

WERKGELEGENHEIDSPROJECTEN IN AMSTERDAM-NOORD

Doelmatigheid en doeltreffendheid

- eindrapport -

Drs. L. Mallee
Drs. J.P.H.K. Timmerman
Drs. C.E. Wissink

Amsterdam, december 2007
Regioplan publicatienr. 1583

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van
Rekenkamercommissie stadsdeel Amsterdam-
Noord.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	1
1.3	Onderzoeksaanpak.....	2
1.4	Normenkader	3
1.5	Leeswijzer	7
2	Werkgelegenheidsbeleid stadsdeel	9
2.1	Inleiding.....	9
2.2	De beleidscyclus	9
2.3	Middelen.....	14
2.4	Organisatie.....	15
3	Vijf werkgelegenheidsprojecten	17
3.1	Werkoriëntatie risicojongeren Amsterdam-Noord (JOLO) ..	17
3.2	IBAN	23
3.3	De Creatieve Onderneming	29
3.4	Uitzendbureau FF Werken	36
3.5	Werkervaringsproject 'FF Werken bij het stadsdeel'.....	43
4	Samenvatting en conclusies.....	51
4.1	Doelstellingen.....	51
4.2	Projecten	52
4.3	Financiering werkgelegenheidsbeleid.....	57
4.4	Organisatie.....	58
5	Aanbevelingen.....	61
Bijlage	Respondenten interviews.....	65

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

De werkgelegenheid in stadsdeel Amsterdam-Noord te laten groeien met jaarlijks drie procent. Dat is de ambitie van de stadsdeelraad. In de programmabegroting 2007 staat bij deze ambitie de volgende motivering: *Er dreigen de komende jaren in Noord – indien we niet ingrijpen – grote groepen buiten de boot te vallen. De jeugdwerkloosheid is te hoog. We zullen alles op alles zetten om die terug te dringen. Stageplaatsen zijn onmisbaar voor een goede voltooiing van de opleiding. Bij dit alles geldt: geen jongere aan de kant!*

Om deze doelstelling te realiseren heeft het stadsdeel Amsterdam-Noord in de afgelopen jaren diverse werkgelegenheidsprojecten uitgevoerd en voert deze nog altijd uit. De rekenkamercommissie van stadsdeel Amsterdam-Noord heeft door Regioplan Beleidsonderzoek een onderzoek laten uitvoeren naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van werkgelegenheidsprojecten die door het stadsdeel worden gefinancierd. Het voorliggende rapport is het resultaat van dit onderzoek.

In dit hoofdstuk beschrijven we de onderzoeksvragen en de aanpak die we hebben gevolgd bij het beantwoorden ervan. We besluiten het hoofdstuk met een leeswijzer.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Voor het onderzoek heeft de rekenkamercommissie de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe groot zijn de doelmatigheid en doeltreffendheid van de werkgelegenheidsprojecten die door het stadsdeel Amsterdam-Noord worden gefinancierd?

De probleemstelling is door de rekenkamercommissie vertaald in de onderstaande onderzoeksvragen:

1. Doelstellingen
 - a. Welke doelstellingen zijn in de programmabegroting geformuleerd voor 2007-2010 op het gebied van de toeleiding van mensen naar de arbeidsmarkt?
 - b. In hoeverre zijn de doelstellingen helder, toetsbaar en in samenhang met elkaar geformuleerd?

2. Projecten
 - a. Welke doelstellingen zijn er op projectniveau geformuleerd?
 - b. Is er sprake van overlappingsen dan wel hiaten tussen deze projectdoelstellingen?
 - c. Op welke wijze worden de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de werkgelegenheidsprojecten getoetst?
 - d. In hoeverre wordt in de projecten rekening gehouden met de Noordse arbeidsmarkt?
 - e. Hoe kunnen de doelmatigheid en doeltreffendheid van de projecten worden geoptimaliseerd?
3. Budgetten
 - a. Welke stadsdeelmiddelen worden in de begroting gereserveerd voor de uitvoering van werkgelegenheidsprojecten (zowel geormerkte als algemene middelen)?
 - b. Welke externe financieringsbronnen zijn er en worden deze ook aangewend?
4. Organisatie
 - a. In hoeverre is de ambtelijke capaciteit binnen de stadsdeelorganisatie toegerust op een adequate uitvoering van het beleid op het gebied van werkgelegenheid?
 - b. Welke richtlijnen zijn er geformuleerd voor een adequate informatievoorziening aan de raad betreffende de uitvoering van werkgelegenheidsprojecten?

1.3 Onderzoeksaanpak

Na een korte inventarisatie van de (lopende) werkgelegenheidsprojecten die (in de afgelopen jaren) door het stadsdeel zijn of worden gefinancierd, zijn in overleg met de rekenkamercommissie vijf projecten geselecteerd. Vervolgens is van elk van deze projecten een beschrijving gemaakt op basis van beschikbare documentatie en interviews met projectleiders en/of uitvoerders en deelnemers. Daarnaast is gekeken naar het 'algemene' werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel en de uitvoering daarvan. De beoordeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid en de projecten vond plaats door de beschikbare informatie te leggen naast een door RegioPlan ontwikkeld normenkader (zie paragraaf 1.4).

In bijlage 1 treft u een uitgebreide onderzoeksverantwoording aan.

1.3.1 Definities

De doeltreffendheid van een project interpreteren wij als de mate waarin het project een bijdrage levert aan het realiseren van de projectdoelstellingen en de mate waarin dit een bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen die in de programmabegroting zijn geformuleerd op het gebied van toeleiding

van mensen naar de arbeidsmarkt. Omdat het onderzoek vooral betrekking heeft op nog lopende projecten zullen de resultaten van de projecten slechts deels bekend zijn. We maken daarom gebruik van een analysemodel waarmee ook uitspraken kunnen worden gedaan over de doeltreffendheid van nog niet afgeronde projecten.

De doelmatigheid van een project interpreteren we op de eerste plaats als de mate waarin de uitgaven voor een project binnen de begroting blijven.

1.4 Normenkader

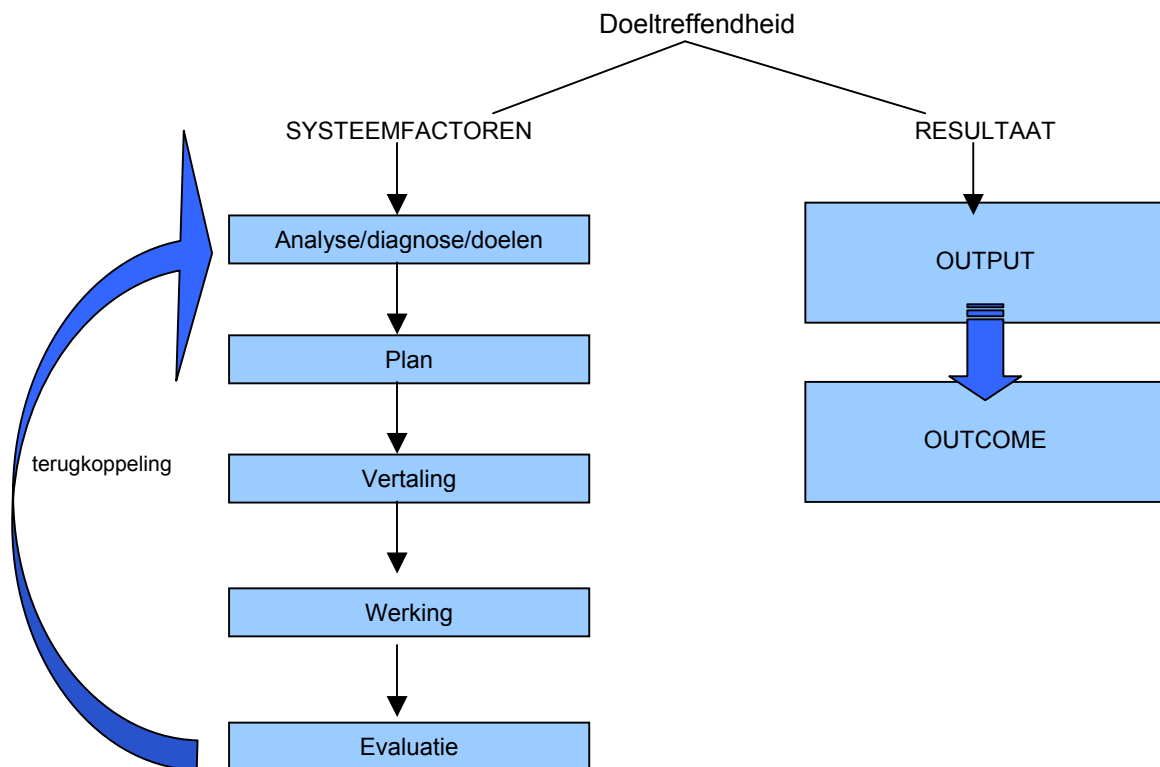
Een onderzoek naar doeltreffendheid vraagt om een systematische analyse waarin de mate van doeltreffendheid van het werkgelegenheidsbeleid kan worden gestaafd. Hiervoor is een normenkader nodig. In dit onderzoek wordt het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel Amsterdam-Noord op twee punten beoordeeld:

- de effectiviteit van het beleidsproces (het systeem);
- de resultaten van het beleid.

1.4.1 De effectiviteit van het beleidsproces

Een manier om de effectiviteit van beleid te beoordelen, is een beoordeling maken van de zogenoemde systeemfactoren. De veronderstelling die hieraan ten grondslag ligt, is dat naarmate de organisatie en het uitvoeringsproces beter zijn 'verzorgd', de uitvoering van het beleid effectiever zal zijn. Met andere woorden: als het systeem is geoptimaliseerd, dan is alles gedaan om het effect van het beleid te maximaliseren. Het beoordelingsmodel dat we hiervoor gebruiken, is het gangbare model van de beleidscyclus.

Figuur 1 Beoordelingsmodel doeltreffendheid



Figuur 1 vat de fasen samen die in de beleidscyclus worden onderscheiden. Om de totale cyclus en de afzonderlijke fasen hierin te kunnen beoordelen, dienen de volgende vragen te worden gesteld:

Fase 1: analyse/diagnose/doelen

Is er een analyse gemaakt van het (maatschappelijke) probleem of behoefte?
 Is er een duidelijke strategische doelstelling vanuit de deelraad geformuleerd?
 Is deze doelstelling van de deelraad uitgewerkt door het stadsdeel?

Fase 2: plan

Is er beleid geformuleerd met taakstellingen en instrumenten?

Fase 3: vertaling

Is het beleid vertaald in middelen, instructies, voorschriften en inrichting van de uitvoeringsorganisatie en wordt de uitvoering hiervan bewaakt?

Fase 4: werking

Vindt de uitvoering volgens afspraken en voorschriften plaats?

Fase 5: evaluatie

Worden de resultaten van het beleid gevolgd en worden indien noodzakelijk de doelen en/of de aanpak hierop bijgesteld?
 Daarnaast beoordelen we het beleid aan de hand van zogenoemde 'SMART'-

criteria. Deze systematiek geeft inzicht in de bruikbaarheid van geformuleerde doelstellingen voor zowel de sturing en controle als de uitvoering van beleid (voor een toelichting van de SMART-systematiek zie het kader hieronder).

SMART-criteria

Subdoelen en prestaties moeten zodanig zijn geformuleerd en van indicatoren (meetpunten) zijn voorzien dat ze van tevoren helder zijn en dat op basis daarvan achteraf kan worden vastgesteld in welke mate ze zijn gerealiseerd. Volgens een breed verspreide theorie moeten doelen en prestaties aan de zogenoemde SMART-criteria voldoen. Naarmate dat méér het geval is, neemt de effectiviteit van metingen toe, in de zin dat er feitelijk invloed van uitgaat op (in ons geval) het doen en laten van managers en bestuurders. De letters van het woordje SMART staan voor:

- Specifiek: dat wil zeggen dat het doel maar voor één uitleg vatbaar is. Dat geldt ook voor een eventuele doelgroep of gebiedsafbakening.
- Meetbaar: dat wil zeggen dat een meting aan een aantal theoretische eisen moet voldoen, wat inhoudt dat er een indicator (een kenmerk waaraan wordt afgemeten in hoeverre het doel is gerealiseerd, bijvoorbeeld het aantal naar werk uitgeschreven personen uit de bijstand), een streefwaarde (de gewenste waarde van de indicator, bijvoorbeeld 1700 personen) en een nulmeting is (die aangeeft wat de waarde van de indicator is aan het begin van een periode, bijvoorbeeld 1500, zijnde de uitstroom over het voorafgaande jaar).
- Acceptabel: dit wil zeggen dat managers en bestuurders (in ons geval) de verantwoordelijkheid voor het halen van de streefwaarden op zich nemen en zich daarop willen laten aanspreken.
- Realistisch: dat wil zeggen dat de streefwaarde haalbaar moet zijn en die haalbaarheid aannemelijk moet zijn gemaakt met een onderbouwing.
- Tijdgebonden: dat wil zeggen dat de streefwaarde is voorzien van een tijdstip waarop deze moet zijn gehaald.

1.4.2 Resultaten van beleid (inhoudelijk toetsingskader)

Naast het beschrijven van de systeemfactoren, kunnen resultaten worden gemeten via twee indicatoren: de 'output' en 'outcome'. De zogenoemde output is een indicator voor de prestaties die het stadsdeel heeft geleverd. Met andere woorden: welke producten en diensten heeft het stadsdeel voortgebracht? In dit geval gaat het om de werkgelegenheidsprojecten die het stadsdeel laat uitvoeren. Met 'outcome' wordt bedoeld op de maatschappelijke effecten waaraan het beleid van het stadsdeel en de door het stadsdeel gefinancierde projecten (mogelijk) hebben bijgedragen.

RegioPlan heeft in de laatste jaren allerlei verschillende re-integratie- en werkgelegenheidsprojecten geëvalueerd. Op basis van deze evaluaties hebben wij een inhoudelijk toetsingskader ontwikkeld waarmee projecten kunnen worden beoordeeld zonder dat de resultaten al volledig bekend zijn. In dit kader zijn zes onderdelen onderscheiden: planfase, organisatie, personeel, cliëntbenadering, informatiesystemen en methodiek. In overleg met de rekenkamercommissie hebben we voor dit onderzoek uit dit analysekader

onderstaande selectie gemaakt van aanbevelingen waaraan we de vijf geselecteerde werkgelegenheidsprojecten toetsen:

1. Planfase

-

2. Organisatie

- 2.1 Kleinschalige uitvoering heeft als voordeel dat het dicht bij de doelgroep is en kan inspelen op lokale omstandigheden en gebruik kan maken van lokale netwerken van instellingen.

3. Personeel

- 3.1 Warme overdrachten in plaats van papieren overdrachten zijn belangrijk om uitval te voorkomen. Ofwel: begeleid doorverwijzen naar andere instellingen.
- 3.2 Nazorg zowel voor deelnemers als werkgevers waar deelnemers zijn geplaatst is een belangrijke succesfactor. Nazorg moet ook plaatsvinden na een mislukte plaatsing.
- 3.3 Een niet te grote caseload is essentieel.

4. Samenwerking/netwerk

- 4.1 Gezien de problematiek van de doelgroep zijn goede contacten met een breed scala aan hulpverleningsinstellingen en dergelijke een belangrijke voorwaarde voor een effectieve praktijk.

5. Cliëntbenadering

- 5.1 Outreachend werken op ontmoetingsplekken of via huisbezoeken kan het bereik onder de doelgroep vergroten.
- 5.2 Er zijn bijna altijd meerdere contacten/gesprekken nodig voor de intake.
- 5.3 Gelet op de kenmerken van de deelnemers is aandacht vereist voor de privésituatie. Kennis van de privésituatie kan dienen om belemmeringen 'op weg naar een baan' weg te nemen.
- 5.4 In de eerste fase van de trajecten moet extra aandacht worden besteed aan de motivatie en discipline van cliënten om de kans op vroegtijdige uitval te verminderen.

6. Informatie

- 6.1 Een faalfactor die vaak voorkomt is dat er in de opzet van de projecten weinig aandacht is voor het in beeld krijgen van de resultaten: niet (tijdig) creëren van randvoorwaarden voor procesevaluatie of resultaatmeting achteraf, geen goede en betrouwbare registraties et cetera.

7. Methodiek

- 7.1 Geen volgtijdige maar gelijktijdige inzet van hulpverlenings- en toeleidingsactiviteiten is belangrijk om de vaart in het traject te houden en uitval te voorkomen.

7.2 In hoeverre wordt er rekening houden met de lokale arbeidsmarkt?¹

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vindt u een beschrijving van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel Amsterdam-Noord. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van vijf werkgelegenheidsprojecten die (deels) door het stadsdeel worden gefinancierd en beogen bij te dragen aan het realiseren van de doelstelling van het stadsdeel geen jongere aan de kant te laten staan. In hoofdstuk 4 vindt u de samenvatting en conclusies in de vorm van de beantwoording van de onderzoeksvragen.

¹ We hebben deze onderzoeksvraag als succesfactor meegenomen omdat deze vraag impliciet veronderstelt dat rekening houden met de lokale arbeidsmarkt de effectiviteit van een project vergroot.

2 WERKGELEGENHEIDSBELEID STADSDEEL¹

2.1 Inleiding

Het stadsdeel Amsterdam-Noord voert, binnen de door de centrale stad gestelde kaders, al geruime tijd een actief werkgelegenheidsbeleid. Het feit dat de stad op belangrijke onderdelen van het arbeidsmarktbeleid zoals uitkeringen en re-integratie bepalend is, weerhoudt het stadsdeel er niet van een aanvullend beleid te voeren. *'Niets doen is geen optie'* karakteriseert de houding van het stadsdeel op dit terrein (beleidsnotitie Arbeidsmarktbeleid stadsdeel Amsterdam-Noord, 2003, pagina 3). Concreet betekent dit dat het stadsdeel onder andere werkgelegenheidsprojecten opzet met als doel 'het vergroten van de perspectieven van werkzoekenden uit Amsterdam-Noord op het krijgen van een baan of scholing' (beleidsnotitie Arbeidsmarktbeleid stadsdeel Amsterdam-Noord, 2003, pagina 3). Zoals aan het begin van hoofdstuk 1 beschreven zijn deze ambities in 2007 onverminderd geldig.

Omdat het bestrijden van werkloosheid primair een taak is van de centrale stad (Dienst Werk en Inkomen) en het Centrum voor Werk en Inkomen, is de functie van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel Noord vooral aanjagend en aanvullend. Het stadsdeel jaagt aan door werkgelegenheidsprojecten te bedenken, uit te laten voeren en, indien succesvol, vervolgens over te dragen. Het beleid van het stadsdeel is aanvullend op wat de DWI en het CWI doen. Dit betekent dat de werkgelegenheidsprojecten zich niet alleen richten op bemiddeling van werkzoekenden naar een reguliere baan, maar vooral op oriëntatie op arbeid en doorverwijzing naar trajecten van de DWI. Bij het beoordelen van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel moet hiermee rekening worden gehouden.

In dit hoofdstuk gaan we in op het werkgelegenheidsbeleid 2007. De beleidscyclus, de beschikbare middelen en de organisatie van de uitvoering staan hierbij centraal.

2.2 De beleidscyclus

2.2.1 De vijf fasen van de beleidscyclus

In deze paragraaf beschrijven we de vijf fasen van de beleidscyclus van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel. We gaan ervan uit dat naarmate het stadsdeel alle fasen van de beleidscyclus goed en samenhangend

¹ Bronnen: interviews met het hoofd van de afdeling Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken van het stadsdeel Amsterdam-Noord (de datum 21 mei 2007 en 22 juni 2007) en documentatie: programmabegroting 2006, programmajaarrekening 2006, programmabegroting 2007.

doorloopt, de uitvoering van het beleid effectiever zal zijn.

Fase 1: Probleemanalyse en strategie

In de eerste fase van de beleidscyclus moet een analyse worden gemaakt van het (maatschappelijke) probleem en op basis daarvan moet het stadsdeel een strategische doelstelling voor het beleid formuleren. De vraag is of dit voor het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel ook is gebeurd. Deze vraag kunnen wij op grond van de beschikbare informatie bevestigend beantwoorden. In opdracht van de Dienst Maatwerk van de gemeente Amsterdam is door het Instituut Jeugd en Welzijn van de Vrije Universiteit voor het Jongerenloket in Amsterdam-Noord uitgebreid onderzoek gedaan naar de omvang van de jeugdwerkloosheid in Amsterdam-Noord en de mate van arbeidsmarktgeschiktheid van deze jongeren. Bijzondere aandacht is besteed aan het vaststellen van het aantal niet-geregistreerde werkloze jongeren, en aan het ontdekken van adequate wegen voor arbeidstoeleiding voor verschillende typen werkloze jongeren. Hiermee is veel informatie beschikbaar gekomen die kan worden benut voor de bestrijding van de jeugdwerkloosheid in Amsterdam-Noord.

Het beleid van het stadsdeel wordt echter vooral rechtstreeks gevoed door signalen uit de wijken. Zo wordt onder meer IBAN gebruikt om systematisch signalen te genereren over wensen en noden van burgers in Noord.

De geformuleerde strategische doelen zijn vastgelegd in de programmabegroting 2007. Het stadsdeel signaleert daarin dat de jeugdwerkloosheid te hoog is en dat er de komende jaren in Noord, indien er niet wordt ingegrepen, grote groepen buiten de boot dreigen te vallen (Programmabegroting 2007, pagina 57). In ditzelfde document is een duidelijke strategische doelstelling en een uitwerking daarvan geformuleerd. Dit is in tabel 2.1 weergegeven.

Tabel 2.1 Doelstellingen werkgelegenheidsbeleid 2007

Doelstellingen	Beoogde maatschappelijke effecten
Hoofddoel: de werkloosheid onder jongeren neemt af.	
1 Verbeteren van de werkgelegenheid voor jongeren tussen de 18 en 27 jaar. Jaarlijks nemen 200 jongeren deel aan werkervarings- en werkgelegenheidsprojecten van het stadsdeel, van wie 125 een baan vinden	Een goed ondernemings- en economisch klimaat waardoor er voldoende werkgelegenheid is voor Noorderlingen die kunnen en willen werken
2 Jaarlijks biedt het stadsdeel 25 stageplekken aan en verleent het extra steun aan allochtone jongeren bij het vinden van een stageplek ²	Vergroten van kansen van jongeren op de arbeidsmarkt en verbeteren van onderwijsmogelijkheden voor jongeren
3 Vergroten van het aantal mensen dat deelneemt aan het arbeidsproces door het stimuleren van bedrijvigheid in Noord	Het aantal arbeidsplaatsen groeit jaarlijks met drie procent ten opzichte van het voorgaande jaar

² Het stadsdeel geeft aan (impliciet) de volgende definitie voor 'allochtoon' te hanteren: 'Allochtoon is iemand waarvan één van de ouders in het buitenland is geboren. Hierbij wordt de groep niet-westerse allochtonen bedoeld. De niet-westerse allochtonen worden verder onderverdeeld in Surinamers, Antillianen, Turken, Marokkanen en personen uit de 'overige niet-westerse landen'.

Het onderhavige onderzoek richt zich op projecten die jongeren ondersteunen bij het oriënteren op de arbeidsmarkt en bij het vinden van werk. De derde doelstelling is gericht op het vergroten van het aantal arbeidsplaatsen en daarom voor dit onderzoek niet relevant.

Fase 2: Vertaling naar projecten/instrumenten met doelstellingen

In de tweede fase van de beleidscyclus moeten de strategische doelstellingen worden vertaald in projecten en instrumenten en daaraan verbonden doelstellingen. Voor het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel is de vertaling naar projecten en instrumenten in de programmabegroting weergegeven. Zo worden in de programmabegroting 2007 onder meer de projecten FF werken, Creatieve onderneming, uitvoering stagebeleid en de verdere ontwikkeling van IBAN benoemd. In de programmabegroting zijn per project geen doelstellingen geformuleerd.

In de projectplannen van de verschillende werkgelegenheidsprojecten zijn wel projectdoelstellingen opgenomen en is beschreven met welke instrumenten deze doelstellingen gaan worden gerealiseerd.

Fase 3: Organisatie en middelen

In de derde fase van de beleidscyclus moeten de projectdoelstellingen worden uitgewerkt naar een uitvoeringsorganisatie en moeten hieraan financiële middelen worden toegekend.

Per project is er een projectplan of een projectbeschrijving waarin naast de doelstellingen onder meer de projectorganisatie en de methodiek zijn uitgewerkt. Dit gebeurt vrij globaal zodat er in de uitvoering ruimte is om organisatie en methodiek verder te ontwikkelen als de omstandigheden daarom vragen.

In de programmabegroting is opgenomen hoeveel geld vanuit de rompbegroting wordt ingezet voor 'Werkgelegenheidsbeleid en projecten' (product 335). Daarnaast worden in de programmabegroting 'prioriteiten' benoemd. Dit zijn uitgaven vanuit de rompbegroting voor nieuwe beleidsvoornemens. In de programmabegroting 2007 worden onder meer de vier nu lopende werkgelegenheidsprojecten als prioriteiten benoemd.

Fase 4: De uitvoering en de bewaking daarvan

Fase 4 van de beleidscyclus betreft de uitvoering van het beleid. Voor het goed doorlopen van de beleidscyclus is het van belang dat de uitvoering wordt gevolgd en bewaakt.

Voor alle werkgelegenheidsprojecten is er bij het stadsdeel een (interne) projectleider benoemd die eindverantwoordelijk is. Die projectleider monitort op hoofdlijnen de uitvoering van het project. Ook wanneer de uitvoering van het project is uitbesteedt aan een derde partij, is er een interne projectleider benoemd die de contacten met de uitvoerder onderhoudt en de schakel is

tussen de uitvoerder en de eindverantwoordelijke in het stadsdeel (de wethouder).

In het Protocol Informatievoorziening van stadsdeel Amsterdam-Noord 2005 wordt beschreven dat het tot de plichten van het dagelijks bestuur hoort om door de actieve informatieplicht de deelraad in de gelegenheid te stellen zijn kaderstellende en controlerende rol naar behoren te vervullen. Hoewel werkgelegenheidsprojecten hierin niet met name worden genoemd, mag worden verondersteld dat deze wel vallen onder de actieve informatieplicht. In de praktijk verloopt de informatievoorziening over het werkgelegenheidsbeleid aan de deelraad als volgt.

De deelraad wordt één maal per jaar via de voorjaarsnotitie en de programmajaarrekening geïnformeerd over de voortgang van de projecten. In de voorjaarsnotitie wordt de stand van zaken van de implementatie van de projecten en het aantal deelnemers beknopt weergegeven. Verder is in de voorjaarsnotitie opgenomen welke bedragen in het nieuwe jaar vanuit de rompbegroting in lopende en nieuwe werkgelegenheidsprojecten worden ingezet.

In de programmajaarrekening wordt voor de strategische doelstellingen uit de programmabegroting weergegeven in welke mate deze zijn gerealiseerd. Over de realisatie van de projectdoelstellingen is in de programmajaarrekening weinig informatie te vinden. Verder is in de programmajaarrekening de globale financiële realisatie van de prioriteiten opgenomen, alsmede van het product 'Werkgelegenheidsbeleid en projecten'.

Bovendien moet elk project tussentijds (eens per kwartaal) verslag uitbrengen aan de Commissie Middelen van de stadsdeelraad. In deze kwartaalrapportages wordt aandacht besteedt aan de tussenresultaten van het project, de kenmerken van de deelnemers, de successen en knelpunten in de uitvoering en andere bijzonderheden voor de individuele projecten. Verder is in een deel van de kwartaalrapportages de financiële stand van zaken van het project weergegeven.

Voor een deel van de werkgelegenheidsprojecten geldt dat ze (deels) worden gefinancierd met ESF-middelen. ESF stelt strikte eisen aan met name de administratie van het project en draagt er zodoende toe bij dat de uitvoering van het project administratief verloopt volgens de hierover gemaakte afspraken en voorschriften.

Fase 5: Evaluatie

Cruciaal voor de effectiviteit van het beleid is het sluiten van de beleidscyclus. De uitvoering van het beleid moet niet alleen worden geëvalueerd, maar de resultaten van de evaluatie moeten worden gebruikt om zo nodig de doelen en/of de aanpak bij te stellen.

Voor de projecten geldt dat de resultaten worden gemonitord via de hierboven beschreven rapportages aan de Commissie Middelen van de stadsdeelraad. Daarnaast wordt eens per jaar een programmajaarrekening opgesteld waarin

(per programma) wordt vastgelegd wat er is gerealiseerd en wat daarvoor is gedaan. Daarnaast is in ieder geval voor IBAN een externe evaluatie gepland. De projecten zijn over het algemeen zo ingericht dat de uitvoerders de methodiek en uitvoering verder kunnen ontwikkelen als de omstandigheden daar om vragen. Wat de rol van de deelraad is bij bijstellingen van doelen en uitvoering, is voor ons niet vast te stellen.

2.2.2 Toetsing SMART-criteria

In deze paragraaf beoordelen we het beleid aan de hand van zogenoemde SMART-criteria. Deze systematiek geeft inzicht in de bruikbaarheid van geformuleerde doelstellingen voor zowel de sturing en controle als de uitvoering van beleid.

De hoofddoelstelling van het beleid van 2007 (de werkloosheid onder jongeren neemt af) is niet specifiek en niet meetbaar. Wat werkloosheid is, wordt niet geoperationaliseerd en de gewenste daling wordt niet gekwantificeerd. Wordt het officiële werkloosheidspercentage van het CWI bedoeld? Het werkgelegenheidsbeleid richt zich vooral op de jongeren die niet bekend zijn bij de officiële instanties zoals de DWI en het CWI. Zij zijn dus niet in de officiële werkloosheidscijfers meegenomen. Deze verborgen werkloosheid is moeilijk meetbaar en zeker niet van jaar op jaar te volgen.

Daarnaast richt een deel van de projecten zich op oriëntatie op de arbeidsmarkt van jongeren waardoor het realiseren van deze hoofddoelstelling wel erg ver weg ligt en dus niet realistisch is.

De doelstelling van 200 deelnemers aan projecten van wie 125 een baan vinden, is redelijk SMART. Het is alleen niet duidelijk welke projecten precies worden bedoeld.

De doelstelling om 25 stageplekken aan te bieden, is ook niet specifiek omdat niet is geoperationaliseerd wanneer er sprake is van een 'extra' stageplaats bovenop de stageplaatsen die het stadsdeel jaarlijks al aanbiedt.

De doelstelling om extra steun te verlenen aan allochtone jongeren is niet specifiek en meetbaar. Wat verstaat men onder 'steun'? Hoe moet dat gemeten worden? Et cetera.

Een deel van de doelstellingen is weliswaar gekwantificeerd, maar dit gaat niet verder dan het noemen van de streefwaarde. Er wordt verder geen toelichting gegeven op de streefwaarde en ook het zicht op de haalbaarheid ontbreekt. Het risico is hierdoor aanwezig dat die doelstellingen niet realistisch zijn.

2.3 Middelen

In de programmabegroting staan per programma de baten en de lasten genoemd. Per programma worden de betrokken bedragen uitgewerkt naar producten. De werkgelegenheidsprojecten vallen onder programma 7 'Werken en Economische Ontwikkeling', product 335 'Werkgelegenheidsbeleid en projecten'.

Het stadsdeel werkt met een 'werkgelegenheidsfonds' waaraan jaarlijks vanuit de rompbegroting een bedrag van ongeveer €150.000,- wordt gedoteerd. De werkgelegenheidsprojecten worden deels gefinancierd met dit geld. De deelraad krijgt in die gevallen een voordracht voor onttrekking van middelen uit het werkgelegenheidsfonds ten behoeve van een bepaald project. Wanneer geld dat gereserveerd was voor een bepaald project niet wordt gebruikt, wordt dit gedoteerd aan het werkgelegenheidsfonds. Daarvoor krijgt de deelraad dan een voordracht voor dotatie aan dat fonds.

In de programmabegroting 2007 is een bedrag van € 335.400,- uit de rompbegroting opgenomen voor werkgelegenheidsbeleid en projecten. Dit bedrag bestaat uit een dotatie van € 154.060,- aan het werkgelegenheidsfonds, de inzet van eigen personeel van € 117.000,- en een budget voor werkzaamheden derden.

De werkgelegenheidsprojecten zijn in de vorm van 'prioriteiten' opgenomen in de programmabegroting. In de programmabegroting van 2007 gaat het om de volgende bedragen:

FF Werken, uitzendbureau voor jongeren:	€ 570.000
Werkgelegenheidsproject Creatieve onderneming:	€ 125.000
IBAN ³ :	€ 0

Daarnaast wordt voor het financieren van het werkgelegenheidsbeleid ook gebruikgemaakt van externe middelen. Voor 2007 gaat het hierbij om Aschergelden vanuit de centrale stad, middelen vanuit DWI en CWI en ESF. Uit het gesprek met het hoofd van R&EB is duidelijk geworden dat voor de projecten die ook vanuit de externe middelen worden gevoed deze vaak veel groter zijn dan de interne middelen. Dit heeft soms tot gevolg dat de intern gereserveerde middelen niet (volledig) worden besteed.

³ IBAN wordt gedekt uit de zogenoemde Pechtoldmiddelen.

2.4 Organisatie

De uitvoering van het werkgelegenheidsbeleid berust bij de afdeling Ruimtelijk en Economisch beleid. Tot en met 2006 was er één projectleider voor alle werkgelegenheidsprojecten die door het stadsdeel werden uitgevoerd. Sinds begin 2007 is het team uitgebreid met een beleidsadviseur en een projectleider. Doordat de ambtenaren van de afdeling in algemene dienst zijn, kan er naar behoefte worden geschoven met hun inzet. Hierdoor is er geen sprake van knelpunten ten aanzien van de capaciteit.

In hoeverre de stadsdeelorganisatie voldoende is toegerust voor een adequate uitvoering van het werkgelegenheidsbeleid, kan alleen worden vastgesteld door te bepalen in hoeverre het beleid doelmatig en doeltreffend wordt uitgevoerd. Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 4 van dit rapport.

Wij kunnen wel vaststellen dat het stadsdeel al geruime tijd actief is op dit terrein en dus veel ervaring heeft opgebouwd. De projecten worden deels intern uitgevoerd (IBAN, stageproject) en deels wordt er expertise ingekocht (FF-Werken, Creatieve onderneming JOLO). In het laatste geval is vooral expertise nodig om goede uitvoerders te selecteren en vervolgens die uitvoerders goed aan te sturen.

3 VIJF WERKGELEGENHEIDSPROJECTEN

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van vijf werkgelegenheidsprojecten voor jongeren in stadsdeel Amsterdam-Noord die (gedeeltelijk) door het stadsdeel zijn of worden gefinancierd. In overleg met de rekenkamercommissie is een keuze gemaakt voor de eerste vijf van de volgende tien werkgelegenheidsprojecten:

- Werkoriëntatie Risicjongeren Amsterdam Noord (JOLO)
- IBAN
- De Creatieve Onderneming
- Uitzendbureau FF Werken
- FF Werken bij het Stadsdeel
- Administratieproject
- Boven IJ-team
- Acquisitieteam
- Project NUGgers
- ID-banen

We hebben bij de selectie gekeken naar de looptijd van de projecten (niet te lang geleden afgerond) en de financiering (in ieder geval deels gefinancierd door het stadsdeel).

De projectbeschrijvingen zijn hoofdzakelijk gebaseerd op face-to-face-interviews met de projectleiders van het stadsdeel of van de uitvoerende organisatie.¹ De respondent heeft het interviewverslag bekrachtigd. Daarnaast is gebruikgemaakt van schriftelijk projectmateriaal, zoals het projectplan dat is verkregen van de respondent.

3.1 Werkoriëntatie Risicjongeren Amsterdam Noord (JOLO)

Tabel 3.1 Projectkenmerken JOLO

Uitvoerende organisatie	BSN Werkervaringsbedrijf (Buurt Service Noord)
Financier	Stadsdeel Noord
Looptijd	December 2004 t/m november 2005
Doelgroep	- 15 t/m 22 jaar - Wonend in Amsterdam Noord - Aangebracht door Jongerenloket
Aantal deelnemers	47
Begrote kosten project	76.000 euro
Gemaakte kosten project	76.000 euro
Gemaakte kosten per deelnemer	1617 euro ²
Vervolg	December 2005 t/m november 2006: 38 inschrijvingen, financiering DWI, uitvoering BSN

¹ Voor één casus, FF Werken bij het Stadsdeel, is een interview gehouden met de stadsdeelmedewerker die het project uitvoert in plaats van met de projectleider.

² 76.000/47=1617 euro.

3.1.1 Doelstellingen

Het project heeft twee formele doelstellingen en daarnaast is een afspraak met het stadsdeel gemaakt over het aantal deelnemers:

1. dagbesteding bieden aan jongeren om te voorkomen dat ze in de wachttijd tussen hun aanmelding bij het Jongerenloket en de start van hun traject op straat zwerven³;
2. jongeren laten oriënteren op beroepskeuze;
3. afspraak met stadsdeel: dertig tot vijftig deelnemers.

3.1.2 Projectorganisatie

BSN was uitvoerder van het project. Het Jongerenloket leverde de deelnemers en plaatste de uitstroom uit het project in een specifiek vervolgtraject, bij BSN of elders. BSN was niet verantwoordelijk voor de uitstroom van de deelnemers. Een deel van de trainingen werd gegeven door de Stichting Intensieve Beroepsoriëntatie (IBO).

De projectorganisatie bestond uit een bedrijfsleider met als taak de projectleiding, een werkbegeleider met verantwoordelijkheid voor de dagelijkse werkzaamheden en een trajectbegeleider met verantwoordelijkheid voor de rapportages en voor de contacten met het Jongerenloket. Een deel van de trainingen werd gegeven door de directeur van BSN.

BSN werkte samen met onder meer de volgende hulpverleningsorganisaties: Streetcornerwork, Scharlaken Koord, Crisisdienst Mentrum (GGZ) en Veilige Haven.

3.1.3 Methodiek

Werving & selectie

BSN deed geen werving en geen selectie. Het Jongerenloket bracht de jongeren aan en BSN nam iedere aangebrachte jongere in traject. Volgens BSN maakte het Jongerenloket wel een selectie. Het loket stuurde jongeren door die niet onmiddellijk plaatsbaar waren én een risico vormden in de zin dat zij tijdens hun wachttijd problemen zouden kunnen veroorzaken op straat.

Traject

Het traject kende geen fasen die elke deelnemer doorliep. De duur was zes weken van in principe 32 uur per week. De dagbesteding van de jongeren was heel divers, maar alle jongeren kregen een competentie- en een sollicitatie-training. Ongeveer tachtig procent van de deelnemers volgde een administratieproject. In het administratietraject kon iemand bijvoorbeeld een typecursus of een computercursus volgen.

³ Overigens wordt met zwerven niet bedoeld dat deze jongeren dakloos zijn. Er wordt mee bedoeld dat zij door het gebrek aan een zinvolle dagbesteding tot de risicogroep behoren om op straat te gaan rondhangen en daarbij rottigheid uit te gaan halen.

De overige twintig procent van de deelnemers volgde een traject buiten. In het buitentraject gingen de jongeren mee bij het ophalen van vuilnis in het stadsdeel die door burgers naast de vuilnisbakken is gezet. In dit traject leren jongeren op tijd komen, veilig werken, goed tillen en luisteren naar hun leidinggevende.

Begeleiding

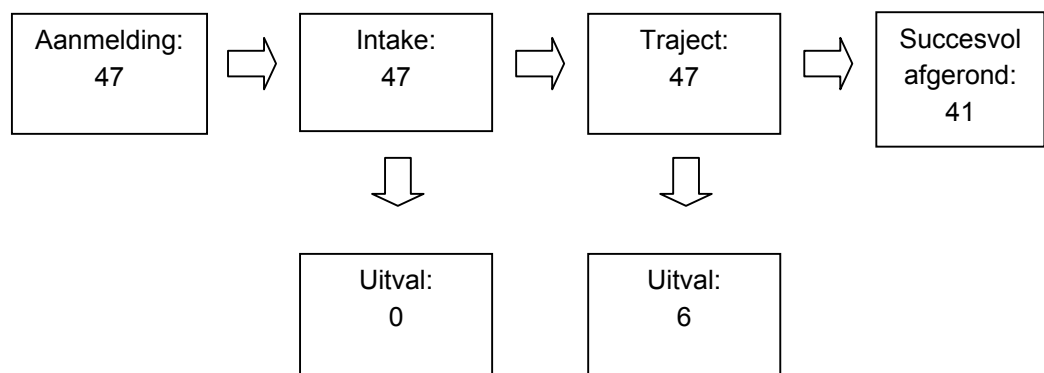
Dagelijkse begeleiding vond plaats door de werkbegeleider en de jongeren hadden ongeveer twee keer per week een gesprek met de trajectbegeleider. In de buitengroep was de caseload vier en in de binnengroep acht jongeren per begeleider.

3.1.4 Resultaten

In 2005 hebben 47 jongeren deelgenomen aan het JOLO-project. Hiervan hebben 41 jongeren het project succesvol afgerond. Dit wil zeggen dat zij voor de volledige periode van zes weken aan het project hebben deelgenomen. Zes deelnemers zijn voortijdig uitgevallen, vier om medische redenen en twee jongeren wegens drugsgebruik.

Van de deelnemers die het project succesvol hebben afgerond, startten 28 jongeren een vervoltraject waarvan 21 bij BSN zelf. De overige dertien starten een opleiding (9) of vonden regulier werk (4). De resultaten van het project staan in figuur 3.1.

Figuur 3.1 Resultaten JOLO in 2005



3.1.5 Beoordeling en realisatie doelstellingen

Toetsing SMART-criteria

De drie doelstellingen, zoals in paragraaf 3.1.1 zijn opgenomen, zijn niet specifiek omdat niet wordt gespecificeerd om wat voor dagbesteding het gaat, omdat het vaag blijft wat oriëntatie op beroepskeuze inhoudt en omdat niet gespecificeerd is welke jongeren door het Jongerenloket worden aangebracht. Hierdoor worden de eerste twee doelstellingen bijna per definitie gerealiseerd.

De afspraak met het stadsdeel over het aantal deelnemers is wel voldoende specifiek.

Verder valt op dat de doelstellingen vooral zijn geformuleerd in termen van deelname aan het project (output) en niet in termen van het effect van het project op de deelnemers (outcome). Het voorkomen van zwerven is wel een outcomedoelstelling. Het gevolg is dat de effectiviteit van het project alleen kan worden beoordeeld in termen van het aantal deelnemers dat het project volledig heeft doorlopen. Deelnemers die voortijdig uitvallen, lopen immers het risico te gaan zwerven. Over het effect van de dagbesteding en beroepen-oriëntatie op de deelnemers is geen doelstelling geformuleerd. Hierover worden daarom geen gegevens bijgehouden en kan dus ook niet worden beoordeeld.

Realisatie doelstellingen

Het project heeft ervoor gezorgd dat 41 jongeren tijdens de wachttijd niet op straat konden gaan zwerven. Het in de doelstelling geformuleerde aantal deelnemers is daarmee gehaald. Zes deelnemers zijn uitgevallen. Of zij zijn gaan zwerven, is ons niet bekend.

3.1.6 Scores op kritische succesfactoren

In de onderstaande tabel geven we aan welke succesfactoren van toepassing zijn op het JOLO-project.

Tabel 3.2 Scores succesfactoren JOLO

Succesfactor	Score ⁴
Organisatie	
1. kleinschalige uitvoering, inspelen op lokale omstandigheden, gebruikmaken van lokale netwerken	+
Personeel	
1. warme overdracht	-
2. nazorg	n.v.t.
3. niet te grote caseload	+
Samenwerking/netwerk	
1. contacten met hulpverleningsinstellingen	+
Cliëntbenadering	
1. outreachend werken	n.v.t.
2. meerdere gesprekken voor intake	n.v.t.
3. aandacht voor privésituatie	onbekend
4. aandacht voor motivatie en discipline van cliënten	+
Informatie	
Aandacht voor het in beeld krijgen van de resultaten (in de opzet van het project)	+
Methodiek	
Gelijktijdige (in plaats van) volgtijdige inzet van hulpverlenings- en toeleidingsactiviteiten	+
Rekening houden met lokale arbeidsmarkt	n.v.t.

Organisatie

Het project is kleinschalig en is gestart in reactie op het lokale probleem van wachttijden voor jongeren die een traject willen starten. BSN werkt samen met lokale hulpverleningsorganisaties.

Personeel

BSN verzorgde geen warme overdracht. BSN stuurde een rapportage aan de consulent van het Jongerenloket en dit loket verzorgde vervolgens de overdracht naar een vervolgetraject. Ruim de helft van de deelnemers kreeg een vervolgetraject bij BSN waardoor overdracht niet nodig was.

Nazorg is niet van toepassing omdat het project een overbrugging is tot een ander traject en de uitstroom naar werk geen doelstelling was.

De caseload per begeleider in de buitengroep is vier jongeren en in de binnengroep acht jongeren. In vergelijking met reguliere re-integratietrajecten is dit een zeer kleine caseload. De begeleiding is dus heel intensief.

Samenwerking/netwerk

BSN zet verschillende lokale hulpverleningsorganisaties in bij specifieke problemen.

⁴ We gebruiken in de tabellen Scores succesfactoren (3.2, 3.5, 3.7, 3.10, 3.13) de volgende scores: “-“ betekent: voldoet niet aan de succesfactor; “+” betekent: voldoet wel aan de succesfactor; “-/” betekent: voldoet deels niet aan de succesfactor, er zijn nog mogelijkheden tot verbetering; “n.v.t.” betekent dat de succesfactor niet van toepassing is op dit project; “onbekend” betekent dat er onvoldoende informatie was om een uitspraak te kunnen doen.

Cliëntbenadering

Outreaching werken is niet van toepassing omdat de deelnemers door een andere organisatie, het Jongerenloket, worden aangedragen. Er is veel aandacht voor motivatie en discipline, want het project is een disciplinerings-traject om jongeren werknemersvaardigheden bij te brengen, zoals op tijd komen.

Informatie

BSN maakt gebruik van het cliëntvolgsysteem lw3. De projectleider geeft aan dat dit goed wordt bijgehouden. Wij hebben als onderzoekers de benodigde informatie zonder problemen verkregen.

Methodiek

BSN stuurt jongeren, indien nodig, gelijktijdig met het overgangstraject naar hulpverleningsorganisaties. Het project heeft geen directe relatie met de arbeidsmarkt omdat het project gericht is op beroepsoriëntatie en niet op het toeleiden naar de arbeidsmarkt.

Conclusie

Het JOLO-project voldoet grotendeels aan de van toepassing zijnde succesfactoren.

3.1.7 Financiën

In de onderstaande tabel zijn de financieringsbronnen en gemaakte kosten voor het JOLO-project opgenomen. Het project is precies binnen de begroting uitgevoerd. De kosten per deelnemer waren 1617 euro.

Tabel 3.3 Financiën JOLO

Begroting	Bedrag	Kosten	Bedrag
Werkgelegenheidsfonds Stadsdeel Noord	76.000	Gemaakte kosten	76.000
Totaal	76.000	Totaal	76.000

3.1.8 Conclusie

Het JOLO-project heeft, voorzover dat kan worden vastgesteld, zijn doelstellingen gerealiseerd. De sterke kanten van het project zijn de intensieve begeleiding en de aandacht voor motivatieproblemen en hulpverlenings-behoefte. Hierdoor is het project toegankelijk voor een brede doelgroep, dus ook voor jongeren met een complexe problematiek. Het project is binnen de begroting uitgevoerd.

3.2 IBAN

Het project IBAN (Individueel Bewonersadvies Amsterdam-Noord) vindt zijn oorsprong in de grote stedelijke vernieuwingsprojecten in Amsterdam-Noord. IBAN staat hierbij voor de sociale pijler en richt zich primair op werk, inkomen en leefbaarheid. Naast een huis-aan-huisbenadering richt IBAN zich sinds eind 2006 ook specifiek op een aantal doelgroepen waaronder jongeren. IBAN pakt jongeren op die geworven zijn voor FF Werken, maar daarvoor niet in aanmerking komen. Het is daarbij de bedoeling om deze jongeren te begeleiden naar werk en zonodig belemmeringen weg te halen, zodat ze aan het werk kunnen. Dit gaat volgens de normale IBAN-werkwijze. Wij hebben ons in dit onderzoek voornamelijk gericht op de gerichte jongerenaanpak binnen IBAN.

Tabel 3.4 Projectkenmerken IBAN

Uitvoerende organisatie	Stadsdeel Amsterdam-Noord
Financiers	Stadsdeel en ESF-middelen
Looptijd	Sinds 2004 tot heden
Doelgroep	Aanvankelijk bewoners van geselecteerde wijken in Amsterdam-Noord. ⁵
	Sinds 2006 richt IBAN zich ook op de volgende doelgroepen: jongeren, ouderen, bewoners zonder volledige AOW, vrouwen, oudkomers en cliënten van de voedselbank
Aantal deelnemers	IBAN werkt niet met deelnemers, maar met huishoudens/bewoners. In 2006 zijn bijna 4700 bewoners benaderd waarvan met bijna 13 procent een afspraak is gemaakt (voor doorverwijzing)
Begrote kosten doelgroep jongeren	Niet apart begroot
Gemaakte kosten doelgroep jongeren	Wordt niet apart bijgehouden
Gemaakte kosten per jongere	Wordt niet bijgehouden
Vervolg	Ja

3.2.1 Doelstellingen

Het project heeft een algemene doelstelling en een streefgetal over het aantal nieuwe huishoudens dat met IBAN wordt bereikt:

1. verbeteren van de sociaal-economische positie van alle inwoners van Amsterdam-Noord;
2. doelstelling 2007: duizend nieuwe huishoudens bereiken.⁶

⁵ Deze wijken waren geselecteerd op basis van statistische gegevens van O&S en/of signalen van buurtbeheer, opbouwwerk, woningcorporaties en het Dagelijks Bestuur van het Stadsdeel.

⁶ Een huishouden is bereikt wanneer IBAN iemand van dat huishouden heeft gesproken. Er zijn dan twee mogelijkheden: IBAN heeft een vervolgspraak gemaakt of IBAN heeft vastgesteld dat er geen behoefte is aan een vervolgspraak.

Voor de doelgroep jongeren zijn geen aparte doelstellingen geformuleerd.

3.2.2 Projectorganisatie

Opdrachtgever en uitvoerder van het project is het stadsdeel zelf. Het team van IBAN bestaat uit negen personen (zeven bewonersadviseurs, één coördinator en één administratief medewerker, bij elkaar 7,5 fte) en één projectleider. De bewonersadviseurs hebben het contact met de bewoners (adviseren en informeren hen over werk, opleiding, inkomen en leefbaarheid), verwijzen hen door naar de juiste instanties en monitoren hen na doorverwijzing. Daarnaast hebben de bewonersadviseurs als taak het signaleren en doorspelen van knelpunten met instanties en de leefbaarheid in de buurten van Amsterdam-Noord en het doorspelen van deze informatie aan het Dagelijks Bestuur van het stadsdeel. De coördinator is een 'meewerkend voorvrouw'. Zij is werkzaam als bewonersadviseur en heeft daarnaast een aantal coördinerende taken (maakt bijvoorbeeld de werkroosters). De projectleider heeft als taak het monitoren van de voortgang van het project, op hoofdlijnen leidinggeven aan het team en is verantwoordelijk voor het uitzetten van de koers.

IBAN stelt zich vooral dienstverlenend op in de zin van doorverwijzing van bewoners naar de juiste instanties. Incidenteel is IBAN hulpverlenend in de zin dat ze zelf een bewoner 'in traject nemen'. Deze dienstverlenende instelling/doorverwijsfunctie betekent dat er nauw contact is met een reeks aan andere (hulpverlenende) instellingen zoals DWI, CWI, UWV, schuldhulpverlening (Doras), Maatschappelijk werk, Welzijn Ouderen, Sociaal Raadslieden, de Formulierenbrigade, Belastingdienst, Woningcorporaties en buurthuizen in het stadsdeel. Overigens zijn met deze organisaties geen afspraken over aantallen doorverwijzingen. Vanwege het vrijwillige karakter van 'deelname' aan IBAN is dat niet mogelijk.

3.2.3 Methodiek

Werving & selectie

Er is geen sprake van werving en selectie in de strikte zin van het woord. IBAN werkt puur vraaggericht, individueel en op basis van vrijwillige deelname. Bewoners worden benaderd via huis-aan-huisbezoeken. Een deel van de bewoners wordt niet bereikt (zij zijn verschillende keren niet thuis aangetroffen), een deel van de bewoners is niet geïnteresseerd in de dienstverlening die IBAN te bieden heeft en een deel van de bewoners is dat wel. Met deze laatste groep wordt een afspraak gemaakt voor een (vervolg)gesprek.⁷

Zoals beschreven hanteert IBAN sinds 2006 naast de huis-aan-huisaanpak ook de doelgroepenbenadering. Hiervoor wordt contact gezocht met de doelgroepen op de plekken waar ze te vinden zijn (bijvoorbeeld voor jongeren

⁷ In 2006 is ruim veertig procent van de benaderde huishoudens niet bereikt, 46 procent was niet geïnteresseerd in IBAN en bijna dertien procent is in 'traject' genomen.

hangplekken en voor ouderen de buurthuizen) en wordt er samengewerkt met organisaties/instellingen waar de doelgroepen al mee te maken hebben.

In de rest van deze paragraaf focussen we op de aanpak vanuit IBAN voor de doelgroep jongeren in de leeftijd van 18 tot en met 27 jaar. Sinds november 2006 is er één medewerker vrijgemaakt voor de begeleiding van de jongeren uit deze doelgroep die (in eerste instantie) niet kunnen worden doorverwezen. Zij worden door IBAN zelf in traject genomen. IBAN richt zich qua jongeren-doelgroep op alle jongeren uit Noord tussen de 18 en 27 jaar. Doel is deze groep te informeren over en te leiden naar werk, werkgelegenheidsprojecten of scholing. Daarnaast ondersteunt de jongerenadviseur hen bij het weghalen van belemmeringen die zij op hun pad vinden. Een dergelijk 'IBAN-traject' betekent dat er na één of meer gesprekken alsnog doorverwijzing plaatsvindt. Hierbij gaat het om doorverwijzing naar werk, een werkgelegenheidsproject of scholing.

Naast jongeren in het algemeen richt het IBAN zich ook specifiek op jongeren die (nog) niet in aanmerking komen voor het project FF werken. Het is de bedoeling dat het IBAN ook hen helpt bij het oplossen van hun belemmeringen, zodat ze vervolgens kunnen doorstromen in het project FF werken, naar werk of school.

Traject

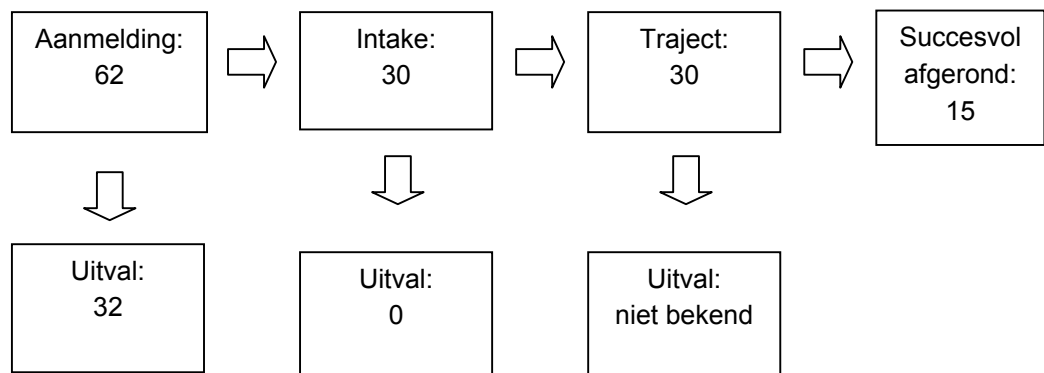
In het algemeen bestaat een 'traject' voor een bewoner bij IBAN uit ten minste één gesprek en vervolgens doorverwijzing naar de juiste instantie. Bewoners die zijn doorverwezen worden gemonitord totdat met zekerheid kan worden vastgesteld dat de bewoner door de juiste instantie op de juiste manier is geholpen.

In het kader van toeleiding naar werk of opleiding komen de volgende acties bij IBAN regelmatig voor:

3.2.4 Resultaten

Sinds november 2006 tot en met juni 2007 zijn er 62 jongeren 'aangemeld' voor een afspraak. Met dertig jongeren, bijna de helft, is ook daadwerkelijk één of meerdere keren gesproken. Daarvan zijn inmiddels vijftien jongeren doorgestroomd naar werk, het project FF werken of het project Creatieve Onderneming. De resultaten van IBAN voor de doelgroep jongeren in de eerste helft van 2007 staan in figuur 3.2.

Figuur 3.2 Resultaten IBAN doelgroep jongeren (november 2006-juni 2007)



3.2.5 Beoordeling en realisatie doelstellingen

Toetsing SMART-criteria

De eerste doelstelling van het IBAN-project, het verbeteren van de sociaal-economische positie van alle inwoners van Amsterdam-Noord, is een echte outcomedoelstelling, maar is niet SMART. Met name het begrip 'sociaal-economische positie' is niet geoperationaliseerd en daardoor niet specifiek en niet meetbaar. De tweede doelstelling, het bereiken van duizend huishoudens in 2007, is wel SMART, maar is een outputdoelstelling.

Het gevolg is dat de effectiviteit van het IBAN-project alleen kan worden beoordeeld in termen van het aantal bereikte huishoudens. Over het effect van IBAN op (de sociaal-economische positie van) de bereikte huishoudens is geen SMART-doelstelling geformuleerd.

Voor de doelgroep jongeren zijn aparte doelstellingen geformuleerd. Daarom kan niet worden vastgesteld of de doelgroep jongeren doeltreffend wordt bediend.

Realisatie doelstellingen

In 2007 zijn er tot 1 juli 1130 huishoudens benaderd. Met 234 huishoudens is een afspraak gemaakt en 479 huishoudens hebben aangegeven geen behoefte te hebben aan een afspraak. Daarmee zijn er 713 huishoudens bereikt en ligt het realiseren van de doelstelling om in 2007 duizend nieuwe huishoudens te bereiken goed op schema.

3.2.6 Scores op kritische succesfactoren

In de onderstaande tabel geven we aan welke succesfactoren van toepassing zijn op de activiteiten voor de doelgroep jongeren in het kader van IBAN.

Tabel 3.5 Scores succesfactoren IBAN-jongeren

Succesfactor	Score
Organisatie	
1. kleinschalige uitvoering, inspelen op lokale omstandigheden, gebruikmaken van lokale netwerken	+
Personeel	
1. warme overdracht	+
2. nazorg	+
3. niet te grote caseload	+
Samenwerking/netwerk	
1. contacten met hulpverleningsinstellingen	+
Cliëntbenadering	
1. outreachend werken	+
2. meerdere gesprekken voor intake	n.v.t.
3. aandacht voor privésituatie	+
4. aandacht voor motivatie en discipline van cliënten	+
Informatie	
Aandacht voor het in beeld krijgen van de resultaten (in de opzet van het project)	-/+
Methodiek	
Gelijktijdige (in plaats van) volgtijdige inzet van hulpverlenings- en toeleidingsactiviteiten	n.v.t.
Rekening houden met lokale arbeidsmarkt	+

Organisatie

IBAN werkt gebiedsgericht, speelt in op lokale omstandigheden en werkt samen met lokale (hulpverlenings)instellingen.

Personeel

IBAN verwijst de bewoners die geholpen willen worden door naar de juiste instantie. Vervolgens wordt bij zowel de bewoner als bij de betrokken instantie gemonitord of er op de juiste manier hulp wordt geboden. Voor de doelgroep jongeren is de caseload niet groot: één medewerker heeft in zeven maanden dertig jongeren begeleid. De trajecten bestonden uit gemiddeld iets minder dan twee gesprekken.

Jongeren krijgen nazorg van de IBAN-adviseur. Na het oplossen van de hulpvraag van de jongeren wordt telefonisch, tot drie maanden na het laatste contact, geïnformeerd hoe het gaat. Zowel bij de jongeren als bij de instanties waar zij naartoe zijn geleid of contacten mee onderhouden. IBAN houdt in principe contact met de cliënt totdat de vraag juist is opgelost door de desbetreffende instantie.

Samenwerking/netwerk

IBAN verwijst door naar een scala van (lokale) hulpverleningsinstellingen onder meer op het gebied van werk en inkomen.

IBAN inventariseert problemen en verwijst door. Bij problemen op het gebied van inkomen geldt dat IBAN probleem eigenaar is en mensen actief helpt. Ook de jongerenadviseur bij het IBAN inventariseert de problemen, ondersteunt bij praktische zaken en verwijst jongeren door.

Cliëntbenadering

IBAN werkt zeer outreachend vanwege de huis-aan-aan-huisaanpak en doelgroepbenadering op ontmoetingsplekken. Vanuit de doorverwijzingsfunctie probeert IBAN met één gesprek de problematiek van de bewoner helder te krijgen en de bewoner door te verwijzen naar de juiste instantie. Meerdere gesprekken zijn echter wel mogelijk en bewoners die niet doorverwezen kunnen worden, kunnen bij IBAN zelf in traject worden genomen. Aandacht voor de privésituatie van de cliënt is evident en een van de uitgangspunten van IBAN. Motivatie is het belangrijkste aandachtspunt voor IBAN bij jongeren.⁸

Informatie

Omdat IBAN deels uit ESF wordt gefinancierd, voldoet de administratie van voortgang en resultaten van het project aan de ESF-eisen.

Methodiek

Vanwege de organisatiestructuur en samenwerking met hulpverleningsinstellingen kan er snel worden gehandeld: IBAN inventariseert problemen en verwijst door. Bij problemen op het gebied van inkomen geldt dat IBAN probleemeigenaar is en mensen actief helpt. Bij problemen op het gebied van welzijn verwijst IBAN door en monitort de bewoner en de instelling. Ook de jongerenadviseur van IBAN inventariseert de problemen, ondersteunt bij praktische zaken en verwijst de jongeren door.

Het project sluit goed aan bij de lokale arbeidsmarkt in de zin dat jongeren worden opgepakt die ondersteuning nodig hebben bij het vinden van werk en dat niet in voldoende mate krijgen van andere instanties. IBAN werkt daarbij samen met lokale bemiddelingsorganisaties zoals CWI en VSA.

Conclusie

De activiteiten voor de doelgroep jongeren in het kader van IBAN voldoen aan de van toepassing zijnde succesfactoren.

3.2.7 Financiën

De kosten van IBAN als geheel zijn in 2006 binnen de begroting gebleven en is er zelfs een kleine reserve opgebouwd. Dit geld is gedoteerd aan het werkgelegenheidsfonds. Er wordt niet gewerkt met kosten per deelnemer.

In 2007 worden de volgende financieringsbronnen gebruikt:

Pechtoldgelden:	400.000
ESF:	200.000
Stadsdeel:	0

De activiteiten voor de doelgroep jongeren zijn binnen IBAN niet apart begroot en ook kosten worden niet apart bijgehouden.

⁸ Zie memo IBAN van 22 juni 2007.

3.2.8 Conclusie

Voor de benadering van jongeren binnen IBAN zijn geen aparte doelstellingen geformuleerd. Hierdoor kunnen wij geen uitspraken doen over de doeltreffendheid. Sterke punten van IBAN zijn het outreachende karakter en de open benadering waardoor jongeren die anders buiten de boot vallen (doordat ze door andere instanties niet worden bereikt of buiten reguliere projecten vallen) toch op weg worden geholpen op het gebied van scholing, werk en inkomen. Een derde sterk punt van IBAN is de warme overdracht bij doorverwijzingen.

In 2006 is IBAN in zijn geheel ruim binnen de begroting gebleven. Er is geen financiële informatie over de activiteiten voor de doelgroep jongeren.

3.3 De Creatieve Onderneming

Tabel 3.6 Projectkenmerken De Creatieve Onderneming

Uitvoerende organisatie	Nieuwland
Financiers	- ESF EQUAL - Nieuwland - Stadsdeel Amsterdam Noord
Looptijd	Maart 2006 t/m februari 2008 ⁹
Doelgroep	- 18 t/m 26 jaar - Werkloos of draaideurbaantje - Wonend in stadsdeel Amsterdam Noord ¹⁰ - Afwezigheid van belemmerende problematiek voor deelname zoals verslaving - Individuele beoordeling door projectleiding
Aantal deelnemers	21
Begrote kosten project in Amsterdam Noord	250.000
Gemaakte kosten project in Amsterdam Noord	173.210
Gemaakte kosten per deelnemer in Amsterdam Noord	173.210: 21 deelnemers = € 8.248 p.p.
Vervolg	Geen vervolg bekend

3.3.1 Doelstellingen

Het project heeft drie formele doelstellingen en daarnaast is er een 'intentie' wat betreft het aantal deelnemers en wat betreft de uitstroom:

1. ontwikkeling methodiek voor begeleiding jongeren van 18 tot 27 richting regulier onderwijs, 'additioneel' (gesubsidieerd) of regulier werk. Het gaat om de ontwikkeling van een instrument ter bestrijding van jeugdwerkloosheid dat ook elders te implementeren is;

⁹ Het ESF EQUAL-project loopt langer, van juli 2005 t/m december 2007. Dit onderzoek beperkt zich tot de pilot Creatieve Onderneming.

¹⁰ Voor het ESF-deel is dit regio Amsterdam.

2. de afstand tot de arbeidsmarkt voor jongeren verkleinen;
3. jongeren bemiddelen naar werk;
4. intentie: 45 starters, 20 deelnemers aan fase 3 en 25 doorstromers naar reguliere scholing of naar additioneel of regulier werk.

3.3.2 Projectorganisatie

De projectuitvoerders zijn Nieuwland en het stadsdeel Amsterdam-Noord. Er is een taakverdeling. Nieuwland voert de dagelijkse gang van zaken uit en het stadsdeel ondersteunt waar nodig. Nieuwland overlegt met het stadsdeel met name over de wervingsproblematiek, de uitkeringsproblematiek en in mindere mate over huisvesting.

De projectorganisatie bestaat uit een interim-projectleider, een interim-projectcoördinator ter plekke met verantwoordelijkheid voor de dagelijkse voortgang, een projectmedewerker met audiovisuele kennis en een projectmedewerker met sociaal-maatschappelijke kennis voor het re-integratieaspect. Er is een interim-projectleider sinds de uitdiensttreding van de projectleider. Naar aanleiding van het hoge personeelsverloop bij het project is er vanuit het stadsdeel een interim-projectcoördinator aangesteld. Verder zijn er drie externe en twee interne vakinhoudelijke docenten bij het project betrokken.

De projectorganisatie verwijst, indien van toepassing, een jongere door naar bijvoorbeeld de schuldhulpverlening of de reclassering. Voor de werving van deelnemers is er contact met Stichting Streetcornerwork, Stichting Richting-aanwijzer, Stichting Opbouwwerk Noord, Kansweb en met buurthuizen. Over de werving zijn afspraken gemaakt met Uitzendbureau FF Werken, IBAN en met de DWI.

3.3.3 Methodiek

Werving & selectie

Werving vindt plaats door het benaderen van bovengenoemde organisaties en door ad-hocwerving. De ad-hocwerving bestaat uit de benadering van groepjes jongeren, zoals rappers en streetdancers, en de werving via kennissen en mond-op-mondreclame. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een website, www.breakingthrough.nl, en van flyers.

Selectie vindt plaats tijdens een assessment van vijf weken. Om aan het assessment te kunnen deelnemen, moeten jongeren voldoen aan de in tabel 3.6 genoemde doelgroepcriteria. Het assessment heeft de vorm van een audiovisueel traject waarin de jongeren leren werken met video. Tijdens het assessment worden de jongeren beoordeeld op vaktechnische en sociaal-maatschappelijke vaardigheden. Het vaktechnische betreft bijvoorbeeld de omgang met een camera en het sociaal-maatschappelijke heeft betrekking op zaken als op tijd komen en het kunnen werken in een groep. Geen van de deelnemers is tijdens het assessment uitgevallen.

Traject

Het traject heeft drie fasen. De eerste fase is de assessmentfase waarin de jongeren drie audiovisuele producties maken, namelijk een zelfportret, een documentaire over een andere jongere en een soort verfilmd cv van zichzelf. Behalve assessment heeft deze fase tot doel per jongere een ontwikkelingsplan op te stellen met antwoord op de vragen: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik en hoe kan ik dat realiseren.

Fase twee duurt drie tot zes maanden. Doel van deze fase is het opleiden en laten uitstromen naar werk of vervolgscholing. De fase bestaat onder andere uit het verfilmen van een vacature die daarna op de vacaturesite wordt geplaatst. De jongeren krijgen hierdoor zicht op de vereisten van werk en krijgen contacten met werkgevers. Verder worden de jongeren vakinhoudelijk opgeleid (licht, geluid, beeld, verwerking met de software) en leren ze solliciteren (onder andere cv en sollicitatiebrief).

Fase drie is een vakopleiding 'Top Opleiding Audiovisueel Medewerker' van drie tot zes maanden. Deze fase bestaat uit vaklessen, attitudetraining en een stage. De opleiding leidt op tot bijvoorbeeld assistent-cameraman, assistent-geluidsman of doorstroom naar de Nederlandse Film en Televisie academie.

Begeleiding

Dagelijks aanwezig zijn de coördinator, de algemeen begeleider en een docent. De sociaal-maatschappelijk begeleider en de andere docenten kunnen afhankelijk van het programma een dagdeel aanwezig zijn. De caseload is maximaal twaalf tot vijftien deelnemers per begeleider.

3.3.4 Ervaringen van jongeren

Uit het groepsgesprek blijkt dat de vier jongeren hun opleiding niet hebben afgemaakt. Ze zijn gestrand op het vmbo, mbo of hbo en ze hebben geen of beperkte werkervaring zoals vakantiewerk of een avond per week. Eén jongen heeft momenteel een tijdelijke freelance-opdracht die in het verlengde van het project ligt.

De activiteiten bestaan enerzijds uit technische activiteiten en anderzijds uit 'het sociale gedoe'. De technische activiteiten bestaan uit het leren filmen. Er zijn theoretische lessen over hoe je bijvoorbeeld met kleuren werkt, maar het is vooral 'filmpjes bouwen'. Onder 'het sociale gedoe' verstaan ze het ontdekken waar je goed in bent, zoals in monteren of in geluid, en hulp bij het maken van een cv. Ze zouden ook een vacature gaan filmen, maar door te weinig deelnemers is dat nooit doorgegaan.

De jongeren zijn positief over het project. Ze zien het meer als een gratis opleiding dan als begeleiding bij het vinden van werk. Ze wijzen erop dat de begeleiders aangeven dat het doel van het project is om de jongeren te helpen bij het vinden van werk, maar dat ze geen werkgevers hebben gezien. Ze geven aan dat de lessen leerzaam zijn, dat ze enthousiast les krijgen en dat ze vooral hebben geleerd hoe je een filmpje maakt. Ze leren bijvoorbeeld hoe je de camera houdt en hoe je monteert: "Op basisniveau kan ik nu hele clip in elkaar zetten". Dat de jongeren ook het theoretische deel leuk vinden, lijkt

vooral te komen doordat het onderwerp aansluit bij hun hobby en hun ambitie om van hun hobby werk te maken.

Als minpunt noemen ze dat ze geen inkomen ontvangen en mede daarom staat een deel van hen op de wachtlijst voor FF Werken (zie paragraaf 3.4).

Als tweede minpunt noemen ze de rommelige organisatie waarmee ze bijvoorbeeld bedoelen dat het programma pas om half twaalf begint als een deel van de deelnemers veel te laat arriveert.

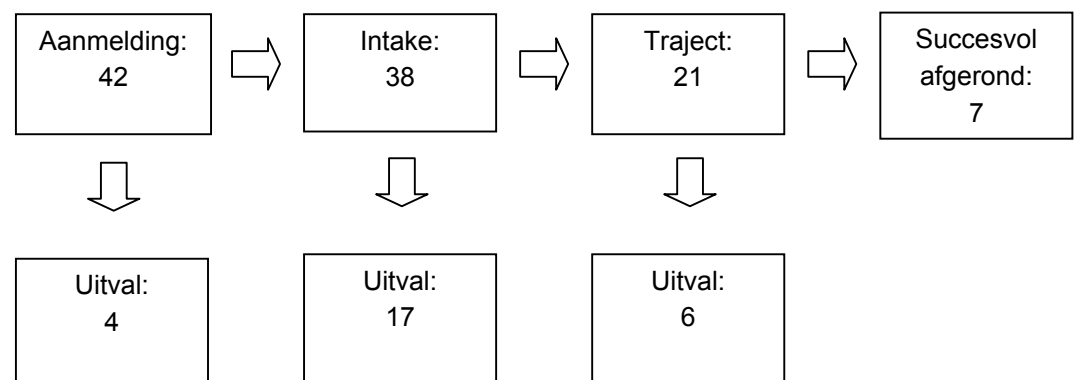
Als verbetertips noemen ze betere werving door middel van meer reclame, een stagevergoeding van bijvoorbeeld € 200 per maand en een werkplek voor na het project.

3.3.5 Resultaten

Tot en met halverwege 2007 hebben zich 42 deelnemers aangemeld, waarvan er vier niet kwamen opdagen bij de intake. Van de 38 jongeren met wie een intake is afgenomen, zijn er 17 niet aan het traject begonnen vanwege verschillende redenen: werk gevonden, elders opleiding gevonden, persoonlijke problemen, geen toestemming van uitkerende instantie et cetera. Het aantal deelnemers tot nu toe is 21.

Er is sprake van succesvolle afronding van een traject wanneer de deelnemer uitstroomt naar (regulier) werk of scholing. Dit is voor zeven deelnemers het geval geweest. De resultaten van het project staan in figuur 3.3.

Figuur 3.3 Resultaten De Creatieve Onderneming tot halverwege 2007



3.3.6 Beoordeling en realisatie doelstellingen

Toetsing SMART-criteria

De drie doelstellingen van het project zijn niet specifiek. In de eerste doelstelling worden geen eisen gesteld aan 'de nieuwe methodiek', bijvoorbeeld dat deze bewezen effectief zou moeten zijn. In de tweede doelstelling is niet gespecificeerd wat onder 'het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt' moet worden verstaan. In de derde doelstelling is 'werk' niet geoperationaliseerd. De drie doelstellingen zijn niet gekwantificeerd, dus niet meetbaar.

De intentie met betrekking tot het aantal deelnemers is wel specifiek en vanwege het kwantitatieve karakter ook meetbaar. Echter, het gaat hier om een intentie (in plaats van een doelstelling), waarbij de projectleider geen verantwoordelijkheid wil dragen voor het halen van de streefwaarde. Hierdoor is de intentie niet acceptabel.

Realisatie doelstellingen

Het is nog te vroeg om te bepalen of er een effectieve methodiek is ontwikkeld. Vooralsnog zijn er veel minder dan verwacht jongeren ingestroomd. De intentie is dus nog niet gehaald.

3.3.7 Scores op kritische succesfactoren

In de onderstaande tabel geven we aan welke succesfactoren van toepassing zijn op De Creatieve Onderneming.

Tabel 3.7 Scores succesfactoren De Creatieve Onderneming

Succesfactor	Score
Organisatie	
1. kleinschalige uitvoering, inspelen op lokale omstandigheden, gebruikmaken van lokale netwerken	+
Personeel	
1. warme overdracht	n.v.t.
2. nazorg	n.v.t.
3. niet te grote caseload	+
Samenwerking/netwerk	
1. contacten met hulpverleningsinstellingen	n.v.t.
Cliëntbenadering	
1. outreachend werken	+
2. meerdere gesprekken voor intake	+
3. aandacht voor privésituatie	onbekend
4. aandacht voor motivatie en discipline van cliënten	-/+
Informatie	
Aandacht voor het in beeld krijgen van de resultaten (in de opzet van het project)	-/+
Methodiek	
Gelijktijdige (in plaats van) volgtijdige inzet van hulpverlenings- en toelidsactiviteiten	n.v.t.
Rekening houden met lokale arbeidsmarkt	-/+

Organisatie

De Creatieve Onderneming probeert aan te sluiten bij lokale werkgevers in de creatieve sector en heeft daarom als locatie de betreffende straat met potentiële werkgevers uit deze sector gekozen. Er wordt samengewerkt met het stadsdeel en doorverwezen naar lokale hulpverleningsorganisaties. Ook voor de werving van deelnemers wordt samengewerkt met lokale organisaties.

Personeel

Er is geen sprake van overdracht, behalve bij één jongere die na een geweldsincident uit het project is gezet. De overdracht bestond uit contact met de casemanager van de jongere bij de sociale dienst om de feiten mede te delen. Nazorg was voorzien na uitstroom naar werk of stage, maar deze uitstroom heeft nog niet plaatsgevonden. De caseload zou maximaal twaalf tot vijftien deelnemers per begeleider zijn, maar was vanwege het geringe aantal deelnemers kleiner.

Samenwerking/netwerk

Indien van toepassing zal er worden doorverwezen naar organisaties voor bijvoorbeeld schuldhulpverlening of reclassering.

Cliëntbenadering

Ook in dit project was de werving outreachend: groepjes rappers en street-dancers zijn benaderd. Het is echter vooralsnog niet gelukt voldoende jongeren te bereiken. Dit is het grootste knelpunt van dit project. Wellicht deels door het kleine aantal deelnemers had de organisatie te maken met een hoog personeelsverloop en werd daardoor als rommelig ervaren door de deelnemers.

De selectie van deelnemers vond plaats in een vijf weken durende assessment waardoor er veel tijd beschikbaar was voor een grondige diagnose. De jongeren worden tijdens de assessmentfase verder getraind in sociale vaardigheden. Te laat komen werd echter in bepaalde fasen van het project gedoogd.

Informatie

Het aantal deelnemers en uitvallers wordt bijgehouden en de vakinhoudelijke en sociaal-maatschappelijke voortgang van individuele deelnemers wordt vastgelegd. ESF EQUAL projectuitvoerders zijn wat betreft de informatie-verstrekking gebonden aan wetgeving. Het bleek echter voor de projectleider niet eenvoudig om de door ons gewenste informatie te leveren. Uiteindelijk hebben we de informatie wel gekregen.

Methodiek

De deelnemers met wie wij spraken waren enthousiast over de inhoud van het traject. Die sloot goed aan bij hun interesse. Er leek tot nu weinig aandacht voor het realiseren van stageplaatsen of reguliere vacatures.

In hoeverre dit project aansluit bij de lokale arbeidsmarkt kunnen we nu nog niet vaststellen. In de opzet van het project was dit wel het geval: men

veronderstelde dat er in Noord een groep jongeren is die graag in creatieve beroepen aan de slag gaat en dat er werkgevers zijn die dat soort banen te bieden hebben. Vooralsnog is het niet duidelijk hoe groot die groep jongeren in de praktijk is en of die jongeren uiteindelijk een baan kunnen bemachtigen bij die creatieve ondernemingen in Amsterdam-Noord.

Conclusie

Het is nog te vroeg om te oordelen over het project. De meeste succesfactoren zijn nog niet van toepassing op dit project. Door het geringe aantal deelnemers tot nu toe is het project nog niet volledig geïmplementeerd en zijn er organisatorische problemen geweest. De inhoud van het traject sluit overigens goed aan bij de interesse van de deelnemers.

3.3.8 Financiën

De Creatieve Onderneming in Amsterdam-Noord is onderdeel van een groter Europees project. Onderdelen van het Europese project zijn verder nog een project in Heerenveen en een onderdeel transnationale samenwerking. Hierdoor bleek het heel moeilijk om zicht te krijgen op de begrote en gerealiseerde kosten van het project in Amsterdam-Noord. De gerealiseerde kosten zullen waarschijnlijk lager uitvallen dan de begrote kosten door het achterblijven van het aantal deelnemers.

In de onderstaande tabel zijn de financieringsbronnen en gemaakte kosten voor het project in Amsterdam-Noord opgenomen, exclusief de kosten die worden gemaakt voor de transnationale samenwerking en het project in Heerenveen, zoals door de vertegenwoordiger van het project is weergegeven.

Tabel 3.8 Financiën De Creatieve Onderneming

Begroting	Bedrag	Kosten	Bedrag
Amsterdam-Noord	250.000	Amsterdam-Noord	0
		Nieuwland Amsterdam Noord	173.210
Totaal	250.000		173.210

3.3.9 Conclusie

Het aantal deelnemers van dit project valt vooralsnog tegen. Het lijkt erop dat er veel minder interesse is in het project dan van tevoren was gedacht. De fase waarin voor deelnemers stages of banen moeten worden gezocht, is nog niet aangebroken. De jongeren die wij hebben gesproken zijn wel enthousiast over de inhoud van het traject en zeggen veel te hebben geleerd. Of dit bijdraagt aan het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt kunnen wij niet vaststellen. Het bleek moeilijk om de begrote en gerealiseerde kosten van het project in Amsterdam-Noord te scheiden van het totale Europese project.

3.4 Uitzendbureau FF Werken

Tabel 3.9 Projectkenmerken FF Werken

Uitvoerende organisatie	Randstad Rentree
Financiers	- Stadsdeel Amsterdam Noord - Gemeente Amsterdam
Looptijd	Juli 2006 t/m september 2007
Doelgroep	- 18 t/m 22 jaar - Wonend in Amsterdam Noord in wijken Nieuwendam-Noord, Vogelbuurt of Banne. - Niet bereikbaar door reguliere kanalen, dat wil zeggen niet op school en niet in traject van DWI.
Aantal deelnemers	52
Begrote kosten project	790.000 euro
Gemaakte kosten project	572.630 euro (tot 9 juli 2007)
Gemaakte kosten per deelnemer	12.700 – 18.700 euro (raming ¹¹) Gemaakte kosten per deelnemer tot 9 juli 2007: 11.012 euro.
Vervolg	- Oktober 2007 t/m september 2009: aanbesteding, financiering DWI op basis van inbesteding binnen de gemeente Amsterdam, opdrachtgever Amsterdam-Noord.

3.4.1 Doelstellingen

Het project heeft een hoofd- en een nevendoelelstelling en daarnaast is er een werkafpraak met Randstad Rentree gemaakt:

1. De hoofddoelelstelling is het terugdringen van werkloosheid onder jongeren die niet worden bereikt door reguliere trajecten zoals van het Jongerenloket van DWI. Doordat jongeren niets te doen hadden gingen ze rondhangen als een (gedeeltelijke) dagbesteding. De doelelstelling is om deze jongeren aan regulier werk te helpen.
2. De nevendoelelstelling is het terugdringen van overlast door jongeren.
3. Werkafpraak met Randstad: een positieve uitstroom van zestig procent, waarvan veertig procent reguliere baan en twintig procent trajectplek (werkervaringsplek of terug naar school).

3.4.2 Projectorganisatie

Stadsdeel Noord is opdrachtgever en Randstad Rentree is de uitvoerende organisatie. De projectleiding vanuit het stadsdeel is in handen van een senior beleidsmedewerker van de afdeling Ruimtelijk & Economisch Beleid, sector Wonen en Werken. Deze projectleider heeft minimaal één keer per maand overleg met Randstad naar aanleiding van een rapportage en daarnaast meer

¹¹ De kosten per deelnemer zijn afhankelijk van de leeftijd van de deelnemer want het minimumjeugdloon dat de deelnemers ontvangen, is afhankelijk van hun leeftijd (600-1100 euro per maand). Daarnaast ontvangt Randstad per deelnemer een fee van 5000 euro. Kortweg per deelnemer: $5000 + 12 \times (600 - 1100) = 12.200 - 18.200$.

dan een keer per maand per telefoon bij vragen of bij calamiteiten. Daarnaast heeft het stadsdeel een wervingsmedewerker aangesteld voor de werving van deelnemers voor het project.

Randstad werkt met een uitvoerend projectleider en drie tot vier consultants. Verder werkt Randstad samen met onder andere Stichting Streetcornerwork (hulpverlening), Keten-unit (samenwerkingsverband van politie en justitie), politie, IBAN, het RMC (meldpunt schoolverlaters), Doras (schuldhulpverlening), Spirit (jeugdhulpverlening), Mentrum (GGZ) en Kansweb (welzijnswerk en jongerenwerk).

3.4.3 Methodiek

Werving & selectie

De werving vindt plaats door de wervingsmedewerker. De methodiek die zij gebruikt is outreachend werken, waarmee wordt bedoeld dat zij op jongeren afstapt en ze aanspreekt. Dit gebeurde in het begin door letterlijk naast ze op een bankje te gaan zitten en in bredere zin door jongeren op te zoeken op de plekken waar ze te vinden zijn. De wervingsmedewerker begeleidt de jongeren naar een intakegesprek bij Randstad als zij voldoen aan de doelgroepcriteria (zie tabel 3.9). Bij Randstad vindt vervolgens een uitgebreid gesprek plaats met de jongere over zijn motivatie om betaald te werken. Deze motivatie is het belangrijkste toelatingscriterium voor het traject. In dit gesprek wordt niet gekeken naar zaken als detentieverleden of privésituatie.

Traject

Jongeren ontvangen op basis van hun RWO-overeenkomst (Re-integratiewerkovereenkomst) een vergoeding die is gebaseerd op het bruto minimum (jeugd)loon. Het stadsdeel heeft met Randstad afspraken gemaakt over de kosten van vervanging van uitvallers door nieuwe deelnemers. Deze afspraken hebben betrekking op de fee, ofwel de begeleidingskosten. In de eerste vier maanden worden jongeren die uitvallen, vervangen door jongeren die op de wachtlijst staan. Hierbij hoeft het stadsdeel niet de volledige fee te betalen maar een percentage dat oploopt naarmate een jongere later uitvalt (binnen vier maanden).

Het traject bestaat uit drie fasen. Fase 1 is een voorbereiding op de werksituatie gedurende twee maanden. Deze fase bestaat uit een combinatie van training, oefenen in het jobcentre en soms een kortdurende stage. Fase 2 vindt plaats in het jobcentre en bestaat uit het oefenen van werk en solliciteren gedurende maximaal tien maanden. Fase 3 bestaat uit werk. In de praktijk verschillen de termijnen per deelnemer.

Begeleiding

De jongeren worden minimaal twee dagen per week begeleid, maar tijdens stage of werk wordt dit minder intensief. De caseload is gemiddeld twintig jongeren per één fte begeleider.

3.4.4 Ervaringen van jongeren

Uit het groepsgesprek blijkt dat een deel van de jongeren een opleiding (roc, vmbo) heeft afgerond, en dat drie van de vier enige werkervaring hebben. Eén deelnemer heeft eerder aan een traject richting werk deelgenomen.

De activiteiten bij Randstad vinden twee keer per week gedurende twee uur plaats en bestaan uit leren solliciteren, presenteren, communiceren, brieven en cv's schrijven, belscripts schrijven voor het bellen naar werkgevers et cetera. Daarnaast zoeken de jongeren als huiswerk dagelijks via internet naar vacatures. Op het moment dat een jongere (tijdelijk) werkt via FF Werken, wordt het begeleidingsprogramma aangepast naar behoefte van de jongere. Ze kennen enkele andere jongeren die uit het project zijn gezet omdat deze zich niet aan de regels hielden, zoals op tijd komen, respect tonen voor anderen en je aan je afspraak houden. Deze jongeren wilden volgens de respondenten eigenlijk helemaal niet werken en profiteerden alleen van het geld, het minimumloon dat ze krijgen.

De jongeren zijn zeer positief over FF Werken. Ze geven aan dat ze veel hebben geleerd, bijvoorbeeld dat er onzichtbare vacatures bestaan en dat je naast het schrijven van een sollicitatiebrief ook moet bellen met de werkgever. Ze vinden de begeleiders goed, omdat zij vriendelijk en beleefd zijn en omdat ze uitgebreid en met geduld begeleiden. De jongeren noemen geen minpunten.¹² Als verbeterpunt noemen de jongeren het maken van meer reclame, bijvoorbeeld via het stadsblad, zodat meer jongeren van het project horen.

3.4.5 Resultaten

Er hebben 115 wervingsgesprekken plaatsgevonden. Hiervan hebben 69 jongeren een intakegesprek gehad bij Randstad. De overige 46 jongeren met wie een wervingsgesprek is gevoerd, zijn doorverwezen naar IBAN. Het gaat hierbij om twee groepen. Ten eerste de jongeren die niet aan de criteria van FF Werken voldeden. Ten tweede de jongeren die wel aan die criteria voldeden, maar voor wie op dat moment geen plaats was in het project FF Werken omdat het budget op was. Deze tweede groep kwam op de wachtlijst voor FF Werken, maar is ook doorverwezen naar IBAN. Hoe groot deze twee groepen zijn, is niet bekend.

Van de 69 jongeren die een intakegesprek hebben gehad bij FF Werken kregen uiteindelijk 52 een RWO (Re-integratiewerkovereenkomst). De overige 17 jongeren zijn vanuit de intake naar IBAN verwezen.

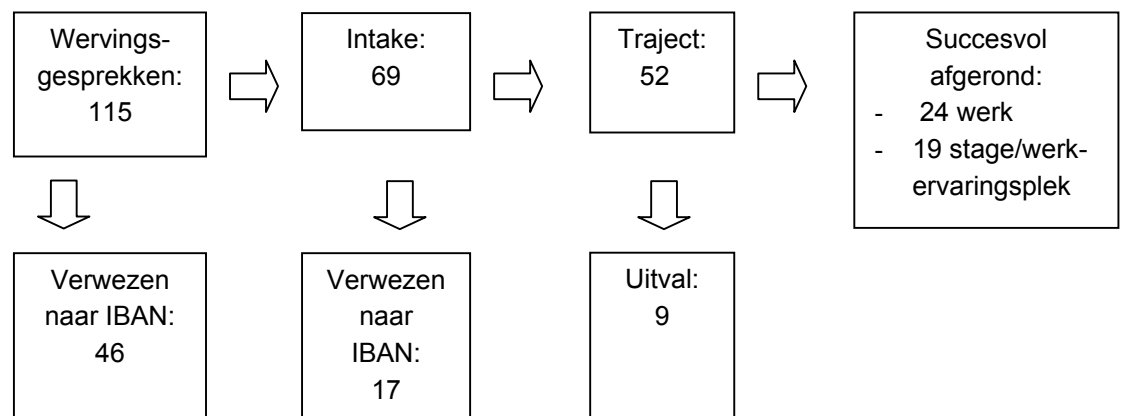
In totaal zijn er dus 63 jongeren doorverwezen naar IBAN. Het is niet bekend hoeveel van deze jongeren daadwerkelijk bij IBAN zijn terechtgekomen en in traject zijn genomen.

¹² Het groepsgesprek vond plaats bij Randstad in een niet-afgesloten ruimte. Mogelijk voelden ze zich hierdoor geremd om zich kritisch over het project uit te laten.

Ook is niet bekend wat er met de jongeren is gebeurd die niet in traject zijn genomen.

Van de 52 deelnemers vonden 24 jongeren werk en 19 jongeren vonden een stage- of werkervaringsplek. Negen jongeren zijn tijdens het traject uitgevallen. De resultaten van het project staan in figuur 3.4.

Figuur 3.4 Resultaten FF Werken (juli 2006 t/m juni 2007)



Omdat in het voorjaar van 2007 bleek dat verlenging van het project niet vanzelfsprekend was – een nieuwe aanbesteding was noodzakelijk – is door het dagelijks bestuur van het stadsdeel besloten om, vooruitlopend op de aanbesteding in 2007, achttien trajecten te financieren uit de eigen middelen. De belangrijkste reden hiervoor was tegemoetkomen aan sommige jongeren die al lang op de wachtlijst stonden. Zij waren gemotiveerd en moesten dan ook wel op een zeker moment aan de slag kunnen. Dit betrof een tweede ronde van het project FF Werken voor de periode april 2007 tot en met maart 2008. Deze tweede ronde valt buiten dit onderzoek.

3.4.6 Beoordeling en realisatie doelstellingen

Toetsing SMART-criteria

In de hoofddoelstelling – jongeren aan het werk helpen die niet worden bereikt door reguliere trajecten – is de doelgroep van het project onvoldoende gespecificeerd. Het blijkt namelijk niet uit de doelstelling dat slechts een deel van de doelgroep wordt toegelaten tot het project FF Werken. Verder is de hoofddoelstelling ook niet gekwantificeerd en dus niet meetbaar.

In de nevendoeelstelling, overlast jongeren terugdringen, is de overlast niet geoperationaliseerd. Verder impliceert deze doelstelling dat alleen jongeren die overlast veroorzaken doelgroep van het project zijn. Dit lijkt echter niet het geval.

De afspraak met Randstad is wel gekwantificeerd: een positieve uitstroom van zestig procent. Ook hier is echter de doelgroep niet specifiek.

Realisatie doelstellingen

De werkafpraak met Randstad is ruim gehaald. De afspraak was een reguliere baan voor veertig procent en een werkervaringsplaats, stage of opleiding voor twintig procent. Uiteindelijk vond 46 procent een reguliere baan en 37 procent een stage- of werkervaringsplaats.

Dit succes is deels terug te voeren op de selectie. De wervingsmedewerkster en de intakers van Randstad zijn er, gezien de resultaten, in geslaagd om de juiste kandidaten te selecteren voor het project. Motivatie om te gaan werken was daarbij een belangrijk criterium. Deze effectieve selectie betekent wel dat een deel van de doelgroep door het project FF Werken niet is bereikt. Het gaat hierbij onder meer om niet-willers met een onderliggende complexe, meervoudige problematiek. Deze jongeren zijn doorverwezen naar IBAN maar het is niet bekend of zij ook bij IBAN zijn terechtgekomen.

3.4.7 Scores op kritische succesfactoren

In de onderstaande tabel geven we aan welke succesfactoren van toepassing zijn op Uitzendbureau FF Werken.

Tabel 3.10 Scores succesfactoren FF Werken

Succesfactor	Score
Organisatie	
1. kleinschalige uitvoering, inspelen op lokale omstandigheden, gebruikmaken van lokale netwerken	+
Personeel	
1. warme overdracht	-
2. nazorg	-/+
3. niet te grote caseload	+
Samenwerking/netwerk	
1. contacten met hulpverleningsinstellingen	-/+
Cliëntbenadering	
1. outreachend werken	+
2. meerdere gesprekken voor intake	n.v.t.
3. aandacht voor privésituatie	n.v.t.
4. aandacht voor motivatie en discipline van cliënten	n.v.t.
Informatie	
Aandacht voor het in beeld krijgen van de resultaten (in de opzet van het project)	-/+
Methodiek	
Gelijktijdige (in plaats van) volgtijdige inzet van hulpverlenings- en toeleidingsactiviteiten	onbekend
Rekening houden met lokale arbeidsmarkt	+

Organisatie

FF Werken wordt op kleine schaal uitgevoerd. FF Werken werkt samen met het stadsdeel door jongeren te leveren voor het werkervaringsproject 'FF Werken bij het stadsdeel' (zie paragraaf 3.6). Ook wordt samengewerkt met lokale hulpverleningsorganisaties.

Personeel

FF Werken organiseert geen warme overdracht. Wel vindt er op allerlei momenten overdracht plaats van jongeren naar andere instanties, zowel tijdens het traject wanneer jongeren naar hulpverlening worden doorverwezen als bij uitstroom naar onder andere IBAN. Het is de bedoeling dat wordt gecheckt of de jongere is aangekomen, maar dit laatste is niet altijd het geval. Bij verwijdering van een deelnemer uit het project wordt hij gestimuleerd om naar Streetcorner te gaan en wordt hij telefonisch gemeld bij het RMC (Regionaal Meldpunt en Coördinatie schoolverlaters). Nazorg, dat wil zeggen begeleiding bij plaatsing op een reguliere baan, vindt plaats binnen de eerste twaalf maanden. Nazorg kan worden ingekocht als dat noodzakelijk is. Op het moment van het onderzoek was er geen vraag naar extra nazorg geformuleerd. De caseload is klein met gemiddeld twintig jongeren per één fte begeleider.

Samenwerking/netwerk

FF Werken maakt deel uit van de zorg- en hulpverleningsstructuur in Amsterdam-Noord. Randstad heeft samenwerkingsafspraken met diverse jeugd- (hulp)verleningsinstanties (onder andere Spirit) in Amsterdam-Noord en is via het RMC (Regionaal Meldpunt en Coördinatie – voortijdig schoolverlaters) aangehaakt aan het 12+ netwerk. Behalve het eigen netwerk van bedrijvencontacten dat via Randstad Holding wordt bereikt, vindt met name incidenteel overleg en samenwerking plaats met diverse voorzieningen (DWI Jongerenloket, Streetcornerwork, Doras et cetera) in Amsterdam-Noord.

Cliëntbenadering

De wervingsmedewerker zoekt potentiële deelnemers op straat op. Daarmee is de werving zeer outreachend en ook zeer succesvol geweest. Er is hiermee een groep jongeren bereikt die door de reguliere trajecten niet wordt bereikt.

Randstad voerde in principe één intakegesprek waarbij motivatie een belangrijk criterium was voor de selectie. Bij niet-willers werd niet gekeken naar de achterliggende problematiek om de jongere alsnog te kunnen motiveren. Zij werden doorverwezen naar IBAN.

Informatie

Randstad gebruikt een cliëntvolgsysteem en levert maandelijks een rapportage aan het stadsdeel met daarin de resultaten.

Methodiek

FF Werken sluit goed aan bij de lokale arbeidsmarkt aangezien het project succesvol is in het plaatsen van werkzoekende jongeren uit Amsterdam-Noord in lokale banen.

Conclusie

De werving voor dit project was outreachend en succesvol. De methodiek van FF Werken is voor gemotiveerde jongeren effectief. Er is vooralsnog niet veel aandacht voor warme overdrachten en nazorg.

3.4.8 Financiën

In de onderstaande tabel zijn de financieringsbronnen en gemaakte kosten voor de eerste tranche van FF Werken opgenomen. Het project loopt nog zodat er nog geen zicht is op de mate waarin het project binnen de begroting zal blijven.

Tabel 3.11 Financiën FF Werken, eerste tranche

Begroting	Bedrag	Kosten	Bedrag
Rompbegroting stadsdeel Amsterdam-Noord	300.000	Gemaakte kosten tot 09-07-07:	572.630
Gemeente Amsterdam: subsidie Ruim baan	220.000		
Werkgelegenheidsfonds	270.000		
Totaal	790.000	Restant:	217.370

3.4.9 Conclusie

Gezien de goede resultaten kan worden geconcludeerd dat FF Werken een effectieve methode biedt om gemotiveerde jongeren aan werk te helpen. Het feit dat deelnemers een loon krijgen, maakt het project in trek bij jongeren. Een deel van de eigenlijke doelgroep is in de selectiefase uitgevallen en dus niet door FF Werken geholpen. Deze jongeren zijn doorverwezen naar IBAN. Het is niet bekend hoeveel van hen daadwerkelijk bij IBAN terecht zijn gekomen.

3.5 Werkervaringsproject 'FF werken bij het stadsdeel'

Tabel 3.12 Projectkenmerken Werkervaringsproject

Uitvoerende organisatie	Stadsdeel Amsterdam Noord
Financier	Stadsdeel Amsterdam Noord
Looptijd	Maart 2007 t/m oktober 2007
Doelgroep	- Schoolverlaters - 18 t/m 22 jaar - Wonend in Amsterdam Noord - Aangebracht door ander project: 'Uitzendbureau FF Werken'
Aantal deelnemers	8 jongeren (26 juni 2007)
Begrote kosten	Niet bekend
Gerealiseerde kosten project	12.016 euro (half augustus 2007)
Gerealiseerde kosten per deelnemer	Nog te vroeg voor zinvol cijfer
Vervolg	Nog onbekend, want project loopt nog

3.5.1 Doelstellingen

In het projectplan staan de volgende doelstellingen voor het werkervaringsproject:

1. Vergroten maatschappelijk en sociaal ondernemen van de eigen stadsdeelorganisatie door:
 - minimaal tien tot vijftien werkervaringsplaatsen voor jongeren realiseren binnen de stadsdeelorganisatie;
 - werkervaringsbanen onderbrengen in een werkpool met clusters: administratie (3-6 banen), bode/onderhoud (2-4), groen/reiniging (4-6), representatie/catering (4-6) of combinaties daarvan;
 - installeren leerlingpool voor structureel 5 fte's op basis van tijdelijk (2 tot 3 jaar) zogenaamd leerlingcontract;
 - aanpassen aanbestedingen waarbij in het bestek wordt meegenomen dat men in de offerte banen voor jongeren meeneemt. Gedacht wordt aan werk voor de organisatie dat nu wordt uitbesteed maar in de toekomst ook door of in combinatie met jongeren kan worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld in de catering, het bedrijfsrestaurant, schoonmaak, glazenwassen, ondersteuning bij vastgoed beheer en dergelijke.
2. Bijdrage leveren aan gewenste ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid, zoals het vergroten van de diversiteit en een evenwichtiger opbouw van het leeftijdsbestand door de instroom van jongeren in de stadsdeelorganisatie te vergroten:
 - jongeren op werkervaringsplaatsen kunnen meesolliciteren op interne vacatures;
 - jaarlijks vijf tot tien procent van de vacatures in de organisatie invullen door jongeren.

Onze respondent, een personeelsadviseur van het stadsdeel, heeft de verantwoordelijkheid over de volgende twee doelstellingen:

1. proberen zo veel mogelijk stageplekken te kunnen aanbieden;
2. proberen om jongeren die stagelopen, als ze goed functioneren, te laten doorstromen naar vacatures die eventueel vrij of open komen.

3.5.2 Projectorganisatie

De uitvoerende organisatie is Stadsdeel Amsterdam-Noord. Het stadsdeel zoekt stageplaatsen voor jongeren binnen de eigen stadsdeelorganisatie en begeleidt de jongeren op de werkplek. Randstad Rentree brengt de jongeren aan in het kader van een ander werkgelegenheidsproject, 'Uitzendbureau FF Werken' (zie paragraaf 3.4). Daarnaast begeleidt Randstad de jongeren tijdens de stageperiode nog één dag per week bij het verder zoeken naar een baan.

De projectorganisatie in het stadsdeel bestaat uit een projectleider en twee uitvoerders op de afdeling P&O. De projectleider is een senior-beleids-medewerker van de afdeling Ruimtelijk & Economisch Beleid, sector Wonen en Werken. Zij is tevens projectleider van 'Uitzendbureau FF Werken'. De uitvoering van het werkervaringsproject ligt in handen van een personeelsadviseur die op de grote lijnen wordt bijgestuurd door een meer ervaren collega P&O'er.

Het opzetten van de projectorganisatie richtte zich op twee onderdelen: de vraagkant (werk) en de aanbodkant (jongeren). De aanbodkant was in principe geregeld, dat wil zeggen dat jongeren konden instromen vanuit FF Werken. De vraagkant moest worden georganiseerd: werkervaringsplekken zoeken, begeleiding organiseren, commitment organiseren met managers en dergelijke en zorgdragen voor een match tussen vraag en aanbod.

De taken van de personeelsadviseur zijn het zoeken van stageplekken binnen het stadsdeel, begeleiding van de jongeren en het onderhouden van contacten tussen enerzijds de stadsdeelorganisatie en anderzijds Randstad.

Overigens moet het werkervaringsproject niet worden verward met reeds langer bestaand stagebeleid van het stadsdeel. Op veel van de afdelingen van het stadsdeel bestaan 'reguliere' stageplekken voor leerlingen van het mbo en soms van het vmbo. In het kader van FF Werken in het stadsdeel gaat het om jongeren die vanuit FF Werken instromen. Het betreft dus andere jongeren.

3.5.3 Methodiek

Werving & selectie

Alle deelnemers komen van Uitzendbureau FF Werken. Dit betekent dat alle deelnemers om te beginnen voldoen aan de criteria die voor dat project gelden. Als de personeelsadviseur van het stadsdeel een stageplek heeft gevonden, geeft hij aan Randstad door om wat voor stageplek het gaat, welke taken erbij horen en welke eigenschappen de stagiair daarvoor moet hebben. Bijvoorbeeld voor een stageplek als administratief medewerker moet een jongere ervaring hebben met Excel en Word in de zin dat hij er thuis of op school mee heeft gewerkt. De looptijd van een werkervaringsbaan wisselt omdat het om werkervaringsbanen gaat van waaruit de jongeren ook op zoek blijven naar een reguliere baan. In sommige gevallen was er sprake van een langer durende klus van vier tot zes maanden. Feitelijk kon een jongere altijd eerder uitstromen wanneer hij eerder een baan had gevonden.

Traject

Het begint met een klikgesprek tussen de jongere, de personeelsadviseur en een leidinggevende of een collega op de stageplek. Als het klikt en de wederzijdse verwachtingen komen overeen, dan gaat de jongere aan de slag. Hij wordt ingewerkt en gecoacht door een leidinggevende of een collega op de stageplek. De stage zal gemiddeld zes maanden duren. Gedurende de stage vindt er om de drie tot vier weken een gesprek plaats tussen de jongere, de personeelsadviseur en de leidinggevende of collega. Daarnaast heeft de personeelsadviseur tussendoor informele gesprekken met de jongere. Tijdens de stage krijgt de jongere wekelijks begeleiding van Randstad bij het zoeken van werk. De stage wordt afgesloten met een evaluatie, maar deze fase heeft nog niet plaatsgevonden omdat er nog geen afgeronde stages zijn.

Begeleiding

Er zijn drie begeleiders per jongere, twee vanuit het werkervaringsproject en één vanuit het project 'Uitzendbureau FF Werken'. De personeelsadviseur fungeert als coach en vraagbaak. De collega of leidinggevende zorgt voor het praktisch inwerken en tevens coachen. Tot slot begeleidt Randstad bij het zoeken van werk.

3.5.4 Ervaringen van jongeren

Uit het groepsgesprek met vier jongeren blijkt dat zij hun opleiding niet hebben afgerond maar wel enige werkervaring hebben. Een deel van hen heeft schulden. Hun stageactiviteiten bestaan uit enkele van de volgende taken: het opnemen van de telefoon, het bijhouden van een specifieke registratie, het assisteren van een bewonersadviseur, archiveren en scannen. Daarnaast volgen ze één of twee keer per week een training bij Randstad.

De jongeren zijn overwegend positief over de stage, omdat het leert hoe het eraan toegaat op de werkvloer en een goede referentie oplevert voor op het cv. Daarnaast verwijzen zij naar de trainingen bij Randstad waar ze inzicht

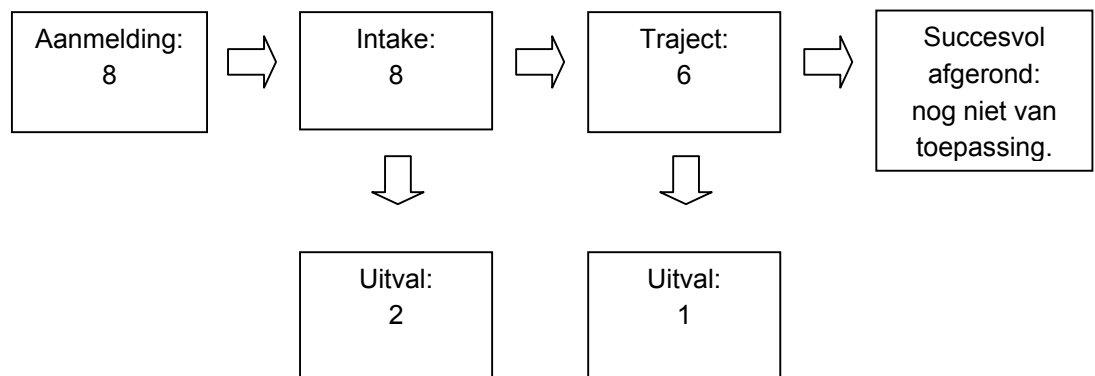
krijgen in wat ze kunnen en waar ze leren presenteren en solliciteren. Verder zijn zij positief over de inkomsten die zij gedurende het jaar krijgen. Hiermee kan onder andere een deel van de schulden worden afgelost en verdere schulden kunnen worden voorkomen. Als minpunten noemen zij dat er uit de stage geen dienstverband voortkomt en dat niet goed is geregeld wat er na afloop van het jaar bij FF werken gebeurt als zij geen werk hebben gevonden.

3.5.5 Resultaten

Het project is gestart in maart 2007 en eind juni 2007 heeft de personeelsadviseur zes stageplaatsen gevonden. Een traject is succesvol afgerond indien de jongere de stage tot aan het einde doorloopt. Er zijn stageplekken gevonden voor twee telefonisten, twee administratief medewerkers, een assistent-bewonersadviseur en een bode. Twee jongeren zijn afgehaakt op basis van het klikgesprek (intakefase), omdat zij een arbeidscontract in plaats van een stage wilden. Eén jongere is afgehaakt tijdens het traject.¹³ Twee van de drie zijn vervangen door een nieuwe jongere. De derde stageplaats wordt voorlopig niet vervuld omdat er op de afdeling momenteel een te geringe bezetting is om begeleiding aan een stagiair te kunnen geven. De resultaten van het project staan in figuur 3.5.

¹³ De reden noemen wij hier niet omdat het om één persoon gaat en daarom te makkelijk herleidbaar is.

Figuur 3.5 Resultaten Werkervaringsproject (maart-juni 2007)



3.5.6 Beoordeling en realisatie doelstellingen

Toetsing SMART-criteria

We richten ons hier alleen op het deel van de doelstellingen dat in deze fase van het project relevant is: tien tot vijftien werkervaringsplaatsen voor jongeren realiseren, deze zo veel mogelijk laten doorstromen naar vacatures binnen het stadsdeel en jaarlijks vijf tot tien procent van de vacatures in het stadsdeel invullen door jongeren. Deze doelstellingen zijn redelijk SMART. Er is niet gespecificeerd wanneer een werkervaringsplaats meetelt: moet de jongeren de hele stageperiode succesvol doorlopen? Verder is niet gekwantificeerd hoeveel van de tien tot vijftien jongeren die stage gaan lopen moeten uitstromen naar vacatures binnen het stadsdeel.

Realisatie doelstellingen

De doelstelling om minimaal tien werkervaringsplaatsen te realiseren, lijkt op dit moment haalbaar omdat het project nog niet op de helft van de beschikbare tijd is en er al vijf stageplekken zijn gecreëerd waar de jongeren tot nu toe succesvol functioneren.

De doelstelling om jongeren te laten doorstromen naar vacatures, is (nog) niet gehaald. De reden hiervoor is volgens de personeelsadviseur dat de vacatures niet aansloten bij de jongeren omdat deze minimaal hbo-opleidingsniveau vereisten. De mogelijkheid voor de jongeren om te mogen solliciteren op interne vacatures, is wel geboden. Er is dus nog geen begin gemaakt met het jaarlijks vijf tot tien procent van de vacatures laten vervullen door jongeren.

3.5.7 Scores op kritische succesfactoren

In de onderstaande tabel geven we aan welke succesfactoren van toepassing zijn op het werkervaringsproject.

Tabel 3.13 Scores succesfactoren Werkervaringsproject

Succesfactor	Score
Organisatie	
1. kleinschalige uitvoering, inspelen op lokale omstandigheden, gebruikmaken van lokale netwerken	+
Personeel	
1. warme overdracht	+
2. nazorg	-/+
3. niet te grote caseload	+
Samenwerking/netwerk	
1. contacten met hulpverleningsinstellingen	n.v.t.
Cliëntbenadering	
1. outreachend werken	n.v.t.
2. meerdere gesprekken voor intake	n.v.t.
3. aandacht voor privésituatie	n.v.t.
4. aandacht voor motivatie en discipline van cliënten	+
Informatie	
Aandacht voor het in beeld krijgen van de resultaten (in de opzet van het project)	-/+
Methodiek	
Gelijktijdige (in plaats van) volgtijdige inzet van hulpverlenings- en toeleidingsactiviteiten	n.v.t.
Rekening houden met lokale arbeidsmarkt	+

Organisatie

Het project is kleinschalig, wordt door de opdrachtgever in haar eigen organisatie uitgevoerd en sluit aan op een ander lokaal project, het Uitzendbureau FF Werken.

Personeel

De personeelsadviseur bespreekt de uitvallers met de projectleider van Randstad. Nazorg wordt door Randstad gedaan, maar dan moet de plaatsing wel binnen twaalf maanden na de start van het traject bij Randstad plaatsvinden. De caseload van de personeelsadviseur is met acht op dit moment klein.

Samenwerking/netwerk

Het werkervaringsproject werkt niet samen met hulpverleningsorganisaties maar Randstad doet dit wel.

Cliëntbenadering

Van de jongeren op de stageplekken wordt normale motivatie en discipline verwacht. Randstad heeft voor FF Werken al op motivatie geselecteerd en bij

FF Werken is ruime aandacht voor werknemersvaardigheden waaronder discipline.

Informatie

De personeelsadviseur houdt de voortgang per deelnemer bij, maar doet dit niet met behulp van een bepaald systeem.

Methodiek

Er zijn clusters met stageplekken bedacht, maar voor het koppelen van stagiairs aan reguliere vacatures is geen duidelijk plan.

Het project sluit goed aan bij de lokale arbeidsmarkt omdat jongeren uit Amsterdam-Noord worden geplaatst op stageplaatsen bij het stadsdeel Amsterdam-Noord.

Conclusie

Het werkervaringsproject voldoet grotendeels aan de van toepassing zijnde succesfactoren.

3.5.8 Financiën

In de onderstaande tabel zijn de financieringsbronnen en gemaakte kosten voor het werkervaringsproject opgenomen.

De loonvergoeding van de jongeren op de stageplekken is onderdeel van het project FF Werken. Dat wil zeggen dat de loonvergoeding die de jongeren ontvangen via FF werken wordt verstrekt. Er wordt daarvoor geen beroep gedaan op reguliere of andere middelen binnen de stadsdeelorganisatie.

De projectleiding (opstellen projectplan, implementeren, monitoren, evalueren) wordt bekostigd uit de prioriteit 'projectleider FF Werken'. De inzet van P&O (deelname projectteam en uitvoering), wordt uit de reguliere middelen van P&O bekostigd.

Het is nog te vroeg om uitspraken te doen over de mate waarin het project binnen de begroting wordt uitgevoerd. Conform het projectplan zal het project in het najaar van 2007 worden afgerond en als reguliere taak worden opgenomen binnen de afdeling P&O.

Tabel 3.14 Financiën Werkervaringsproject

Begroting	Bedrag	Kosten	Bedrag
Begroting P&O	Nog niet bekend	Gerealiseerde kosten P&O (half augustus 2007)	12.016
Totaal			

3.5.9 Conclusie

Het stadsdeel zit goed op schema voor het behalen van de doelstelling om minimaal tien werkervaringsplaatsen voor jongeren te realiseren. Er is nog geen uitstroom naar reguliere banen gerealiseerd. Hiervoor ontbreekt een gedegen plan. Wel is in de begroting van 2008 een aanvraag gedaan voor een traineepool (5 fte), waarbinnen een baan voor twee of drie jaar wordt gecombineerd met een opleiding.

4 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk fungeren de onderzoeksvragen als leidraad voor de samenvatting en conclusies van het onderzoek.

4.1 Doelstellingen

In deze paragraaf gaan we in op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de doelstellingen van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel.

1a. Welke doelstellingen zijn in de programmabegroting geformuleerd voor 2007-2010 op het gebied van de toeleiding van mensen naar de arbeidsmarkt?

In de programmabegroting 2007 zijn de onderstaande doelstellingen geformuleerd.

Hoofddoelstelling: de werkloosheid onder jongeren neemt af.

1. Verbeteren van de werkgelegenheid voor jongeren tussen de 18 en 27 jaar. Jaarlijks nemen tweehonderd jongeren deel aan werkervarings- en werkgelegenheidsprojecten van het stadsdeel. Van hen vinden 125 een baan.
2. Jaarlijks biedt het stadsdeel 25 stageplekken aan en verleent extra steun aan allochtone jongeren bij het vinden van een stageplek.
3. Vergroten van het aantal mensen dat deelneemt aan het arbeidsproces door het stimuleren van bedrijvigheid in Noord.

1b. In hoeverre zijn de doelstellingen helder, toetsbaar en in samenhang met elkaar geformuleerd?

In hoeverre de doelstellingen helder en toetsbaar zijn, beoordelen we aan de hand van de SMART-criteria. Dit geeft inzicht in de bruikbaarheid van geformuleerde doelstellingen voor zowel de sturing en controle als de uitvoering van beleid.

De hoofddoelstelling van het beleid van 2007 (de werkloosheid onder jongeren neemt af) is niet specifiek en niet meetbaar. Verder is er niet altijd een directe relatie tussen de werkgelegenheidsprojecten en de hoofddoelstelling. De projecten richten zich deels op verborgen werkloosheid en op oriëntatie in plaats van arbeidstoeleiding. Een direct effect op de (officiële) werkloosheids-cijfers is met deze projecten niet te verwachten.

De doelstellingen 1 en 2 zijn deels niet specifiek. Er blijven vragen onbeantwoord:

- Om welke projecten gaat het precies?
- Wanneer telt een stageplaats bij het stadsdeel mee?

- Wat wordt er onder extra steun aan allochtone jongeren verstaan?
Voor zover de doelstellingen zijn gekwantificeerd, is het niet duidelijk waarop de streefwaarden zijn gebaseerd. Hierdoor ontbreekt het zicht op de haalbaarheid van de doelstellingen.

Doelstelling 3 valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

Op basis van de bovenstaande analyse concluderen wij dat de doelstellingen onvoldoende SMART zijn om te kunnen worden gebruikt voor sturing van en controle op de uitvoering van beleid.

De doelstellingen uit de programmabegroting zijn samenhangend in de zin dat wordt gefocust op de werkloosheid onder een specifieke groep, namelijk jongeren, en dat er aandacht is voor zowel de vraagzijde als de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

4.2 Projecten

In deze paragraaf gaan we in op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de vijf werkgelegenheidsprojecten die wij hebben onderzocht.

2a. Welke doelstellingen zijn er op projectniveau geformuleerd?

In hoofdstuk 3 zijn vijf werkgelegenheidsprojecten uitgebreid beschreven. De onderstaande tabel geeft per project een samenvatting van de doelstellingen, van de mate waarin deze voldoen aan de SMART-criteria en van de mate waarin deze zijn gerealiseerd. Daarmee geven we tevens antwoord op het eerste deel van de probleemstelling van het onderzoek: hoe groot is de doeltreffendheid van de werkgelegenheidsprojecten?

We kunnen concluderen dat voor JOLO, IBAN, FF Werken en het stage-project, voor zover dat kan worden vastgesteld, de doelstellingen zijn gerealiseerd of dat men op schema ligt om de doelstellingen te realiseren. Bij het project De Creatieve Onderneming valt de instroom tot nu toe erg tegen waardoor het risico reëel is dat de doelstellingen van dit project niet worden gehaald.

Verder moeten we concluderen dat een belangrijk deel van de project-doelstellingen van de vijf projecten niet SMART is, zodat wij niet kunnen bepalen in welke mate deze doelstellingen gerealiseerd zijn. Voor IBAN, doelgroep jongeren, geldt dat er helemaal geen aparte doelstellingen zijn geformuleerd.

Tabel 4.1 Projectdoelstellingen, SMART-toets en effectiviteit

Doelstellingen	SMART	Realisatie doelstellingen (effectiviteit)
JOLO		
1. Dagbesteding ter preventie van zwerven.	- Doelstellingen 1+2 niet specifiek. Bijna per definitie gerealiseerd.	- Doelstelling 3 gehaald: 41 deelnemers zijn niet uitgevallen.
2. Oriëntatie beroepskeuze.	- Doelstelling 3 wel voldoende specifiek.	- Of 6 uitvallers op straat zijn gaan zwerven is onbekend.
3. 30-50 deelnemers.	- Effectiviteit kan alleen op aantal deelnemers worden beoordeeld.	
IBAN		
1. Verbeteren sociaal-economische positie inwoners Amsterdam-Noord.	- Doelstelling 1 is niet specifiek. - Doelstelling 2 is SMART.	- Realisatie doelstelling 2 ligt op schema: per 1/7 713 huishoudens bereikt.
2. In 2007 1000 nieuwe huishoudens bereiken.		- Effectiviteit doelgroep jongeren kan niet worden bepaald.
- Geen doelstellingen voor doelgroep jongeren.		
De Creatieve Onderneming		
1. Ontwikkeling methodiek.	- 1 t/m 3 zijn niet specifiek en niet meetbaar.	- Te vroeg om realisatie doelstelling 4 te bepalen.
2. Verkleinen afstand tot arbeidsmarkt jongeren.		
3. Bemiddelen jongeren naar werk.	- Doelstelling 4 is wel specifiek en meetbaar.	- Tot nu toe veel minder instroom dan verwacht.
4. 45 starters, 20 deelnemers fase 3 en 25 doorstromers naar opleiding of werk.		- Deelnemers zijn enthousiast over inhoud.
FF Werken		
1. Aan regulier werk helpen van jongeren die niet worden bereikt door reguliere trajecten en op straat hangen.	- Doelstelling 1 en 2 niet specifiek: doelgroep op papier is breder dan de feitelijke doelgroep en wat is 'overlast'?	- Doelstelling 3 gehaald met 46% reguliere baan en 37% werkervaringsplaats.
2. Terugdringen overlast jongeren.	- Doelstelling 3 is kwantitatief, maar doelgroep ook niet specifiek.	- Jongeren met serieuze motivatieproblemen en een complexe onderliggende problematiek worden niet met dit project bediend.
3. 40% reguliere baan en 20% werkervaringsplek of school.		
Stageproject		
1. 10-15 stageplaatsen jongeren realiseren.	- In doelstelling 1 is niet gespecificeerd wanneer werkervaringsplaats meetelt: moet jongere hele stage afronden?	- Realisatie doelstelling 1 op schema: 5 stageplekken tot nu toe succesvol.
2. Jongeren zo veel mogelijk laten doorstromen naar vacatures binnen stadsdeel.	- Doelstelling 2 is specifiek, maar niet gekwantificeerd en dus niet meetbaar.	- Doelstelling 2: nog geen doorstroom; is geen plan voor.
3. Jaarlijks 5-10% van vacatures in stadsdeel invullen door jongeren.		- Geen zicht op realisatie doelstelling 3.

2b. Is er sprake van overlappingsen dan wel hiaten tussen deze projectdoelstellingen?

Omdat JOLO momenteel niet meer loopt, betrekken we dit project niet bij de vraag naar overlappingsen en hiaten tussen de projecten.

De doelgroep van het project FF Werken zijn jongeren die niet op eigen kracht een baan kunnen vinden en die niet met reguliere trajecten worden bereikt. Binnen die doelgroep richt FF Werken zich in de praktijk op de jongeren die gemotiveerd zijn om te gaan werken. Jongeren worden vanuit FF Werken naar het stageproject doorverwezen en blijven onder begeleiding van FF Werken. De jongeren die niet in aanmerking komen voor FF Werken worden doorverwezen naar IBAN-jongeren. Deze drie projecten sluiten dus in opzet goed op elkaar aan. Het is echter niet bekend of alle jongeren die naar IBAN worden doorverwezen, ook daadwerkelijk bij IBAN terecht komen.

De Creatieve Onderneming richt zich op een zeer specifieke groep jongeren, namelijk diegenen die interesse hebben in filmen. Dit is een heel ander type project dan de andere drie projecten. Het is daarbij de vraag of er in stadsdeel Noord voldoende jongeren zijn met die specifieke belangstelling en of werkgevers in Amsterdam in voldoende mate banen voor deze jongeren beschikbaar stellen om het project De Creatieve Onderneming te legitimeren. Daarnaast is er wellicht een aantal andere beroepsrichtingen die evenveel of meer kans van slagen hebben. Een analyse naar interesses van jongeren en mogelijkheden bij werkgevers in Amsterdam-Noord ontbreekt.

FF Werken, het stageproject en in mindere mate De Creatieve Onderneming richten zich niet op de jongeren met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Immers, zij zijn gemotiveerd om te gaan werken of gemotiveerd om een vrije lange opleiding te volgen. IBAN heeft een veel bredere doelgroep en sluit in principe niemand uit. Er zijn in Noord momenteel geen projecten die zich specifiek richten op jongeren met serieuze motivatieproblemen en een complexe onderliggende problematiek. In hoeverre hieraan behoefte is, kan wellicht op termijn blijken uit de ervaringen van IBAN met de doelgroep jongeren.

2c. Op welke wijze worden de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de werkgelegenheidsprojecten getoetst?

Via de kwartaalrapportages die van elk project aan de Commissie Middelen van de stadsdeelraad worden aangeboden, kan de deelraad de voortgang van de projecten en eventuele knelpunten volgen. Zoals gezegd zijn echter de doelstellingen onvoldoende SMART om de projecten goed te kunnen controleren en te sturen op doeltreffendheid.

Verder is het zicht op de doelmatigheid van de projecten beperkt. De programmabegroting en de programmajaarrekening geven weinig inzicht in de doelmatigheid op projectniveau. Verder vertroebelt het gebruik van het werkgelegenheidsfonds en van externe financieringsbronnen het zicht op de doelmatigheid van de projecten. Daarbij kwam dat de projectleiders van drie

van de vijf projecten de gevraagde financiële informatie alleen met heel veel moeite konden leveren.

2d. In hoeverre wordt in de projecten rekening gehouden met de Noordse arbeidsmarkt?

FF Werken en het stageproject zijn echte arbeidsmarktprojecten die goed zijn ingebed in de lokale arbeidsmarkt. IBAN richt zich op jongeren die niet door andere instanties worden geholpen en is toeleidend naar en aanvullend op andere instanties. Daarmee sluit IBAN goed aan bij de lokale infrastructuur. Het project De Creatieve Onderneming sluit aan bij de komst van een aantal mediabedrijven en probeert lokaal jongeren te werven. Er is nog geen zicht op de vraag of de veronderstelde jongeren er zijn, of de veronderstelde banen er zijn en of er voldoende matches tussen die twee kunnen worden gemaakt. JOLO ten slotte is geen arbeidstoeleidingsproject en daarom geen directe relatie met de lokale arbeidsmarkt.

2e. Hoe kunnen de doelmatigheid en doeltreffendheid van de projecten worden geoptimaliseerd?

De primaire verantwoordelijkheid voor arbeidsmarkttoeleiding ligt bij de DWI van de gemeente Amsterdam en het CWI en niet bij het stadsdeel. Het stadsdeel voert daarom op dit terrein projecten uit die aanvullend zijn op wat de DWI en het CWI al doen. Daarbij probeert het stadsdeel een aanjaagfunctie te vervullen: een vernieuwend project uitvoeren en bij succes ervoor zorgen dat de reguliere instanties de nieuwe werkwijze overnemen. Dit is gelukt bij JOLO en bij FF Werken: beide projecten waren effectief en voldeden aan de verwachtingen. DWI vergoedt de trajectkosten voor FF Werken (er is dus sprake van samenwerking tussen het stadsdeel en DWI bij dit project) en is betrokken bij de aanbesteding. Echter, het stadsdeel is en blijft opdrachtgever van dit project.

Het stageproject sluit goed aan bij FF Werken en kan een voorbeeldfunctie naar lokale werkgevers vervullen: het biedt stageplaatsen aan voor lokale jongeren en geeft hen kansen om reguliere banen te bemachtigen.

Het project De Creatieve Onderneming is ook een experiment maar voldoet vooralsnog niet aan de verwachtingen. Wellicht lukt het de uitvoerders uiteindelijk wel voldoende belangstellenden te vinden en de methodiek verder te ontwikkelen tot een effectief instrument voor arbeidstoeleiding. Het kan ook zo zijn dat er toch onvoldoende belangstelling is onder jongeren en de doelstellingen niet worden gehaald. Dat moet kunnen; het is immers een experiment. In dat geval is een externe evaluatie wel op zijn plaats.

IBAN is een grootschalig project met een zeer outreachend karakter dat centraal staat in het sociaal-economische beleid van het stadsdeel en dat ook door het stadsdeel zelf wordt uitgevoerd. IBAN laat burgers zien dat het stadsdeel dienstverlenend is en geeft het stadsdeel waardevolle informatie over wat er goed gaat en wat niet goed gaat in de samenleving. Dit biedt het

stadsdeel de mogelijkheid om gericht beleid in te zetten. De activiteiten voor de doelgroep jongeren vormen een klein onderdeel van IBAN en worden door het stadsdeel niet als een apart project gezien.

Om vast te stellen hoe doelmatigheid en doeltreffendheid van de projecten kunnen worden geoptimaliseerd, hebben we de sterke en zwakke punten van de projecten in de onderstaande tabel op een rij gezet.

Tabel 4.2 Sterke en zwakke punten van de projecten

Sterke punten	Zwakke punten
JOLO	
- Intensieve begeleiding. - Toegankelijk voor jongeren met complexere problematiek. - Aandacht voor motivatieproblemen en hulpverleningsbehoeften.	- Geen warme overdracht na afronding van traject. - Geen outcomedoelstellingen. - Doelstellingen deels niet SMART.
IBAN-jongeren	
- Outreachend karakter. - Open benadering: iedereen is welkom. - Warme overdracht bij doorverwijzingen.	- Geen aparte doelstellingen voor doelgroep jongeren geformuleerd. - Geen financiële informatie over activiteiten doelgroep jongeren.
Creatieve Onderneming	
- Zoekt aansluiting bij lokale werkgevers in creatieve sector. - Outreachend karakter. - Kleine caseload. - Deelnemers zijn enthousiast over inhoud traject.	- Weinig deelnemers. - Rommelige organisatie. - De drie doelstellingen zijn niet SMART. Daarnaast is er een 'intentie' die wel SMART is. - Financiële informatie Amsterdamse project moeilijk te scheiden van Europese project.
FF Werken	
- Outreachend karakter. - Effectieve methode voor gemotiveerde jongeren. - Deelnemers krijgen loon; daardoor zeer in trek bij jongeren. - Financiën goed op orde.	- Bij uitval doorverwijzing naar IBAN, maar geen warme overdracht. Hierdoor is het onduidelijk wat er met de uitvallers gebeurt. - Nazorg niet waterdicht georganiseerd. - Deel doelstellingen niet SMART. Het deel dat wel SMART is, is voldoende voor sturing.
Stageproject FF Werken	
- Kleinschalig en kleine caseload. - Nauwe samenwerking met FF Werken. - Goed op koers voor realisatie doelstelling.	- Geen plan voor realisatie doorstroom naar reguliere banen binnen. - Doelstelling deels niet SMART.

Wij zien drie wegen om de doeltreffendheid en doelmatigheid van de projecten te optimaliseren:

1. de doelstellingen van het beleid en de projecten SMART maken;
2. aandacht geven aan de zwakke punten in de projecten;
3. verbeteren van de informatievoorziening over de financiën van de projecten.

Ad 1 Doelstellingen

De eerste stap om de doeltreffendheid van de projecten te vergroten, is om de doelstellingen van de projecten en het werkgelegenheidsbeleid goed onder de loep te nemen en SMART te maken. Voor vier projecten geldt dat de doelstellingen grotendeels erg vaag zijn en dat het deel van de doelstellingen dat wel concrete streefcijfers bevat, geen doelstelling heet, maar een intentie of afspraak. Het onderdeel 'jongeren binnen IBAN' heeft helemaal geen doelstellingen. Om de doeltreffendheid te optimaliseren zijn heldere doelstellingen nodig die realistisch zijn en waarvoor de projectleider de volle verantwoordelijkheid neemt. Vervolgens moet regelmatig op transparante wijze worden gerapporteerd aan de deelraad hoe het staat met de realisatie van de doelstellingen. Pas dan kan de deelraad sturen op de doeltreffendheid van de projecten. Om ervoor te zorgen dat de doelstellingen voor de deelraad een goed instrument zijn voor controle en sturing en voor de stadsdeelorganisatie acceptabel en realistisch, ligt het voor de hand dat de doelstellingen in samenspraak tussen deelraad en stadsdeelorganisatie worden opgesteld.

Ad 2 Zwakke punten

Verder voldoen de projecten over het algemeen aan de van toepassing zijnde succesfactoren die blijken uit evaluaties van soortgelijke projecten. In de tabel staan per project vermeld wat de zwakke punten van de projecten zijn. Door daar aandacht aan te besteden, kan de doeltreffendheid verder worden vergroot.

Ad 3 Informatievoorziening financiën

Het bleek moeilijk voldoende inzicht te krijgen in de financiën van de projecten. Om de doelmatigheid van de projecten te optimaliseren, zal per project regelmatig een inzichtelijke begroting met financiële realisatie moeten worden verstrekt aan de deelraad.

4.3 Financiering werkgelegenheidsbeleid

In deze paragraaf gaan we in op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de financiering van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel.

3a. Welke stadsdeelmiddelen worden in de begroting gereserveerd voor de uitvoering van werkgelegenheidsprojecten?

Voor 2007 is in de rompbegroting een bedrag van € 335.400 opgenomen voor werkgelegenheidsbeleid. Van dit bedrag is € 154.060 gedoteerd aan het werkgelegenheidsfonds van het stadsdeel. De werkgelegenheidsprojecten worden deels gefinancierd uit dit fonds.

In de programmabegroting van 2007 zijn de werkgelegenheidsprojecten in de vorm van 'prioriteiten' opgenomen. Het gaat om € 570.000 voor FF Werken en € 125.000 voor de Creatieve Onderneming.

3b. Welke externe financieringsbronnen zijn er en worden deze ook aangewend?

Er wordt voor het werkgelegenheidsbeleid naast de stadsdeelmiddelen een groot beroep gedaan op externe middelen. IBAN wordt bijna volledig uit externe bronnen gefinancierd: Pechtoldgelden¹ en ESF. Hetzelfde geldt voor De Creatieve Onderneming: ESF Equal en Nieuwland. FF Werken wordt voor minimaal een kwart met externe middelen betaald, namelijk door de Ruimbaansubsidie van de gemeente Amsterdam. JOLO en het stageproject worden volledig door het stadsdeel gefinancierd.

4.4 Organisatie

In deze paragraaf gaan we in op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de organisatie van het werkgelegenheidsbeleid van het stadsdeel.

4a. In hoeverre is de ambtelijke capaciteit binnen de stadsdeelorganisatie toegerust op een adequate uitvoering van het beleid op het gebied van werkgelegenheid?

De uitvoering van het werkgelegenheidsbeleid berust bij de afdeling Ruimtelijk en Economisch beleid. Binnen die afdeling zijn drie personen belast met de uitvoering van het werkgelegenheidsbeleid. Er worden geen knelpunten gemeld ten aanzien van de capaciteit.

Ons antwoord op de vraag of de afdeling is toegerust voor een *adequate* uitvoering van het beleid bestaat uit twee delen. We kijken op de eerste plaats naar de kwaliteit van het beleidsproces: wordt de beleidscyclus goed doorlopen en zijn er doelstellingen geformuleerd die SMART zijn en een goede controle en bijsturing van het beleid mogelijk maken? Op de tweede plaats kijken we naar het resultaat van het beleid: een doeltreffende en doelmatige uitvoering van de projecten duidt op voldoende inhoudelijke expertise.

Beleidsproces

In grote lijnen worden de fasen van de beleidscyclus goed doorlopen. Wij constateren echter twee tekortkomingen in de beleidscyclus. De strategische doelstellingen van het beleid en de doelstellingen van de projecten zijn onvoldoende SMART waardoor niet goed kan worden vastgesteld of de doelstellingen zijn gerealiseerd. Hierdoor is er beperkt zicht op de doeltreffendheid van het beleid en de projecten en kan de deelraad het beleid niet goed controleren en zonodig bijsturen. De tweede tekortkoming is dat de begrote en gerealiseerde kosten op projectniveau niet inzichtelijk zijn. Hierdoor is er weinig zicht op de doelmatigheid van de projecten en kan de deelraad ook op dit aspect de uitvoering niet goed controleren en bijsturen.

¹ Deze middelen zijn afkomstig uit het grotestedenbeleid en zijn bedoeld voor het financieren van projecten tegen verloedering, onveiligheid en slechte leefbaarheid in wijken.

Inhoudelijke expertise

Wanneer we kijken naar het resultaat van het beleid, dat wil zeggen de doelmatigheid en doeltreffendheid van de projecten, constateren wij dat vier van de vijf projecten, voor zover we dit kunnen vaststellen, doeltreffend worden uitgevoerd en in grote lijnen voldoen aan de van toepassing zijnde succesfactoren en geen grote faalfactoren bevatten. Natuurlijk zijn er verbeteringen mogelijk, maar dat hoort bij projecten, zeker als het experimenten zijn. Gezien deze resultaten denken wij dat de stadsdeelorganisatie voldoende expertise heeft om dit soort projecten uit te voeren of uit te laten voeren. Belangrijk aandachtspunt is het formuleren van de doelstellingen op beleids- en projectniveau.

4b. Welke richtlijnen zijn er geformuleerd voor een adequate informatievoorziening aan de raad betreffende de uitvoering van werkgelegenheidsprojecten?

In het Protocol Informatievoorziening van stadsdeel Amsterdam-Noord 2005 zijn duidelijke richtlijnen geformuleerd voor een adequate informatievoorziening aan de raad betreffende de uitvoering van de werkgelegenheidsprojecten. Werkgelegenheidsprojecten zijn niet met name in dit protocol genoemd, maar verondersteld mag worden dat deze wel vallen onder de actieve informatieplicht die het Dagelijks Bestuur heeft ten opzichte van de Raad.

Er worden echter geen eisen gesteld aan de SMART-heid van de doelstellingen van beleid en projecten en er zijn geen concrete richtlijnen over de periodieke informatievoorziening ten aanzien van de realisatie van die doelstellingen en de financiële realisatie van de projecten.

5 AANBEVELINGEN

Als het gaat om arbeidsmarkttoeleiding vervult het stadsdeel Amsterdam-Noord een aanvullende functie in relatie tot CWI en DWI. Het stadsdeel speelt een belangrijke rol in het opvullen van ‘gaten’ in de dienstverlening van CWI en DWI. Wij pleiten dan ook voor het continueren van deze actieve, aanjagende rol van het stadsdeel op het terrein van werkgelegenheidsbeleid. Op een aantal punten zijn echter wel verbeteringen mogelijk in de uitvoering van dat beleid. Hieronder doen we hiervoor een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn gekoppeld aan de conclusies van het onderzoek.

Doelstellingen werkgelegenheidsbeleid

Conclusies

1. De doelstellingen in de programmabegroting op het gebied van de toeleiding van mensen naar de arbeidsmarkt zijn onvoldoende SMART geformuleerd om te kunnen worden gebruikt voor sturing van en controle op de uitvoering van beleid.
2. Er is niet altijd sprake van een directe relatie tussen de werkgelegenheidsprojecten (voor zover die zich richten op de verborgen werkloosheid en oriëntatie) en de hoofddoelstelling (afname werkloosheid jongeren).
3. De doelstellingen uit de programmabegroting zijn samenhangend in de zin dat wordt gefocust op de werkloosheid onder een specifieke groep, namelijk jongeren, en dat er aandacht is voor zowel de vraagzijde als de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

Aanbevelingen

- A. De doelstellingen van het werkgelegenheidsbeleid meer SMART formuleren. Het gaat hierbij met name om eenduidiger definities en concrete, meetbare streefcijfers toevoegen.
- B. De hoofddoelstelling van het werkgelegenheidsbeleid (‘de werkloosheid onder jongeren neemt af’) zo aanpassen dat de werkgelegenheidsprojecten direct bijdragen aan de realisatie van die hoofddoelstelling of alleen projecten uitvoeren die direct bijdragen aan de afname van de jeugdwerkloosheid.

Projecten

Conclusies

4. De doelstellingen van JOLO, IBAN, FF Werken en het stageproject zijn, voorzover deze SMART zijn, gerealiseerd of men ligt op schema om de doelstellingen te realiseren.
5. Het risico is reëel dat de doelstellingen van het project De Creatieve Onderneming niet worden gehaald.
6. Een belangrijk deel van de projectdoelstellingen van de vijf projecten is niet SMART zodat niet kan worden bepaald in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd.
7. Voor IBAN-jongeren zijn geen aparte doelstellingen geformuleerd. Hierdoor kan de effectiviteit van IBAN voor de doelgroep jongeren niet worden vastgesteld.
8. Verder voldoen de projecten over het algemeen aan de van toepassing zijnde succesfactoren die blijken uit evaluaties van soortgelijke projecten.
9. Bij De Creatieve Onderneming is geen inzicht in de vraag of er voldoende jongeren geïnteresseerd zijn voor het project, of er voor hen voldoende banen zijn bij de mediabedrijven die zich in het stadsdeel hebben gevestigd, en of er een match kan worden gemaakt tussen vraag en aanbod.
10. In het stadsdeel Amsterdam-Noord is momenteel geen project beschikbaar voor jongeren met serieuze motivatieproblemen en een complexe onderliggende problematiek.
11. Het zicht op de doelmatigheid van de projecten is beperkt.
12. FF Werken en het stageproject zijn arbeidsmarktprojecten die goed zijn ingebed in de lokale arbeidsmarkt.
13. IBAN sluit goed aan bij de lokale infrastructuur.

Aanbevelingen

- C. Om de doeltreffendheid van de projecten verder te optimaliseren, moeten de doelstellingen van de werkgelegenheidsprojecten meer SMART worden geformuleerd: eenduidiger definities, concrete, meetbare streefcijfers toevoegen en aangeven wie binnen de stadsdeelorganisatie verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen.
- D. Om de doelmatigheid van de projecten te optimaliseren, moet er worden gezorgd voor heldere en volledige projectbegrotingen met alle financieringsbronnen en moet periodiek inzicht worden gegeven in de financiële realisatie van de begroting.
- E. Bepalen voor welke jongeren specifieke projecten nodig zijn. Deze informatie is op termijn af te leiden uit de ervaringen van het jongerenproject van IBAN. Vervolgens zou moeten worden nagegaan welk type project(en) het beste aansluit(en) bij hun behoeften. Hierbij moet terdege rekening worden gehouden met de vraagzijde van de lokale arbeidsmarkt: welke werkgevers kunnen en willen dergelijke projecten ondersteunen?

Financiering werkgelegenheidsbeleid

Conclusie

14. Er wordt voor het werkgelegenheidsbeleid naast de stadsdeelmiddelen een groot beroep gedaan op externe middelen zoals ESF (Equal), de Pechtoldgelden en de Ruimbaansubsidie van de gemeente Amsterdam.

Aanbevelingen

Geen.

Organisatie werkgelegenheidsbeleid

Conclusies

15. In grote lijnen worden de fasen van de beleidscyclus goed doorlopen. Wij constateren echter twee tekortkomingen in de beleidscyclus: de strategische doelstellingen van het beleid en de doelstellingen van de projecten zijn onvoldoende SMART en de begrote en gerealiseerde kosten op projectniveau zijn niet inzichtelijk. Hierdoor kan het beleid niet goed worden geëvalueerd en zonodig bijgestuurd. Verder kan de deelraad het beleid hierdoor niet goed controleren.
16. De stadsdeelorganisatie heeft voldoende expertise om dit soort projecten uit te voeren of uit te laten voeren.
17. Er zijn geen concrete richtlijnen over de periodieke informatievoorziening ten aanzien van de realisatie van die doelstellingen en de financiële realisatie van de projecten.

Aanbevelingen

- F. Om ervoor te zorgen dat de raad de werkgelegenheidsprojecten kan volgen en beoordelen zijn kortere kwartaalrapportages nodig die vooral gericht zijn op de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd. Overzichtelijke en korte (maximaal twee à drie A4) kwartaalrapportages per project: informatie over de projectdoelstellingen, de mate van realisatie per doelstelling en prognose van de verdere realisatie. Verder mogen informatie over knelpunten ten aanzien van de realisatie en acties voor het oplossen van die knelpunten niet ontbreken. Tot slot moet de financiële stand van zaken aan de orde komen (zie hier voor aanbeveling D).
- G. Duidelijkere eisen ten aanzien van de informatievoorziening aan de raad over de werkgelegenheidsprojecten. Het gaat hierbij om schriftelijke afspraken met de stadsdeelorganisatie over de maximale lengte van de kwartaalrapportages en eisen aan de inhoud van die rapportages (zie aanbeveling F).

BIJLAGE

Respondenten interviews

Onderwerp	Naam respondent	Functie binnen project
Werkgelegenheidsbeleid	Oktay Aslan	Hoofd van de afdeling Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken
Afdeling Financiën	Rob Verweij	Medewerker Planning & Control, afdeling Planning, Control & Audit
JOLO	Ingrid van der Oord	Bedrijfsleider, eindverantwoordelijke voor JOLO
IBAN	Oktay Aslan	Projectleider IBAN.
De Creatieve Onderneming	Kars Kamp Emil Roes	Projectleider ad interim (sinds maart 2006) Emil Roes verving Kars Kamp i.v.m. vakantie bij levering aanvullende informatie.
Uitzendbureau FF Werken	Esther Blok	Projectleider binnen stadsdeel
Stageproject 'FF Werken bij het stadsdeel'	Rodney Deutrom	Personeelsadviseur, uitvoerder

