komt te staan. Goede coaching en begeleiding is immers een voorwaarde voor het optreden van de effecten. Deze kosten kunnen niet ten lasten komen van de ondernemer. Investeren in jongeren die moeite hebben om zelf werk te vinden loont. Een plek bij een sociale firma met aantrekkelijk werk is een goede opstap voor deze groep.
7. **Tijdelijke dienstverband**. Sociale firma's zijn een concrete opstap voor jongeren die de potentie hebben om regulier te kunnen werken maar om verschillende redenen niet in staat zijn om dit op eigen kracht nu te doen. Ze zijn gemotiveerd maar kunnen of willen niet meer terug naar school. Concrete werkervaringsplekken zijn schaars, veel ondernemers vinden het in dienst nemen te risicovol en de begeleidingskosten te hoog. Hier komt de gemeente in beeld. De gemeente treedt op als een soort sociale firma in verschillende werksoorten bij voorkeur in tekortsectoren, gericht op doorstroom naar regulier werk. Het tijdelijke dienstverband biedt jongeren de mogelijkheid om relevante werkervaring op te doen. Het gaat om echt werk in een sector waarin de kans op een reguliere aanstelling groot is. Aandachtspunt hierbij is selectie. Het gaat om een dure interventie, die alleen maatschappelijk rendabel is als hij wordt ingezet voor de juiste doelgroep: niet te 'goed' en niet te 'slecht'. Bijzonder aan deze interventie is dat het een echte win-win situatie is: alle betrokkenen hebben baat. Niet alleen de inwoners worden versterkt, maar ook de deelnemers zelf ervaren meer zelfvertrouwen en zingeving. Bovendien gaan zij er financieel op vooruit.



5. Integrale aanpak

Waar in het vorige hoofdstuk vooral het (weer) meedoen centraal staat, is de integrale aanpak gericht op *alle* leefgebieden. Leren of werken is met andere woorden een onderdeel van de totale aanpak. We starten hieronder met een nadere toelichting en een beschrijving van de voorbeeldinterventies (5.1). Daarna volgen het maatschappelijk rendement (5.2) en de lessen, die we trekken uit de uitgevoerde analyses (5.3).

5.1. Beschrijving interventie

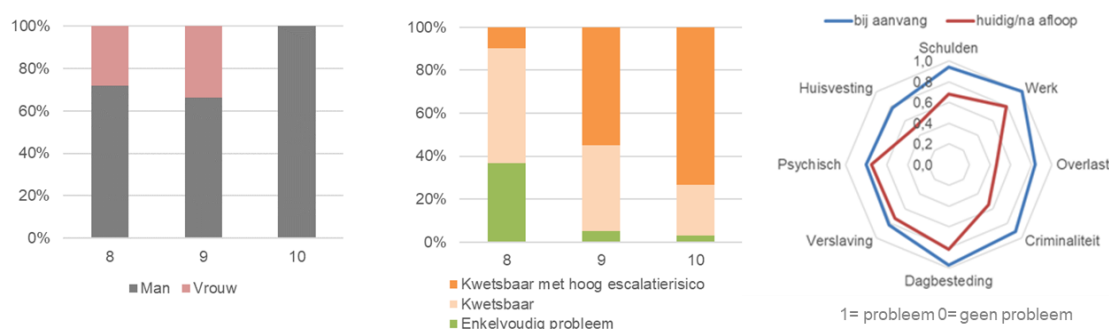
Integraal zijn we allemaal

Integraal werken is, zeker sinds de decentralisaties, een soort mantra geworden. Het komt in vrijwel elk beleidsplan wel een keer voor. Tegelijk zien we dat hier in de praktijk heel verschillend invulling aan wordt gegeven.³⁰ Het kan gaan om werken in één multidisciplinair team of bijvoorbeeld om meer samenwerking en afstemming van processen vanuit verschillende expertises. Ook de mate of reikwijdte waarin het verschillende leefdomeinen bestrijkt, loopt sterk uiteen. Veel is nog in ontwikkeling, met name als het gaat om de verbinding tussen het domein werk & inkomen met zorg en ondersteuning. In veel gemeenten staat (arbeids)participatie en toeleiding naar werk nog vrij los en op zichzelf. Professionals zien soms de noodzaak voor samenwerking (nog) niet altijd. Of ze ervaren belemmeringen om te kunnen samenwerken.³¹ Terwijl jongeren met meervoudige problemen juist gebaat zijn bij een samenhangende aanpak, die aandacht heeft voor alle leefgebieden en alle vraagstukken waar ze mee worstelen.

Dat blijkt ook uit de uitgevoerde MKBA's van de volgende drie integrale aanpakken. Ze lijken op elkaar in werkwijze maar verschillen in doelgroep. Oplopend in de mate van problematiek gaat het om:

8. Nieuwe (jonge) statushouders;
9. Mensen met ernstige psychische problematiek;
10. Veelplegers en/of ex-gedetineerden.

Figuur 5.1. Kenmerken van de doelgroep



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

³⁰ LPBL, Meta-analyse sociale wijkteams.

³¹ Movisie, Werk en inkomen in integrale aanpakken, een verkenning van theorie en praktijk. "Specifiek voor sociale (wijk)teams geldt dat het deel sociale (wijk)teams met een medewerker van de dienst Werk en Inkomen in het team tussen 2014 en eind 2015 daalde van 54 naar 37 procent (Arum & Schoorl, 2016)." p.10

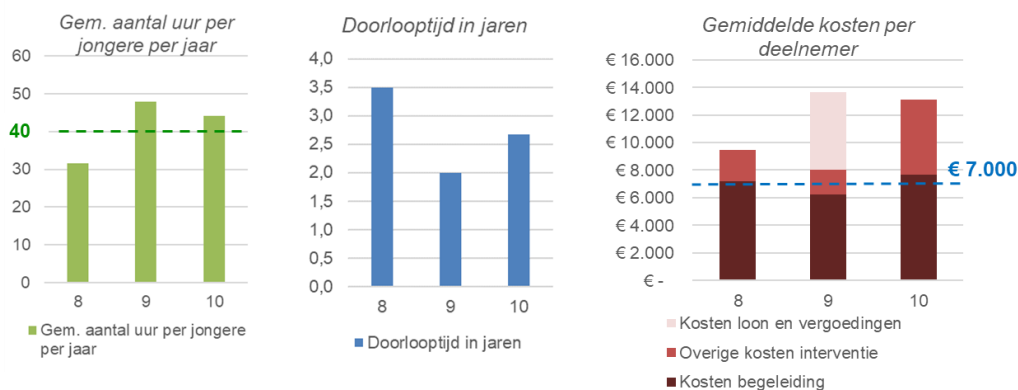


Voor alle drie geldt dat de ondersteuning efficiënter en effectiever kon. In de oude werkwijze werd eerst gewerkt aan een deel van het probleem. Activeren naar werk of opleiding kwam pas veel later (en soms helemaal niet actief) aan bod. Het was meestal volgend op behandeling (bijvoorbeeld ggz of verslavingszorg), taal & inburgering of huisvesting. Kern van de nieuwe werkwijze in de aanpakken is dat gelijktijdig aan de verschillende problemen wordt gewerkt. De samenwerking en kruisbestuiving binnen de leefgebieden staan centraal. De teams bestaan uit een multidisciplinaire kern met een flexibele schil van overige professionals en de aanpak is gericht op een specifieke doelgroep.

Tijdsbesteding en kosten

De gemiddelde begeleidingstijd per jaar ligt rond de 40 uur per jongere. Dit is vergelijkbaar met de aanpakken uit het vorige hoofdstuk (zie ook figuur 4.1). De integrale aanpakken hebben echter een veel langere doorlooptijd, waardoor de kosten ruim twee keer zo hoog zijn (€ 7.000 ten opzichte van € 3.000).

Figuur 5.2. Tijdsbesteding, duur en gemiddelde kosten per deelnemer



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

De overige interventiekosten bestaan in het eerste traject uit de inzet van specifieke trajecten op maat, zoals korte intensieve taaltrainingen op de werkvloer. Daarnaast is er nieuw aanbod op maat gericht op het begeleiden van statushouders naar werk, ondernemerschap of opleiding. De begeleiders uit de tweede aanpak werken volgens de 'Individuele Plaatsing en Steun'-methodiek.³² Ze hebben een training gevolgd in deze methode en maken deel uit van een ambulante GGZ-team. Ze begeleiden niet alleen jongeren maar werven en begeleiden ook werkgevers. Dit laatste valt onder de overige interventiekosten. Daarnaast is sprake van loon en vergoedingen omdat een aantal jongeren meteen gaat werken (gemiddeld 20 uur per week). Dit kost zo'n € 5.600 euro.

In de derde aanpak wordt relatief veel extra ingezet. Het gaat om trajecten, die in de oude werkwijze niet waren ingezet maar die een direct gevolg zijn van de integrale manier van werken. Het zijn vooral uitkeringen, armoedeverzoeken, budgetbeheer en ondersteuning op maat (bijvoorbeeld ondersteuning bij het zoeken naar tijdelijke of begeleidde woonruimte, screenings of doorverwijzingen naar de huisarts). De extra uitkeringen zijn een direct gevolg van het bezoeken van gedetineerden in de gevangissen - deze mensen hadden anders de weg naar het loket niet of pas veel later gevonden. Daarnaast worden de overige trajecten door de begeleiders zelf gedaan, zoals schuldhulpverlening, re-integratie (m.n. jobhunting) en een vorm van maatschappelijk werk of

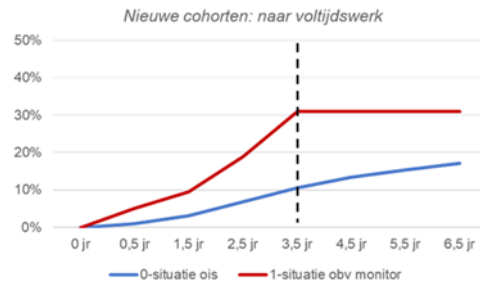
³² Oorspronkelijk 'Individual Placement and Support' Michon et al., 2014



individuele ondersteuning. De kosten voor deze ondersteuning zijn al opgenomen in de begeleidingskosten van de aanpak.

5.2. Effectiviteit en rendement

Voor jongeren met meervoudige (complexe) problematiek is een gelijktijdige aanpak gericht op alle leefgebieden zeer effectief. Het effect op participatie is bij statushouders aanzienlijk, ook na verloop van tijd. Ze stromen meer, sneller en duurzamer uit naar werk. Bij het bepalen van de opbrengsten van de aanpak gaat het om het netto-effect: hoeveel mensen stromen *extra* uit naar werk, ten opzichte van het nulalternatief. Hiervoor zijn de deelnemers aan de aanpak vergeleken met een referentiegroep (hetzelfde type doelgroep zonder integrale aanpak). Duidelijk is dat het verschil - en daarmee het effect - aanzienlijk is. Het *extra* effect van de aanpak is zo'n 20 procent meer naar werk na 3,5 jaar, zie figuur. Daarnaast gaan er meer statushouders naar deeltijdwerk en stromen er meer jongeren extra uit naar een opleiding.



Ook voor mensen met ernstige psychische problematiek zien we een toename van de productiviteit. De extra uitstroom naar regulier werk als gevolg van de aanpak ligt rond de 10 procent. Ditzelfde vinden we voor meer vrijwilligerswerk. Een klein effect is te zien in de toename van arbeidsmatige dagbesteding. Door de inbedding van de IPS-begeleider in het FACT-team zijn de lijnen kort en is er minder sprake van terugval. Daar waar in de oude werkwijze aandacht voor werk vaak volgend was op de behandeling, vinden deze nu gelijktijdig plaats. Een verandering in een van de leefgebieden die van invloed kan zijn op een ander wordt eerder gesignaleerd, zoals bijvoorbeeld een wijziging in medicijngebruik of meer verantwoordelijkheid op de werkvloer. De verminderde terugval vertaalt zich in minder maatschappelijke (zorg)kosten, denk aan tweedelijns GGZ-zorg, intramurale opname, huisuitzetting en eventueel kosten van politie en justitie. Belangrijk hierbij is ook de toename in kwaliteit van leven.

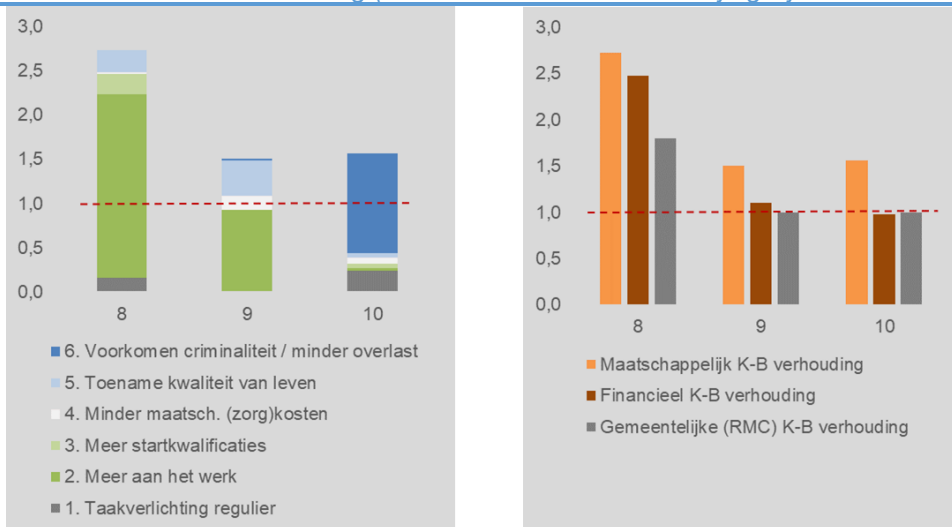
De integrale aanpak leidt bij veelplegers en ex-gedetineerden op de eerste plaats tot een verbeterde of meer stabiele situatie. Ongeveer één op de vijf cliënten is extra stabiel na verloop van tijd en de helft daarvan is ook extra financieel stabiel (10 procent van het totaal). Dat leidt tot meer kwaliteit van leven (zowel mentaal als fysiek), voorkomen zorgkosten die voortkomen uit bijvoorbeeld schulden, huisuitzettingen en crisisinterventies. Een klein deel stroomt extra uit naar werk, maar de belangrijkste maatschappelijke baat van het stabiliseren zit in het voorkomen van terugval in het criminele gedrag.

Onderstaand figuur laat de maatschappelijke baten van de gevonden effecten zien ten opzichte van de kosten. Duidelijk is dat alle drie de projecten meer opleveren dan ze kosten. Niet alleen het maatschappelijk rendement is positief ook in financiële zin (dus zonder de immateriële baten) resulteert een positief rendement.

Het resultaat voor de gemeente is break-even tot positief, afhankelijk van de zwaarte van de doelgroep. In de laatste twee aanpakken investeert de gemeente met name vanuit maatschappelijk oogpunt.



Figuur 5.3. Kosten- en batenverhouding (1 = break-even: de kosten zijn gelijk aan de baten)



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

5.3. Inzicht en lessen

De uitgevoerde analyses bieden een onderbouwing van en een doorkijk naar de potentie van een vergelijkbare aanpak voor andere doelgroepen. Het geeft het belang van integraal werken bij specifieke doelgroepen, waarbij de wensen, kansen en mogelijkheden van de mensen zelf (meer) centraal staan. Dit betekent meer maatwerk en dat houdt in dat de begeleider voldoende tijd krijgt en de ruimte heeft om zelf beslissingen te nemen en budgetten in te zetten. Daarnaast is het met name de bejegening in combinatie met een lange adem, die van cruciaal belang zijn in dit soort interventies. Met deze veelal complexe doelgroepen gaat het om kleine stapjes in vertrouwen, gedragsverandering en daarmee het werken aan stabilisatie, ontwikkeling en/of herstel.

Geen dure extra (overleg)laag

Het risico bij integrale aanpakken is dat er teveel partijen in de uitvoering zitten vanwege de meervoudige problematiek van de doelgroep. Leg daarom de focus op een specifieke doelgroep en kies voor een beperkt aantal expertises (leefgebieden) in een kleine kern met een flexibele schil er omheen. Daarmee worden regie-overleggen óver deelnemers voorkomen en het gezamenlijk praten met de jongere gestimuleerd. Bij een integrale aanpak is het dus belangrijk om een slagvaardig (kern)team te hebben, met heldere communicatie zowel richting partners als de deelnemers in de aanpak. De lijnen zijn kort, waardoor er geen ruis en ruimte ontstaat. Een voorbeeld vanuit de aanpak voor veelplegers is de methode van verbindend gezag. Daarbij gaat het om 'zowel relationele nabijheid als heldere grenzen en zowel verzet tegen wat onacceptabel is als geloven in de mogelijkheden van de ander'³³. Het kernteam stelt grenzen zónder de jongeren los te laten. Begeleiders dienen in staat te zijn om dit soort gesprekken te voeren. Hierdoor krijgen deelnemers steeds dezelfde boodschap. In combinatie met de informatie-uitwisseling tussen partners (uit de flexibele schil) leidt dit er ook toe dat deelnemers minder kunnen 'shoppen' in de hulpverlening.

³³ *Verbindend gezag, Naar een nieuwe vorm van autoriteit gebaseerd op principes van geweldloos verzet*, Bom en Wiebenga, artikel in Tijdschrift voor Psychotherapie



Voldoende extra plekken, instrumenten of budget

Belangrijk in de communicatie richting de jongeren is dat beloftes waargemaakt kunnen worden. Voorwaarden moeten echt in te vullen en na te komen zijn en begeleiders echt iets te bieden hebben. Een belangrijke randvoorwaarde voor dit soort aanpakken is dan ook dat er voldoende extra plekken, instrumenten of budgetten zijn om snel te kunnen schakelen. Bij deze complexe doelgroep gaat het ook vaak om huisvesting, of plekken voor beschermd wonen of wonen onder begeleiding. Als dit niet voorhanden is, is het de vraag of er voldoende bodem is voor stabilisatie of herstel, voor effectiviteit van de ingezette trajecten en daarmee dus voor een positief maatschappelijk rendement. Er is dan eigenlijk geen sprake meer van een *integrale* aanpak. Daarnaast is het belangrijk dat de begeleiders voldoende kennis hebben van verschillende levensdomeinen én van bewezen effectieve interventies voor de specifieke doelgroep van de aanpak. Zo dient bijvoorbeeld bij jongeren met ernstige psychische problematiek de GGZ onderdeel te zijn van het kernteam.

Tijdig en tijdelijk afschalen en/of overdragen

Zoals gezegd vraagt de ondersteuning van deze complexe doelgroepen om een lange adem. Gedurende de begeleidingsperiode kan de situatie van de jongeren wisselen: meer of minder stabiel, in behandeling, in traject of (tijdelijk) aan het werk. Dat vraagt van de begeleider dat hij of zij kan schakelen tussen de verschillende rollen (zoals coaching, regie of monitoring, zie hoofdstuk 3). De beschikbare tijd per jongere en bijbehorende caseload variëren mee. Als dat niet gebeurt, en er sprake is van een standaard begeleidingstijd van veel uren, is het risico dat de kosten te hoog worden. Dit was bijvoorbeeld het geval in een pilot voor een specifieke doelgroep uitkeringsgerechtigden, waarbij er sprake was van overcapaciteit (en dus hoge kosten) toen een groot deel van de deelnemers na verloop van tijd in traject zat of in monitoring.³⁴

Voor een deel van de complexe doelgroep geldt dat zij zeer langdurig ondersteuning nodig hebben, ook als zij (tijdelijk) stabiel zijn. Deze jongeren worden dus niet losgelaten maar vragen om blijvend monitoren en zo nodig - tijdig en tijdelijk - weer ondersteunen. Wie de jongere monitort - de begeleider uit de integrale aanpak of 'reguliere' hulpverlening - is een afweging tussen het behouden van de (vertrouwde) relatie en het moment waarop de jongere klaar is voor een volgende stap. Het is belangrijk om ook deze volgende stap zorgvuldig te begeleiden, door bijvoorbeeld mee te gaan naar de nieuwe (werk)plek of beschikbaar te blijven voor af en toe (informeel) contact, zoals een whatsappje.

Lessen per project

Meer concreet zijn er de volgende conclusies en aanbevelingen per aanpak:

8. **Integrale aanpak jonge statushouders.** In de oude werkwijze werd eerst gewerkt aan taal en inburgeren zonder in te zetten op andere leefdomeinen. Terwijl deze domeinen juist bij deze doelgroep in directe relatie staan tot elkaar: het beheersen van de taal vergroot de kans op werk, een hogere (arbeids)participatie leidt tot betere taalbeheersing, werkloosheid en inactiviteit leidt tot gezondheidsklachten, een goed welbevinden leidt tot meer kans op werk. Integraal beleid is daarom onmisbaar. De aanpak bestaat uit een integrale en sluitende aanpak op maat, gericht op snelle activering, direct vanaf aankomst, en een actieve begeleiding tot het bereiken van zelfstandigheid. De resultaten laten zien dat de aanpak slaagt in zijn opzet: door statushouders

³⁴ MKBA Pilot VIA Amsterdam, LPBL, 2021



vanaf het begin te ondersteunen met een aanpak op maat stromen mensen meer en sneller uit. Het maatschappelijk rendement dat behaald wordt is zeer hoog en ook voor de gemeente is de aanpak lonend. Aandachtspunten zijn het afschalen naar de reguliere organisatie dan wel het werken met een gecombineerde caseload. En het voorkomen van een blijvend (hoge) inzet van trajecten (stapeling). De kosten van de aanpak nemen hierdoor toe, zonder dat de effectiviteit vergelijkbaar toeneemt. Anders gezegd, na verloop van tijd laat de effectiviteit van de ingezette trajecten een afnemende maatschappelijke meerwaarde zien.

9. **Integrale aanpak GGZ-doelgroep (IPS).** De wens van een cliënt om werk te vinden staat centraal in deze aanpak en is leidend voor de arbeidsbegeleiding. Werk draagt bij aan stabiliteit, zelfvertrouwen en herstel en heeft een positief rendement. Aandachtspunten zijn de risico's voor zowel werkgevers als deelnemers. Werkgevers vinden het risico vaak te groot door het afschaffen van de no-riskpolis en de strikte eisen van het doelgroepenregister, waardoor mensen niet in aanmerking komen voor loonkostensubsidie. De deelnemer ervaart soms onzekerheid en is bang om, bij terugval, weer door allerlei procedures bij het aanvragen van de uitkering te moeten. Het opschorten van de uitkering, een proefplaatsing of stage zouden kunnen helpen. Het IPS-traject is een zeer intensief traject, waarbij de IPS-begeleider deel uit maakt van een ambulante GGZ-team. De nauwe samenwerking tussen zorg en werk, de snelle plaatsing op een passende werkplek vanuit de wensen van de klant en de langdurige begeleiding werpen voor deze moeilijke doelgroep vruchten af.
10. **Integrale aanpak jonge veelplegers.** De extra inspanningen van het team Werk & Veiligheid van de gemeente leiden tot een positief maatschappelijk resultaat. De aanpak is niet goedkoop. Naast extra kosten voor begeleiding worden er ook meer uitkeringen en trajecten ingezet dan zonder deze aanpak. Maar de extra inspanningen leiden tot het gewenste resultaat. Er stromen meer mensen uit naar werk en school dan in het nulalternatief. Daarnaast is het aantal High Impact Crimes sinds de start van de aanpak fors gedaald – een resultaat dat deels toe te schrijven is aan het team. De sleutel tot succes ligt in de bejegening van de cliënten en de lange adem daarbij. Aandachtspunt is en blijft het eerder en scherper grenzen stellen, beperken van regie-overleggen óver cliënten en meer kiezen voor gezamenlijk praten met de deelnemer. De kracht zit in het centraal zetten van de jongere in een samenhangende aanpak die aandacht heeft voor alle leefgebieden. De combinatie met het meer samenwerken van verschillende professionals en het afstemmen van processen, werkwijze en expertise, werkt en het zorgt voor geen ruis op de lijn.

Dit punt geldt voor alle integrale aanpakken: het gaat zowel om het perspectief van de jongere als om het organisatorische aspect. Het eerste blijft vaak wat onderbelicht³⁵. Maar om de potentie van integraal werken te realiseren, zijn beide aspecten belangrijk. Een jongere ervaart zijn behoeften aan hulp of ondersteuning niet als losse onderdelen, maar wil hulp met zijn situatie als geheel.

³⁵ <https://www.movisie.nl/artikel/integraal-werken-nog-volop-ontwikkeling>



6. Conclusie, beschouwing en aanbevelingen

Deze meta-analyse bevat tien goede aanpakken uit de praktijk. De voorgaande hoofdstukken en de bijbehorende factsheets hebben we gevuld met zoveel mogelijk toepasbare informatie over wat werkt, bezien vanuit *maatschappelijk rendement*. Aan de hand van concrete voorbeelden is er informatie te vinden over doelgroepen, kosten, caseload, gemeten effecten, potentiële opbrengsten en waar die vallen. Projectleiders en beleidsmakers kunnen dit gebruiken bij het opzetten van nieuwe aanpakken.

In dit slothoofdstuk zoomen we uit. We zetten de belangrijkste conclusies nog eens op een rijtje (6.1). We bespreken daarbij ook thema's die randvoorwaardelijk zijn voor het behalen van maatschappelijk rendement. Want hoewel dat misschien op basis van de rapportage vanzelfsprekend lijkt is dat niet altijd het geval. Tevens doen we aanbevelingen voor het opzetten van nieuwe projecten (6.2).

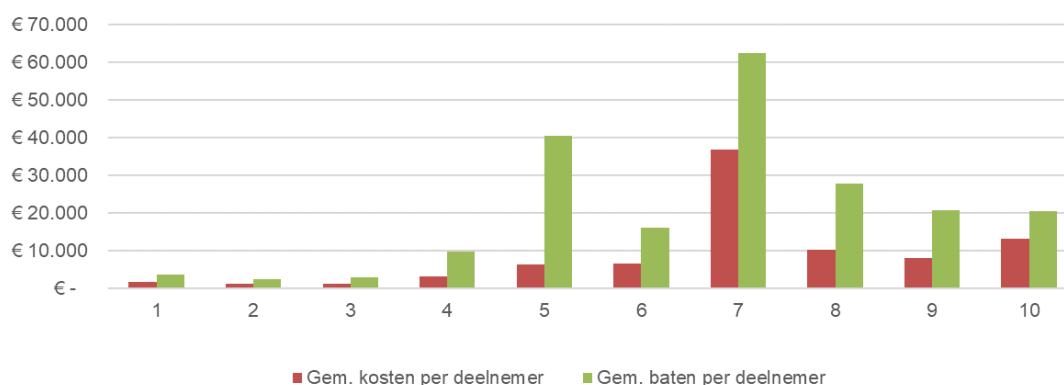
6.1. Conclusie en beschouwing

Investeren in kwetsbare jongeren vraagt om een gemeenschappelijke inzet

Ongeveer 15 procent van de Nederlandse jongeren tussen 16 en 27 jaar is kwetsbaar, op de arbeidsmarkt of in maatschappelijk opzicht. Zij zijn *beperkt inzetbaar*, omdat zij niet beschikken over een startkwalificatie of bruikbare werkervaring, of zijn *overbelast*, omdat ze uit een risicovolle thuissituatie komen of te maken hebben met problemen op meerdere leefgebieden. Zonder ingrijpen neemt het aandeel kwetsbare jongeren toe naarmate zij ouder worden, net als het aandeel dat valt onder de gemeentelijke doelgroep. Dit onderstreept het *gemeenschappelijk* belang van een lange termijn visie (van onderwijs, RMC en gemeente) en het (verder) ontwikkelen van een preventieve en effectieve aanpak.

Investeren in deze jongeren is in *potentie* maatschappelijk rendabel. De tien beschreven aanpakken laten dat zien. Deze projecten dragen bij aan betere kansen op school en op de arbeidsmarkt en leiden tot een hogere verdien capaciteit. De kans op maatschappelijke uitval, ofwel het beroep op sociale voorzieningen, daalt, terwijl zelfvertrouwen en mentale en fysieke gezondheid op zowel korte als lange termijn toenemen.

Figuur 6.1. Gemiddelde kosten en baten per deelnemer (NCW)



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten



Intensieve begeleiding als basis vraagt om vakmanschap

Voor een succesvolle aanpak is intensieve begeleiding de absolute basis. Het is de sleutel voor effectiviteit in alle tien de beschreven aanpakken. Het gaat om begeleiden met aandacht: een open houding en een goede relatie tussen begeleider en jongere zijn cruciaal. Dat is echter niet makkelijk of vanzelfsprekend. Het vraagt om écht contact kunnen maken, met aandacht aanwezig zijn en durven kiezen. Dat vraagt om vakmanschap en dus blijvende training voor de begeleiders, supervisie en intervisie. Intensief begeleiden hoeft niet persé meer te kosten dan de regulier werkwijze. Vaak gaat het om ánders werken binnen de bestaande budgetten (nieuw-voor-oud financiering), zeker als goed wordt geschakeld tussen en gestuurd op de verschillende rollen van de begeleider en de bijbehorende tijdsbesteding en caseload.

Traject of integrale aanpak als 'plus' vraagt om selectie

Voor een deel van de jongeren geldt dat zij daarnaast gebaat zijn bij de inzet van een (tijdelijk) traject gericht op school of werk, waarbij de nadruk ligt op 'gewoon' meedoen. Voor de meest complexe doelgroep is een *integrale aanpak* effectief. Deze is gericht op álle leefgebieden, leren of werken is er een onderdeel van. De inzet van dit soort leerwerktrajecten of een integrale aanpak is vaak duur. Ze zijn alleen maatschappelijk rendabel als ze worden ingezet voor de juiste doelgroep: niet te 'goed' en niet te 'slecht'. Dit vraagt dan ook om een goede selectie vooraf, niet op basis van procedures of klantprofielen, maar op basis van persoonlijk contact. Daarbij geldt: hoe beter de begeleider de jongere écht leert kennen, hoe beter die selectie zal zijn.

Samen zijn deze drie typen interventies - intensieve begeleiding, leerwerktrajecten en integrale aanpak - te beschouwen als een tweetrapsraket. Intensieve begeleiding vormt de basis, leerwerktrajecten of een integrale aanpak zijn er voor specifieke doelgroepen.

Snel schakelen bij niet-meedoen voorkomt (langdurige) inactiviteit

Bij jongeren tussen de 16 en 27 jaar zijn vaak veel verschillende partijen betrokken. Als het gaat om school en werk spelen met name onderwijs, RMC-regio's en gemeenten een grote rol. Eén van de knelpunten hierbij zijn verantwoordelijkheid en regie. Wie houdt het overzicht en zorgt dat de jongeren niet tussen wal en schip vallen, thuis komen te zitten en uit beeld raken? Hoewel er in toenemende mate aandacht is voor overgangsmomenten (bijvoorbeeld van VMBO naar Mbo) constateren we dat er nog winst is te behalen in het snel schakelen bij niet-meedoen. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan³⁶:

- Vaak krijgen RMC-regio's pas een melding van een schooluitschrijving via de DUO-lijsten. Het is effectiever om standaard exitgesprekken vanuit school, en de RMC-trajectbegeleider daar direct bij te betrekken.
- De beschikbare inzet voor jongeren tot 23 jaar is meestal gericht op terugkeer naar school en leerwerktrajecten zijn vaak alleen bedoeld voor bijstandsgerechtigden. Daarmee valt een deel van de jongeren tussen wal en schip. Omdat zij niet (terug) naar school willen of kunnen en omdat zij niet in aanmerking komen voor een bijstandsuitkering. Een eenvoudige, en vooral maatschappelijk rendabele, oplossing is om ook voor deze groep een aanbod van leerwerktrajecten beschikbaar te stellen.
- Als ze eenmaal thuis zitten weten veel jongeren niet wat een volgende stap kan zijn die bij hun past. Terug naar school? Werk? Of leren en werken tegelijk? Een *gezamenlijk* inloopsprekuur

³⁶ Deels gebaseerd op veelbelovende voorbeelden of pilots die al lopen



van trajectbegeleiders, consultants Werk & Inkomen en jobhunters sluit daarbij aan, zodat jongeren direct bij een begeleider en een plek terecht kunnen die past bij hun vraag.

Bovenstaande oplossingen draaien om meer samenwerking tussen onderwijs, RMC-regio en Werk en inkomen om zo te voorkomen dat jongeren tussen wal en schip belanden.

Relevante werkervaring is net zo rendabel als een startkwalificatie

De afgelopen decennia hebben het Rijk en de lokale partners vooral ingezet op het terugdringen van de vsv-cijfers en op het in school houden (of weer terugleiden) van jongeren. En met succes: het vsv-percentage is meer dan gehalveerd en is inmiddels al enkele jaren gestabiliseerd rond de twee procent per jaar. Daarmee lijkt de tijd rijp om de bakens te verzetten. Veel van de jongeren die nu nog uitvallen willen niet terug naar school of voelen zich niet thuis bij een theoretische aanpak. Zij leren beter in de praktijk. De maatschappelijke kosten baten analyses laten zien dat dit net zo rendabel is als een startkwalificatie. De conclusie is dat volop investeren in praktijkleren - inclusief certificaten of verklaringen waarmee jongeren kunnen aantonen dat zij relevante ervaring hebben - een goede aanvulling (of vervolg) is op de inzet op het voorkomen van schooluitval. Op verschillende plekken zijn al mooie voorbeelden ontstaan die navolging verdienen, zoals BOL op de werkvloer.³⁷ Deze vormen van leren in de praktijk zijn nu vaak alleen beschikbaar op Entree niveau, er lijkt potentie te zijn in uitbreiding naar in ieder geval niveau 2 en aansluiting bij tekortsectoren.

Kortom, met behoud van wat al is bereikt met de vsv-programma's, adviseren wij om voor de toekomst de focus te verleggen naar leren in de praktijk. Indien dit gepaard gaat met certificering of diplomering draagt dit ook bij aan het verder terugbrengen van het aantal (school)uitvallers.

6.2. Aanbevelingen voor implementatie in de praktijk

Een goed begin is het halve werk

De problematiek ten aanzien van kwetsbare jongeren kan sterk verschillen per regio. Het is van belang om hier rekening mee te houden bij de vormgeving van een aanpak. Het startpunt van een nieuwe aanpak is dan ook een *regio-analyse*. Waar zitten de grootste opgaven? Is er sprake van veel uitval uit specifieke opleidingen of scholen? Zijn er veel jongeren die uit kwetsbare gezinnen komen? Of is er bijvoorbeeld een probleem met het toeleiden naar werk van jongeren? En hoe is de samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen? De aanpak moet vervolgens aansluiten bij de specifieke opgaven van een regio. Als er veel 'switchers' zijn onder de uitvallers is een maatwerkklas geen oplossing, maar meerdere instroommomenten mogelijk wel. Als er een tekort is aan leerwerkplekken voor werkloze jongeren heeft investeren in een sociale firma meer potentie dan sollicitatietraining.

De meta-analyse biedt dus geen blauwdruk voor dé 'ideale aanpak'. Regionale partijen formuleren op basis van de eigen situatie een passende aanpak en kunnen daarbij de informatie uit deze meta-analyse meenemen om een plan van aanpak te maken. Onderdeel daarvan zijn, naast de probleemanalyse, ten minste een inschatting van de doelgroep en de verwachte effecten (beleidstheorie). Het gezamenlijk invullen van een EffectenArena is daarbij behulpzaam. Daarnaast is

³⁷ Bijvoorbeeld de maatwerktrajecten in Den Haag, de werktrajecten van ZoWh@t in West-Friesland of de diplomerende trajecten van de Marlijn-academie in West-Brabant.



het raadzaam om doelstellingen te formuleren in termen van netto-effectiviteit: hoeveel *extra* uitstroom naar werk of school wil de aanpak realiseren?

Veel goede succesvolle aanpakken zijn gestart *naast* de reguliere organisatie, met een kleine groep mensen die anders kunnen en willen werken dan ze gewend waren. Dat heeft als voordeel dat het neergezet kan worden met medewerkers die enthousiast en betrokken zijn. Om de aanpak te verduurzamen (en een prijzige 'extra laag' te voorkomen) zou inbedden in de bestaande organisatie wel het eindbeeld moeten zijn.

Begeleiding als basis, trajecten als 'plus'

Eén van de belangrijkste lessen uit de meta-analyse is dat intensieve begeleiding de sleutel tot succes is voor alle aanpakken. De effectiviteit wordt bepaald door de mensen die dit doen. Onderdeel van een goede aanpak is dus een plan voor (doorlopende) training, intervisie en supervisie van de begeleiders. Daarnaast is monitoring en sturing op rol, caseload en tijdsbesteding van belang. Hebben medewerkers voldoende tijd voor hun belangrijkste taak: het begeleiden van jongeren? Past hun rolinvulling bij de ontwikkelingsfase van de jongere? En sluit dat nog aan bij hun actuele caseload?

Het ontbreekt nu vaak aan structurele samenwerking op de werkvloer tussen onderwijs, RMC en Werk & inkomen³⁸. Om te voorkomen dat jongeren tussen wal en schip vallen is dit een belangrijk aandachtspunt voor nieuwe aanpakken. Daarbij kan het gaan om samengevoegde budgetten, maar ook om gezamenlijke spreekuren of een schakelfunctie zoals de beschreven casusregisseur. Het betekent in alle gevallen ook persoonlijk overdragen.

Trajecten zijn een 'plus' voor specifieke doelgroepen. Daarbij zijn er een aantal aandachtspunten die belangrijke zijn om vooraf te regelen:

- Bij trajecten in het onderwijs ('school als werkvloer') is goede samenwerking met de school of opleiding van herkomst een belangrijke randvoorwaarde. Dit biedt waar nodig ondersteuning bij het onderwijs op maat en neemt, indien mogelijk, de leerling na afloop weer op in de (reguliere) klas - met extra zorg en ondersteuning als dat nodig is.
- Bij trajecten op de werkvloer gaat het om samenwerking met (een netwerk van) bedrijven, die bereid zijn om jongeren op te nemen en te begeleiden. Zij dienen gecompenseerd te worden voor de extra kosten die zij maken voor begeleiding. Daarnaast moet er budget zijn voor loon of vergoeding voor de deelnemers. Het bieden van onderwijs op de werkvloer (inclusief praktijkverklaringen of certificaten) draagt bij aan de inzetbaarheid van jongeren op de langere termijn. En tot slot, het is al vaker benoemd in deze rapportage, is het van belang dat dit soort trajecten beschikbaar komen voor jongeren onder de 23 en jongeren zonder bijstandsuitkering.
- Het opzetten van een integrale aanpak vraagt om vooraf goed nadenken over de doelgroep en de disciplines die daarbij aansluiten. Leg de focus op een specifieke doelgroep en kies voor een beperkt aantal expertises (leefgebieden) in een kleine kern met een flexibele schil er omheen. Een belangrijke randvoorwaarde voor dit soort aanpakken is voldoende extra plekken, instrumenten of budgetten zijn om snel te kunnen schakelen. Daarbij gaat het vaak om huisvesting, of plekken voor beschermd wonen of wonen onder begeleiding.

³⁸ Er is op bestuurlijk niveau samenwerking voor vsv-programma's, maar in de praktijk worden de middelen vaak eerst verdeeld naar partijen om vervolgens per partij projecten te starten.



Gebruik denken in maatschappelijk rendement bij monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie is belangrijk. Het maakt het mogelijk om een interventie te volgen en geeft sturingsinformatie en input voor het verbeteren van de manier van werken. Denken vanuit maatschappelijk rendement biedt een handvat om het proces van evalueren in te richten. Evalueren begint al bij de start van het project. Het moet vanaf het begin duidelijk zijn welke effecten worden verwacht. De beleidstheorie is daarvoor de basis.

Een goede monitor sluit aan bij deze beleidstheorie en bevat informatie over input, werkwijze (throughput), output en bereikt effect. Voor aanpakken gericht op kwetsbare jongeren kan daarbij concreet worden gedacht aan onder meer:

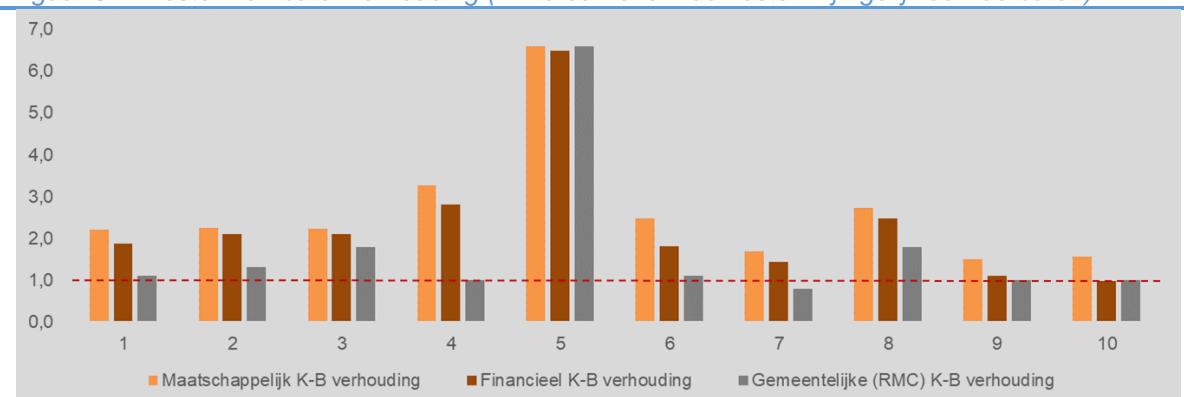
- Informatie over kosten, zoals het budget, het aantal ingezette fte's en het aantal trajecten. Daarbij dienen ook doorverwijzingen naar trajecten die niet worden bekostigd binnen de aanpak te worden gemonitord. Ook daar zijn immers (maatschappelijke) kosten aan verbonden.
- Informatie over de werkwijze, zoals doelgroep (wie zitten er in de aanpak), samenwerking met partners, en tevredenheid onder medewerkers en uiteraard jongeren.
- Informatie over output en effectiviteit, zoals gerealiseerde (extra) uitstroom naar school, behaalde diploma's, uitstroom naar duurzaam werk en stabilisatie leefgebieden. Het is in dit verband nuttig om afspraken te maken met het RMC over het meerjarig 'volgen' van deelnemers om te zien wat de effecten op langere termijn zijn (zoals startkwalificaties die na verloop van tijd worden behaald).

De belangrijkste meerwaarde van deze manier van evalueren is *het gesprek* dat op basis hiervan kan worden gevoerd. Projecten worden onderling vergelijkbaar en de analyses bieden inzicht in sleutels tot effectiviteit, randvoorwaarden voor succes en de mogelijkheden tot optimaliseren. Zodat de middelen daar kunnen worden ingezet waar ze het meeste impact hebben.

Investeren in kwetsbare jongeren heeft hoge maatschappelijke baten

Jeugdwerkloosheid en schooluitval zijn in Nederland op dit moment laag. Toch is 15 procent van alle jongeren tussen de 16 en 27 jaar kwetsbaar. Om te zorgen dat ook zij een duurzame plek op de arbeidsmarkt en in de maatschappij vinden loont het om in hen te investeren. De tien voorbeelden uit deze analyse laten zien hoe groot het potentiële maatschappelijk resultaat daarvan is. Voor de jongeren zelf, maar ook voor de maatschappij als geheel.

Figuur 6.2. Kosten- en batenverhouding (1 = break-even: de kosten zijn gelijk aan de baten)



Bron: LPBL analyse MKBA's 10 projecten

-0-0-0-



Bijlage I. Overzicht 60 aanpakken (VSV, JWL en integrale aanpak)

A VSV		
1	Nieuwe aanpak NEET	Breda
2	Observatieklas	Breda
3	VSV-programma	RMC regio NK en WF
4	Begeleiding en nazorg MBO	Alkmaar
5	Bol op de werkvloer	Den Haag
6	Voorschakeltraject Entree	Den Haag
7	Continue Instroomklas Entree	Den Haag
8	Kr8klas onderwijs op maat Entree	Den Haag
9	On My Way een groepsaanpak van RBL	West Brabant
10	VSV-programma	Den Haag
11	Consulenten jongeren in kwetsbare positie	Heerlen, Maastricht en Sittard
12	Mbo Coach	Zuid-Limburg
13	Integrale aanpak intensieve begeleiding	Zuid-Limburg
14	M@zl: jeugdarts in MBO	Zuid-Limburg
15	NT2-coach	Zuid-Limburg
16	Maatwerktrajecten Onderwijs Arbeidsmarkt	Haaglanden
17	VSV-programma	Zuid-Limburg
18	Vangnetcoördinator	West Brabant
19	VSV-programma	West Brabant
20	Beschermde stageplek	West Brabant
21	Plusvoorziening VO	West Brabant
22	MBO-breed	West Brabant
23	Succesklas	West Brabant
24	Lokale Trajectbegeleiding	Amsterdam
25	Woon-leer-werktrajecten	Amsterdam
26	VSV-programma	Amsterdam
27	Plusscholen	Amsterdam
28	School2care	Amsterdam
29	School's cool	Gouda
30	Schoolcoach (Pro)	Nijkerk
B Re-integratie/ participatie		
31	Werkbrigade: werkervaring doelgroep complexe problematiek	Amsterdam
32	Evaluatie Binnenbaan	Zoetermeer
33	Intensieve begeleiding langdurige bijstandsgerechtigden (VIA)	Amsterdam
34	Re-integratie: Nieuw arbeidsbeperkten	Zoetermeer
35	Werkacademie (trainingen)	Zoetermeer
36	Aanpak vergunninghouders	Zoetermeer
37	Amsterdamse Aanpak Statushouders (AAS)	Amsterdam
38	Participatieplekken bij voormalige SW-bedrijf	Zaandam
39	Integrale aanpak moeilijke doelgroep Werk en Veiligheid	Amsterdam
40	Keten Werk	Amsterdam
41	Intensieve begeleiding Jongerenpunt	Amsterdam
42	Meedoen werkt: IPS	Amsterdam



43 Keten Werk: Koers naar werk	Amsterdam
44 Amsterdam werkt (moeilijke doelgroep)	
45 Meedoen werkt: Rambler	Amsterdam
46 Meedoen werkt: Cre8	Amsterdam
47 RBA reïntegratie instrumentarium	Amsterdam
48 Buurtvrouw/man: werkervaringsplek in de wijk	Dordrecht
49 Van Klacht naar Kracht voor langdurig bijstandsgerechtigden	Capelle ad IJssel
50 Shine+: aandacht langdurig bijstandsgerechtigden	Amsterdam
C Integrale aanpak in (wijk)teams	C
51 Preventieve Interventie team (PO) PIT	Amsterdam
52 Frontlijn team	Leeuwarden
53 Sociaal Casemanagement	Den Haag
54 Eropaf incl. werkcoach	Capelle
55 Overlast en Zorg Overleg (OZO)	Arnhem
56 Wij-teams	Groningen
57 Buurtzorg Jong	Putten
58 Samen DOEN: integrale teams	Amsterdam
59 Diverse Sociale wijkteams in het land (SWT)	Landelijk
60 Meta-analyse integrale wijkteams	Landelijk



Bijlage II. Literatuurlijst

- Bom en Wiebenga, *Verbindend gezag*, tijdschrift voor psychotherapie, 2017
- CBS, *Multiproblematiek en VSV*, 2020 en 2021
- CPB en PBL, *Maatschappelijke kosten-batenanalyse en brede welvaart; een aanvulling op de Algemene MKBA-Leidraad*, 2022
- CPB, *Jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt in beeld*, 2019
- De Beleidsonderzoekers, *Jongeren buiten beeld in beeld brengen*, 2022
- Divosa en Movisie, *Arbeidstoeleiding in vijf Nederlandse gemeente'*, 2017
- Divosa, *Werkwijzer jongeren*, 2017
- Eijgenraam et al, *Evaluatie van grote infrastructuurprojecten, leidraad voor kosten-baten analyse*, 2000
- IBO, *Jongeren met (risico op) een afstand tot de arbeidsmarkt*, 2019
- Inclusivate, *Het begint met aandacht*, 2017
- Kenniscentrum Beroep Arbeidsmarkt, *Aanpak vsv in het MBO*, 2014
- Klaauw, B. van der e.a. *Onderzoek naar effectiviteit inzet re-integratie-instrumenten DWI*; Vrije Universiteit, 2014
- Kok, L. e.a. *Kosten en baten van re-integratie*; SEO, 2006
- Kok, L. e.a. *Van bijstand naar werk in Amsterdam: update*; SEO 2008
- Kok, L. en Houkes, A. *Gemeentelijke re-integratiebeleid vergeleken*; SEO 2011
- Koning, J de en Gelderblom, A. *Effecten van "zachte" kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW en AO Populatie*; SEOR, juli 2007
- Koning, J. de *Uitkomsten en ervaringen experimenten netto-effectiviteit re-integratie*, SEOR en Regioplan, 2014
- Koopmans et al, *Werkwijzer voor Kosten-baten analyses in het sociaal domein*, 2016
- Lammers, M. e.a. *Langetermijneffecten van re-integratie*; SEO, 2013
- LPBL, *Handreiking Werken aan maatschappelijk rendement*, 2011
- LPBL, *Meta-analyse MKBA's sociale wijkteams*, 2014
- Ministerie van SZW, *Zichtbaar, maar niet in beeld*, 2017
- Movisie, *Methodiekbeschrijving motiverende gespreksvoering*, 2010
- Movisie, *Wat werkt bij het succesvol toeleiden van jongeren naar werk*, 2019
- Movisie, *Werk en inkomen in integrale aanpakken*, 2017
- Movisie, *Meer dan een steuntje in de rug -Succesfactoren van coaching en mentoring onderzocht*, 2009
- Raad voor Werk en Inkomen, *Het heft in eigen hand*, 2020
- Van der Gaag et al, *Schoolverlaten voorkomen, perspectief van wetenschap, praktijk en beleid*, 2020



Bijlage III. Factsheets ‘Overzicht 10 aanpakken’

Deze bijlage is een zelfstandig document, zie “LPBL Bijlage III Factsheets – 15.12.22”