
Jongerenloket Holland Rijnland

Implementatieplan

Colofon

Jongerenloket Holland Rijnland

Implementatieplan

Katwijk, 20 juli 2007

dr. J.E. Post

Inhoudsopgave

Colofon.....	2
Inhoudsopgave	3
Achtergrond en aanleiding	4
Missie, doelstellingen en resultaten.....	5
Inleiding	5
Missie	5
Doelstellingen.....	5
Resultaten	6
Organisatie en werkwijze	7
Vooraf	7
Werkwijze	7
Organisatie.....	10
Monitoring en evaluatie	12
Bestuurlijke aansturing	12
Ambtelijke aansturing	13
Front en backoffice	14
De globale werkprocessen.....	14
Huisvesting.....	15
Algemeen	15
Benodigde faciliteiten.....	16
ICT	16
Communicatie.....	17
Aanpassingen t.o.v. Business Case.....	18
Capaciteit	18
Begroting overheadkosten Duin- en Bollenstreek én Leidse regio.....	20
Opdrachten, risico's en maatregelen	22

Achtergrond en aanleiding

Het portefeuillehouderoverleg Holland Rijnland heeft op 10 mei 2007 ingestemd met de Business Case (Post, maart 2007) t.b.v. het inrichten van een fysiek jongerenloket voor de Duin en Bollenstreek.

Daarbij is gevraagd, alvorens een definitief akkoord te geven, de frontoffice-functie voor de Duin- en Bollenstreek verder uit te werken zodanig dat dit geïntegreerd wordt met de Leidse regio waarbij de toegankelijkheid voor jongeren uit de Duin- en Bollenstreek goed geregeld is. Dit laatste bij voorkeur door een dependance te realiseren in Lisse en gebruik te maken van de Wmo-loketten die in gemeenten zijn ontstaan.

Verder heeft intensief overleg in de Leidse regio en in de Duin- en Bollenstreek ertoe geleid dat besloten is om te komen tot één geïntegreerd jongerenloket voor Holland Rijnland.

In dit implementatieplan worden de onderdelen geschetst die de kwartiermaker zal moeten uitvoeren om tot een start van het fysieke jongerenloket voor de Duin- en Bollenstreek en integratie met het bestaande loket in de Leidse regio te komen per 1 januari 2008.

Het vormt als het ware het spoorboekje waarmee de projectleider van start kan gaan. Te implementeren onderdelen worden genoemd en globaal uitgewerkt. Daarmee is niet gezegd dat hiermee volledigheid bereikt is. Gaandeweg zal de projectleider oog moeten houden voor omstandigheden en nieuwe kansen.

Achter elk onderdeel wordt de opdracht aan de projectleider gedefinieerd. In sommige gevallen zal het zo zijn dat in die zaken al voorzien is. In die gevallen kan dit onderdeel 'afgevinkt' worden.

Missie, doelstellingen en resultaten¹

Inleiding

Het jongerenloket beoogt naast de bestaande maatregelen een coördinerende en drempelverlagende functie te vervullen. Hoewel het zo is dat een jongere via scholen, onderwijsinstellingen, het CWI, RBL (waaronder de RMC-functie), zorginstellingen of de gemeente 'opgepakt' kan worden en op een traject gezet kan worden, heeft - zo is in de Business Case geconcludeerd - een fysieke en herkenbare locatie een belangrijke meerwaarde:

- Als herkenbaar en te vermarkten uithangbord (frontoffice).
- Als coördinatiepunt waar ook fysiek de multidisciplinaire aanpak plaatsvindt (midoffice, de backoffices worden gevormd door de betrokken instellingen).
- Als organisatie waar informatie aanwezig is over elke voortijdig schoolverlater (Vsv'er) en waarbij elke Vsv'er een concreet ontwikkelingsplan heeft.

Missie

Zo'n fysiek jongerenloket zou de volgende missie mee kunnen krijgen:

De centrale doelstelling van het jongerenloket is het stimuleren van het behalen van een startkwalificatie door alle jongeren tot 23 jaar die daartoe in staat zijn en het voorkomen dat jongeren een beroep moeten doen op een uitkering en/of voor zichzelf of voor de samenleving welzijnsproblemen gaan veroorzaken.

Het jongerenloket wil binnen de keten voorkomen dat er sprake is van versnippering van activiteiten rondom jongeren en wil daarom een sterk coördinatiepunt zijn voor alle operationele activiteiten die ontplooid worden in de regio om het voortijdig schoolverlaten terug te dringen.

Het jongerenloket wil een sterke en professionele ketenaanpak creëren met als centraal uitgangspunt: een op te bouwen multidisciplinair team waarbij vanuit één entiteit wordt gewerkt en de integrale dienstverlening aan en samen met de jongeren voorop staat.

Doelstellingen

Als afgeleide doelstellingen zouden we de volgende kunnen formuleren:

- Het jongerenloket wordt door jongeren gezien als vraagbaak over school en werk. Het jongerenloket biedt jongeren deze informatie naar tevredenheid;
- Elke jongere op school, of aan het werk of een combinatie hiervan;
- Elke jongere die niet naar school gaat of aan het werk is:
 - is gekend;
 - heeft een concreet ontwikkelingsplan;
 - zit in een traject met een begeleider;
 - of wordt actief benaderd om tot een traject te komen.

¹ Dit hoofdstuk is een weergave van hoofdstuk 4 van de Business Case. Dit hoofdstuk is 'gestroomlijnd' met de Leidse regio.

Resultaten

Er zijn in 2005/2006 1200 nieuwe Vsv'ers bijgekomen in het gebied van Holland Rijnland. Dit aantal moet dalen door preventieve maatregelen zoals interne zorgstructuren scholen, taalonderwijs, Zorg- en Adviesteams (ZAT's) e.d. (zie voor een opsomming van maatregelen: *Naar een sluitende aanpak voortijdig schoolverlaten in de regio Holland Rijnland* (2007, Samenwerkingsorgaan Holland Rijnland).

Jongeren die ondanks preventieve maatregelen toch voortijdig de schoolverlaten zijn 'klant' van het jongerenloket.

Het jongerenloket zorgt dat jongeren weer onderwijs gaan volgen of aan de slag gaan in een combinatie van onderwijs en werk. Eventueel kan een tussentraject in de vorm van zorg nodig zijn.

Landelijke cijfers geven aan dat een casemanager circa 120 jongeren per jaar onder zijn hoede kan hebben. Dit geldt voor cliënten van een gemiddelde zwaarte (zie: *Landelijke richtlijnen voor de formatieomvang van de RMC-functie*, Ingrado, 2006, p.17).

De partners hebben voor geheel Holland Rijnland inmiddels 6,5 fte aan casemanagers toegezegd (zie pagina 19 van dit implementatieplan).

Dit betekent dat het jongerenloket een verwacht resultaat kan noteren van $6,5 \times 120 = 780$ Vsv'ers die door het jongerenloket worden begeleid.

60% van deze Vsv'ers, zo is de verwachting, moet met de huidige capaciteit succesvol begeleid kunnen worden.

Dit resulteert in een daling van het aantal Vsv'ers tot $(60\% \times 780 =) 470$.

Om het percentage van 60% te kunnen laten stijgen is een intensievere begeleiding en dus een zwaardere bezetting van het jongerenloket nodig dan nu is toegezegd.

Preventieve maatregelen zijn cruciaal om te voorkomen dat er meer Vsv'ers komen dan het jongerenloket kan begeleiden.

Het resultaat dus kwantitatief samengevat:

6,5 fte aan casemanagers kunnen (6,5 x 120) 780 Vsv'ers begeleiden waarvan 60% succesvol in een traject kan worden geplaatst (onderwijs, werken-leren, al dan niet via een zorgtraject).

Indien het gewenste resultaat hoger zal worden, betekent dit uitbreiding van de capaciteit van het jongerenloket en/of versterking van de preventieve activiteiten.

Of, anders geformuleerd, indien de regio minder Vsv'ers wenst, zullen zowel preventieve (met name scholen en gemeenten) als curatieve (jongerenloket) maatregelen tezamen in voldoende mate moeten worden ingezet.

Organisatie en werkwijze

Vooraf

De integratie van het bestaande loket in de Leidse regio en het loket voor de Duin- en Bollenstreek betekent dat aangesloten kan worden bij bestaande structuren en werkwijzen. Van het onderstaande zijn veel zaken al ter hand genomen en soms al gerealiseerd. Dit betekent dat bij de implementatie steeds bezien zal moeten worden wat al aanwezig is, wat verbetering behoeft en wat nog ontwikkeld moet worden.

Werkwijze

Primair proces, protocollen

Voor een goed functioneren van een organisatie is het van cruciaal belang dat de primaire processen:

- goed en nauwkeurig beschreven zijn;
- gecommuniceerd worden met *alle* medewerkers;
- geëvalueerd worden met de uitvoerenden;
- aangepast worden aan de praktijk.

De primaire processen kunnen onderverdeeld worden in stapjes van het totale proces. Voor elk stapje dienen afspraken te zijn gemaakt in zogenaamde protocollen zodat alle medewerkers weten 'wat zij moeten doen als ...'. Bij elk onderdeel of stapje is nagegaan of er op dit moment protocollen zijn waarin de primaire processen zijn beschreven. Op dit moment zijn zeker nog niet alle protocollen aanwezig c.q. uitgewerkt.² Dit proces verdient dus bij de implementatie grote aandacht. Onderstaande opsomming behoeft zeker niet sluitend te zijn. Er kunnen meer of andere protocollen bedacht worden.

Het primaire proces bevat de volgende onderdelen:

Onderdeel	Naam protocol
Instroom	
1) Eigen initiatief (cliënt meldt zich op eigen initiatief)	Diagnoseformulier. Toestemmingsformulier.
2) Via partner	Diagnoseformulier.

² Deze gegevens zijn genoteerd op basis van een interview met H. Werter, 3 juli 2007; de beschikbare protocollen zijn dus niet inhoudelijk beoordeeld.

	Toestemmingsformulier
<i>Mbo</i>	<p>Aan deze protocollen wordt op dit moment gewerkt. Met de ROC's zijn afspraken over "uitbehandelde" jongeren. Deze worden na acties van het Bureau Loopbaan Begeleiding en het Onderwijs Service Centrum doorgeleid naar het jongerenloket.</p> <p>Jongeren ingeschreven bij de ROC's (BBL) zonder werkgever kunnen een beroep doen op loket voor leerwerkplekken.</p> <p>CWI: alle jongeren worden ingeschreven bij CWI. Zonder startkwalificatie worden zij doorgeleid naar het loket.</p> <p>RMC: Jongeren die trajectbegeleiding willen, worden per brief gemeld aan het jongerenloket. Het jongerenloket roept hen op.</p> <p>RBL: alle leerplichtigen vallen onder een leerplichtambtenaar. Bij melding in het loket wordt contact gezocht met leerplicht en worden afstemmingsafspraken gemaakt wie doet wat!</p> <p>Sociale diensten melden jongeren voor begeleiding aan bij het loket.</p>
<i>Gemeente (dit kán Sociale Zaken zijn, maar ook welzijn e.d.)</i>	
<i>CWI</i>	
<i>RBL/RMC</i>	
<i>Overige (van jongerenwerk tot stagecoördinatiepunt)</i>	
3) Actief benaderen door jongerenloket (outreaching)	Er is geen capaciteit voor een outreachende aanpak. Dus hiervoor is ook geen protocol beschikbaar.
Ontvangst	
Telefonisch	Hier zijn mondelinge afspraken over.
Website	Wordt aan gewerkt.
Balie/servicedesk	Diagnoseformulier. Toestemmingsformulier.

Schriftelijk/e-mail	Clïent wordt op basis van schriftelijke aanmelding (bijv. formulier van RMC) uitgenodigd.
Informatieverstrekking en advies	Brochures zijn beschikbaar.
Intake	Diagnoseformulier.
Beoordelen en verwijzen	Protocol beschikbaar.
Opstellen trajectplan	Re-integratieformulier, wordt inmiddels aangepast.
Plaatsing	Protocol beschikbaar.
Trajectbegeleiding	Protocol beschikbaar.
Ketencoördinatie en evaluatie	Protocol beschikbaar.
Casemonitoring	Protocol beschikbaar.
Werkgeversbenadering	Protocol beschikbaar.
Netwerkfunctie	Protocol beschikbaar.

- Ontbrekende protocollen schrijven. Voor de beschikbare protocollen geldt dat steeds gezien moeten worden of deze goed en nauwkeurig beschreven zijn, dat deze gecommuniceerd worden met alle medewerkers en met hen ook geëvalueerd worden en zo nodig worden aangepast in de praktijk.

Cultuur

Vanuit welke houding worden de jongeren benaderd? Proactiviteit, handelen buiten bestaande kaders en een onorthodoxe aanpak is van belang voor de doorontwikkeling van medewerkers. Dit komt ten goede aan de klanten die een beroep doen op de dienstverlening. Hoe kan dit concreet gemaakt worden en hoe wordt dit zodanig naar medewerkers gecommuniceerd dat zij hier ook naar gaan handelen?

- Cultuurdocument maken waarin heldere afspraken worden gemaakt over de cultuur van dienstverlening.

Werkverdeling

De werkverdeling betreft vooral wie welke dossiers in portefeuille krijgt. Daarbij lettend op zwaarte, specialisatie, regioverdeling e.d. Hierover dienen afspraken gemaakt te worden met de casemanagers³.

- Afspraken maken over de werkverdeling.

Dossiervorming en privacybescherming

Op welke wijze worden dossiers verzameld en bewaard? Hoe wordt omgegaan met archivering hiervan?

- Afspraken maken over dossiervorming.

Afspraken over doorlooptijden (terugbellen e.d.)

Welke doorlooptijden worden gehanteerd zoals de termijn waarbinnen cliënten teruggebeld worden? In feite gaat het hier om het dienstverleningsniveau.

- Afspraken maken over dienstverleningsniveau.
- Adequaet monitoren van het dienstverleningsniveau.

Organisatie

De organisatie is klein en kan dus overzichtelijk blijven. In feite zijn er drie functies: de dagelijkse leiding, casemanagers en ondersteuning.

Dagelijkse leiding

De inhoudelijke en operationele leiding aan medewerkers in het jongerenloket is in handen van de projectleider.

De projectleider heeft als eerste taak de dagelijkse gang van zaken te managen. Dit in de brede zin van het woord. Het omvat de zorg voor een goed verloop van alle afgesproken procedures, een voldoende bezetting, begeleiding medewerkers (motivering, zorg dragen voor inhoudelijke begeleiding o.a. door training en opleiding), een behoorlijk huisvesting alsmede ICT-voorzieningen, planning, monitoring en verantwoording, kwaliteitszorg, etc.

Daarnaast heeft de projectleider als taak de visie rond voortijdig schoolverlaten en de functie van het jongerenloket daarbij, verder te ontwikkelen en zonodig te concretiseren in voorstellen aan de opdrachtgever.

- Functieprofiel projectleider.

³ Casemanager, ook wel trajectbegeleider genoemd.

Ondersteuning

De ondersteuning kan voor elke medewerker eenvoudige taken overnemen. Het maken van afspraken, kopiëren, ontvangen van gasten, uitvoeren van andere eenvoudige werkzaamheden etc.

Eventueel kan gedacht worden aan het werven van een medewerker van een iets hoger niveau. Deze medewerker zou dan tevens de functie communicatie op zich kunnen nemen. Voor de eenvoudige werkzaamheden kan dan eventueel een beroep worden gedaan op iemand met bijvoorbeeld een WSW-indicatie.

- Bepalen welk niveau ondersteuning wordt aangetrokken.
- Beschrijving functieprofiel of -profielen.

Casemanagers

Er dient een duidelijke beschrijving te komen van wat verwacht mag worden van een casemanager. Onderstaand wordt daarvoor een aantal aandachtspunten genoemd.

De casemanagers dienen generalisten te zijn met een relatief specialisme (Sociale Zaken, onderwijs e.d.). Daarmee kan een multidisciplinair team ontstaan waar door uitwisseling van kennis en kunde een optimaal resultaat bereikt kan worden voor de jongeren.

Hierbij is een voorwaarde dat de casemanagers voldoende kennis krijgen van de 'producten' van de partnerorganisaties.

Algemene taken die elke medewerker in het loket moet kunnen uitvoeren zijn het diagnosticeren van jongeren aan de servicedesk en het geven van informatie en advies.

Hierbij is de hulpvraag van de klant leidend voor het in te zetten traject. De adviseurs voeren de regie over het traject en volgen de jongere gedurende de instroom, doorstroom en uitstroom.

Hier dient een duidelijk deskundigheidsprofiel te worden opgesteld. Een gedegen training- en opleidingsprogramma dient zorgt te dragen voor het aanvullen van ontbrekende kennis en vaardigheden.

- Functieprofiel casemanager.

Indien casemanagers gedetacheerd worden vanuit partnerorganisaties dient er een duidelijke individuele samenwerkingsovereenkomst te worden opgesteld waarin heldere afspraken gemaakt worden over wat wel en niet verwacht kan en mag worden van de casemanagers. Met name dient aandacht besteed te worden aan de tijd en energie die casemanagers dienen te besteden aan algemene zaken bij het jongerenloket. Denk daarbij aan visieontwikkeling, opstellen van protocollen en verbeteren van de algemene werkwijze e.d.

De medewerkers van het jongerenloket komen op dit moment uit diverse organisaties met eigen regelingen, cao's en cultuur.

Het verdient de voorkeur dat medewerkers voor *ten minste* de helft van een werkweek gedetacheerd worden om te voorkomen dat de staande organisatie teveel aan deze mensen gaat trekken.

Huidige werktijden en vakanties van medewerkers moeten bespreekbaar zijn, om te voorkomen dat het jongerenloket kwetsbaar is met betrekking tot de bezetting. Wel wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de huidige situatie (of: persoonlijke omstandigheden) van de medewerkers.

Het samenkomen van verschillende culturen vraagt om aandacht en erkenning van de medewerkers die het gezamenlijke werkproces gaan uitvoeren. Het is de bedoeling om in een nieuwe omgeving vanuit een eigen te ontwikkelen cultuur te werken.

- Opstellen contract/overeenkomst voor detachering.

Monitoring en evaluatie

De genoemde doelstellingen en te behalen resultaten zullen inzichtelijk gemonitord moeten worden op organisatie- en casusniveau.

Op dit moment worden in- en uitstroomcijfers al verzameld en gerapporteerd aan het bestuurlijk overleg. Het is de vraag of deze cijfers als voldoende informatief worden beoordeeld. Verder vormen deze maar een onderdeel van de benodigde rapportage (waarin immers ook verantwoording behoort te worden afgelegd over de inzet en besteding van financiële middelen).

De projectleider stelt een format op voor het materiaal dat aangeleverd wordt om de voortgang, doelbereik en besteding van de financiële middelen te kunnen volgen en daarover verantwoording af te leggen.

Omdat in de praktijk blijkt dat het erg moeilijk is doelstellingen en resultaten SMART te formuleren en een helder format te krijgen waarin duidelijk verantwoording wordt afgelegd, verdient het aanbeveling hiervoor een werkgroep in het leven te roepen die vooraf dit format gaat vastleggen. Als er scherper aan de voorkant afspraken worden gemaakt, kan er achteraf gemakkelijker verantwoording worden afgelegd.

- Verder verbeteren van de format voor monitoring en verantwoording.

Bestuurlijke aansturing

De bestuurlijke en beleidsmatige regie vindt plaats in de op te richten Regiegroep Aanpak Voortijdig Schoolverlaten Holland Rijnland, waarin op bestuurlijk niveau de gemeenten vertegenwoordigd zijn, de samenwerkingsverbanden voortgezet onderwijs, ID College en ROC Leiden, het CWI en werkgeversorganisaties.

Het bestuurlijk overleg wordt geadviseerd door de voorzitter van de Werkgroep Aanpak VSV Holland Rijnland (zie hierna).

Het secretariaat wordt verzorgd door het samenwerkingsorgaan Holland Rijnland.

De regiegroep heeft sturende verantwoordelijkheden op het gebied van de voortgang, kwaliteit en transparantie van het proces van het Jongerenloket voor Onderwijs en Werk Holland Rijnland en voert regie op het beleid m.b.t. de aanpak van voortijdig schoolverlaten. Er wordt ten minste tweemaal per jaar vergaderd.

De projectleider is adviseur van de regiegroep.

- Afspraken bestuurlijke aansturing nader concretiseren en besluitvorming bewerkstelligen.

Ambtelijke aansturing

Het bestuurlijk aansturen van het jongerenloket wordt voorbereid door de Werkgroep Aanpak VSV Holland Rijnland. De werkgroep is samengesteld uit afgevaardigden op ambtelijk niveau van gemeenten, samenwerkingsverbanden voortgezet onderwijs, ID College, ROC Leiden, het CWI Leiden en werkgeversorganisaties. Het voorzitterschap en secretariaat wordt verzorgd door Holland Rijnland. De werkgroep bereidt de bestuurlijke besluitvorming met betrekking tot het jongerenloket voor.

De projectleider is adviseur van de werkgroep.

Punten van bespreking in de werkgroep zijn:

- Vaststellen van het implementatieplan.
- Vaststellen van de evaluaties.
- Verder ontwikkelen van de prestatie-indicatoren.
- Voortgang bewaken van resultaten jongerenloket.
- Afstemming communicatieplan.
- Dienen als vraagbaak voor de eigen organisaties.

Vóór **1 april** van elk jaar stelt de projectleider een begroting op voor het daarop volgende en legt deze voor aan de werkgroep.

De projectleider is gemandateerd tot uitgifte van de geormerkte provinciegelden en tot uitgifte van ten hoogste 500 euro per maand (zie financiën).

De werkgroep komt ten minste zesmaal per jaar bijeen, bij calamiteiten vaker.

De werkgroep formuleert richtinggevende adviezen aan de regiegroep en de moederorganisaties. De projectleider adviseert de werkgroep.

- Nader concretiseren van het functioneren van de werkgroep.

Front en backoffice

De globale werkprocessen

Globaal bestaat het primaire proces van het fysieke jongerenloket uit de volgende stappen.

	Leiden	Lisse	Wmo- loketten
<u>Ontvangst</u> Er is een herkenbaar loket.	X	X	X
<u>Informatieverstrekking en advies</u> Er is algemene informatie aanwezig in de vorm van een folder en mondeling kan toelichting worden gegeven. Ook kunnen gegevens worden genoteerd en afspraken worden gemaakt.	X	X	X
<u>Intake</u> Er wordt een intakeformulier ingevuld	X	X	
<u>Beoordelen en verwijzen</u> De case wordt besproken en een traject wordt voorgesteld.	X	X	
<u>Opstellen trajectplan</u> Het trajectplan wordt opgesteld en met de jongere besproken.	X		
<u>Plaatsing</u> De jongere wordt in het traject geplaatst	X		
<u>Trajectbegeleiding</u> Begeleiden van de jongere tijdens het traject	X		
<u>Ketencoördinatie en evaluatie</u> Eventueel contacten andere organisaties en gedurende het traject evalueren of partners hun bijdrage leveren.	X		
<u>Case monitoring</u> Over all bezien of ingezette traject juiste is.	X		
<u>Werkgeversbenadering</u> Het jongerenloket participeert actief bij werknemersverenigingen en voert specifieke acties uit om de verantwoordelijkheid van werkgevers aan werkgevers duidelijk te maken. Ook worden acties geformuleerd om werkgevers te helpen die verantwoordelijkheid waar te maken.	X		
<u>Netwerkfunctie</u> Contacten worden onderhouden met o..a. gemeenten, het jongerenwerk e.d.	X		

De kruisjes geven aan welke onderdelen van het proces door het desbetreffende onderdeel wordt uitgevoerd.

T.a.v. de dependance in Lisse zal het zo zijn dat de precieze invulling zich in de praktijk zal moeten bewijzen. Ook zal bekeken moeten worden of de

afstand tussen de zuidkant van de Duin- en Bollenstreek en het loket in Leiden geen belemmering gaat vormen.

Alle gemeentelijke loketten (met name die zijn ontstaan in het kader van de Wmo) dienen de informatie- en adviesfunctie te kunnen vervullen

- Verder uitwerken van het primaire proces.
- Frontoffice functie in Lisse uitwerken, afspraken maken over wat daar wel en niet kan gebeuren. Daarbij valt te denken aan openingstijden, spreekuren e.d.
- Afstemming zoeken met de Wmo-loketten en afspraken maken over de dienstverlening die deze kunnen leveren.

Huisvesting

Algemeen

In dit implementatieplan gaan we uit van twee locaties: één in Leiden en één bij het CWI in Lisse.

De informatie- en adviesfunctie die de verschillende Wmo-loketten kunnen vervullen behoeven aldaar geen extra ruimte. Het gaat daar immers slechts om het vervullen van een extra informatiefunctie. We gaan er daarbij vanuit dat de toeloop voor vragen over deze functie niet zodanig is dat in de Wmo-loketten extra capaciteit moet worden ingeschakeld.

Vestiging Leiden

Ten behoeve van de integratie met het loket van de Duin- en Bollenstreek is uiteraard capaciteit nodig. Dit veronderstelt extra fysieke ruimte. Wanneer de capaciteit echter wordt gevonden door een uitbreiding van het aantal uren van de huidige medewerkers is de huidige fysieke capaciteit voldoende. Dit betekent overigens ook dat de uitbreiding voor wat betreft de werkplekken geen extra kosten oplevert. Een kanttekening is wel dat de huidige ruimte beperkt is, maar dat inmiddels onderzoek wordt gedaan naar een andere locatie (bedrijfsverzamelgebouw) waar meer ruimte is.

Vestiging Lisse

De primaire rol van het CWI Duin- en Bollenstreek is het doorgeleiden naar werk. Die rol lijkt echter enige verbreding te ondergaan omdat het CWI ook wil doorverwijzen naar onderwijsinstellingen of hulpverleningsinstanties. De functie van het jongerenloket gaat verder gaat dan doorverwijzing. Immers, het jongerenloket zoekt ook naar een passend traject, begeleidt de jongere tijdens dit traject en ontwikkelt een proactieve aanpak. Beide rollen liggen echter in elkaars verlengde zodat het vestigen van een dependance in het CWI een heel logische lijkt.

Wel is de fysieke ruimte in het CWI van Lisse beperkt en lijkt er niet meer ruimte te zijn dan voor één werkplek. Dit zou voldoende kunnen zijn maar vergt wel een evaluatie.

De overige voorzieningen (van kantoorbenodigdheden tot parkeergelegenheid) zijn voldoende voor handen.

- Realiseren werkplek in het CWI in Lisse.
- Functies van het CWI en het jongerenloket op elkaar afstemmen.

Benodigde faciliteiten

Beide locaties dienen de volgende faciliteiten te bieden:

- parkeergelegenheid
- fietsenstalling
- vergadervoorziening
- koffie- en theevoorziening (inclusief gebruik restaurant)
- receptie
- kantoorbenodigdheden
- reprografie
- postvoorziening (portokosten, postkamer, bodedienst)
- infrastructuur communicatie en beveiliging (incl. telefoongebruik, toegangsbeheer/pasjes exclusief PC's)
- werkplekinrichting
- objectbewaking.

ICT

Kantoorautomatisering

Bij de start van het jongerenloket in de Leidse regio is ervoor gekozen dat 'iedereen zijn eigen werkstation meeneemt'. Dit is geen optimale situatie. Het is van belang dat er een bedrijfsnetwerk komt waar medewerkers gebruik kunnen maken van centrale opslagcapaciteit.

Aan het netwerk wordt door Joheco (ingehuurd door RBL) gewerkt. KPN heeft de databekabeling georganiseerd. Alle deelnemende organisatie worden met het eigen systeem gekoppeld via een beveiligde internetverbinding, waardoor een netwerk ontstaat. Iedereen heeft een eigen e-mailadres van het jongerenloket. Deze e-mailadressen zijn nog niet in gebruik genomen. Ook het registratiesysteem G4RMC moet nog worden ingericht en aangepast aan wensen van loket.

Bij de realisatie van een dependance in Lisse dient de kantoorautomatisering beide locaties te omvatten.

- Uitwerken plan kantoorautomatisering.

Software t.b.v. ondersteuning primaire proces

Het registratiesysteem G4RMC (registratiesysteem) zal worden ingezet voor het gebruik in het jongerenloket. Een probleem is dat de ketenpartners diverse pakketten gebruiken voor het volgen van hun cliënten. Integratie van deze pakketten is technisch en organisatorisch complex en dus duur. Reden waarom G4RMC het pakket is waarmee het jongerenloket werkt. In de systemen van de ketenpartners kan wellicht worden volstaan met een verwijzing naar de administratie van het jongerenloket. Gegevens die toch in deze systemen dienen te worden opgeslagen zullen dan handmatig verwerkt

moeten worden. Technisch is dit geen volmaakte oplossing, maar praktisch gezien lijkt dit de enige weg.

- Nader uitwerken software primair proces.

Communicatie

Communicatieplan

De communicatiemiddelen zijn gericht zowel op de jongeren als op de partners. Er dient een communicatieplan te komen dat een concreet overzicht biedt van de te gebruiken communicatiemiddelen. Het communicatieplan dient ook een jaarplanning te bevatten zodat vooraf gepland is welke middelen op welk moment met welke inhoud worden ingezet.

Een aantal onderdelen dat zeker in het communicatieplan terug moet komen, wordt hieronder globaal uitgewerkt.

Huisstijl

Er is inmiddels een huisstijl aanwezig. Bekeken moet worden of deze huisstijl aanpassing behoeft. In elk geval zal in briefpapier e.d. tot uitdrukking moeten komen voor welke doelgroep in welke regio het jongerenloket een functie vervult.

Brochures, flyers e.d.

Er moet bekeken worden of voldoende voorlichtingsmateriaal aanwezig is, ook i.v.m. de informatie- en adviesfunctie aan de Wmo-loketten.

Website

Aandacht moet besteed worden aan een goede en informatieve website die voor zowel jongeren, hun ouders, als professionals voldoende informatie biedt. Als domeinnaam zal worden gehanteerd: *www.jongerenloket.net*.

Nieuwsbrieven

Bij de externe communicatie is het belangrijk om relevante actoren in de regio op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen die voor hen van belang zijn. Zij maken mede het succes van het jongerenloket. Bezien kan worden of hier via (digitale) nieuwsbrieven periodiek informatie kan worden verstrekt.

- De projectleider dient de huidige communicatiemiddelen te ijken en eventueel uit te breiden c.q. te verbeteren.

Bijeenkomsten

Voor scholen en onderwijsinstellingen, maar ook voor netwerken van partners of mogelijke partners (denk aan het bedrijfsleven) kunnen bijeenkomsten worden georganiseerd of kan geparticipeerd worden in bijeenkomsten om het jongerenloket meer bekendheid te geven. Verder valt te denken aan:

In het algemeen kan gedacht worden aan de volgende zaken:

- schoolbezoeken, informatieavonden op scholen;
- voorlichting aan ambtenaren en politici van de gemeenten die te maken hebben met deze beleidsterreinen;
- organiseren van bijeenkomsten tussen bedrijfsleven, (onderwijs)instellingen en voortijdig schoolverlaters.

Op dit moment wordt aan deze netwerkfunctie veel aandacht besteed. Die aandacht is echter niet systematisch. De projectleider dient dan ook een netwerkkaart op te stellen waarin alle relevante actoren worden afgebeeld. Voor elke actor dient een relatieplan te worden opgesteld. Uiteraard kan het daarbij mogelijk zijn dat keuzes moeten worden gemaakt vanwege de beperkte capaciteit.

- Opstellen relatiekaart en per actor een relatieplan.
- Rapporteren van ondernomen activiteiten en bereikte resultaten aan de hand van de relatiekaart

Aanpassingen t.o.v. Business Case

Indien er in Lisse een dependance zou worden geopend, heeft dit consequenties voor de cijfers. Bovendien zijn na oplevering van de Business Case cijfers geijkt en zijn de cijfers nogmaals berekend. Hoewel deze mutatie zeker niet schokkend zijn, vatten wij de meest recente cijfers in dit hoofdstuk samen.

Capaciteit

Kerncijfers:

Onderdeel	Cijfers
Benodigde capaciteit trajectbegeleider	50 actuele cases
Vsv'ers Duin- en Bollenstreek	1025
Vsv'ers Leidse regio	1400
Beschikbare capaciteit Leidse regio	4,6
Benodigde capaciteit Duin- en Bollenstreek	3,89

Berekening benodigde capaciteit Duin- en Bollenstreek. De berekening is gebaseerd op landelijke gegevens en de ervaringen in de Leidse Regio (zie hiervoor: Business Case, Post, maart 2007, hoofdstuk 6).

Partner	Aantal fte Leidse regio (1400 VSV'ers)	Aantal fte D&B (1025 VSV'ers)	Toegezegde capaciteit t.b.v. gehele jongerenloket Holland Rijnland
ID College	0,4	0,29	0,6
Nova College		0,1	0,1
ROC Leiden	1	0,73	1,4
CWI	1	0,73	1
Gemeenten	1,74	1,24	1,74
RBL/RMC	1	0,73	1,73
Administratieve kracht	0,8	0,58	0,8
Totaal incl. administratie	5,2	3,89	7,37

Duidelijk is dat nog niet alle benodigde capaciteit is toegezegd door de partners. Dit kan een capaciteitsprobleem opleveren.

In de Business Case (Post, maart 2007) is uitgegaan van 1 fte vanuit Sociale Zaken voor de Leidse regio. Nadere informatie heeft geleerd dat dit 1,74 fte moet zijn omdat in het eerste aantal alleen de inzet van Leiden en Leiderdorp zijn meegenomen. De overige gemeenten in de Leidse regio leveren totaal 0,74 fte. Daarmee verandert ook het getal voor de Duin- en Bollenstreek, de berekening is immers gebaseerd op aantal van de Leidse regio x 0,73. Deze laatste factor is het resultaat van het aantal Vsv'ers in de Duin- en Bollenstreek (1025) gedeeld door het aantal Vsv'ers in de Leidse regio (1400). Dit gegeven heeft dus consequenties voor de inzet van de gemeenten en dus ook voor de totale capaciteit.

T.a.v. de capaciteit is nogmaals benadrukt dat daarmee een bepaald ambitieniveau wordt nagestreefd waarmee de problematiek van voortijdig schoolverlaten daadwerkelijk wordt aangepakt. Hoe intensiever de aanpak is die wordt voorgestaan, des te meer capaciteit zal nodig zijn. In de huidige situatie worden bijvoorbeeld jongeren een aantal malen benaderd. Geven zij dan 'geen gehoor', dan worden ze losgelaten. Wanneer de aanpak minder vrijblijvend wordt, zal hiervoor extra capaciteit nodig zijn. Evenzeer zal extra capaciteit nodig zijn wanneer tijd vrijgemaakt worden voor 'teambuilding' en training & opleiding. Zaken die o.i. gezien het voorgaande van groot belang zijn.

Bedacht moet worden dat de regio Holland Rijnland de bestrijding van voortijdig schoolverlaten tot een speerpunt van beleid heeft benoemd. In 2010 moet het aantal voortijdig schoolverlaters gehalveerd zijn t.o.v. 2002. In

augustus 2005 werden er 1021 Vsv'ers geregistreerd in de Duin- en Bollenstreek. In 2002 waren dit er 567 (Notitie voortijdig schoolverlaten Zuid-Holland Noord, Regionaal Bureau Leerplicht Zuid-Holland Noord, januari 2006, p. 3). Halvering, conform de Lissabon-doelstellingen, t.o.v. 2002 betekent dus dat er in 2010 nog zo'n kleine 300 Vsv'ers zullen zijn in de regio Duin- en Bollenstreek. De mogelijkheid bestaat dat met de huidige capaciteit en de huidige intensiteit deze doelstelling niet zullen worden gehaald. Het verdient o.i. aanbeveling om de hoeveelheid capaciteit voortdurend te monitoren. Daarbij zijn aantallen cases van belang, maar evenzeer de acties (intensiteit) die per case worden ondernomen.

In het formatieplaatje wordt uitgegaan van detacheringen. De partners detacheren medewerkers voor meerdere dagdelen naar het jongerenloket.

Begroting overheadkosten Duin- en Bollenstreek én Leidse regio

Lasten	Jaar 1	Jaar 2	Baten	Jaar 1	Jaar 2
Projectleider en administratieve kracht	€ 110.000	€ 110.000	Projectleider	Gemeenten/ subsidies	Gemeenten/ subsidies
Huisvesting (incl. werkplekken, schoonmaak, kantinekosten e.d.)	€ 50.000	€ 50.000	Huisvesting (incl. werkplekken, schoonmaak, kantinekosten e.d.)		
ICT (applicaties, aanhaken bij Leiden)	€ 20.000	€ 20.000	ICT (applicaties, aanhaken bij Leiden)		
PR en communicatie	€ 13.000	€ 13.000	PR en communicatie		
Opleiding en training	€ 16.000	€ 16.000	Opleiding en training		
Overige	€ 20.000	€ 20.000	Overige		
Totaal	€209.000	€209.000	Totaal		

Het bedrag van € 110.000 voor de projectleider en administratieve kracht is gebaseerd op een full time dienstverband, inclusief werkgeverslasten.

Twee jaar lang (2008 en 2009) zijn middelen beschikbaar uit het GSB. Dit bedraagt per jaar € 110.000,-- Het resterende bedrag zal verrekend worden op basis van inwoneraantallen.

Dit bedrag is dus groot € 209.000 - € 110.000,-- = **€99.000,--**.

De gemeenten zullen tezamen 3 fte moeten leveren aan casemanagers, waarvan inmiddels 1,74 fte is toegezegd.

Wanneer we 3 fte kapitaliseren door een gemiddelde van € 50.000,-- bedraagt het bedrag dat gemeenten bij de bovengenoemde tabel moeten optellen 3 x € 50.000,--.

De totale bedragen per gemeente (berekend op basis van genoemde inwoneraantallen) zijn dan als volgt:

Basis voor berekeningen:	inwon. aantallen (1-1-2007)bijdrage			kapitaliseren		totaal	
	Inwoners	percentage	overhead	van casemanagers		per gemeente	
Alkemade	14.535	3,73%	€ 3.692,70	€ 5.595,00	€	9.287,70	
Leiden	117.530	30,16%	€ 29.858,40	€ 45.240,00	€	75.098,40	
Leiderdorp	26.090	6,70%	€ 6.633,00	€ 10.050,00	€	16.683,00	
Oegstgeest	22.061	5,66%	€ 5.603,40	€ 8.490,00	€	14.093,40	
Voorschoten	22.783	5,85%	€ 5.791,50	€ 8.775,00	€	14.566,50	
Zoeterwoude	8.399	2,16%	€ 2.138,40	€ 3.240,00	€	5.378,40	
totaal Leidse regio	211.398						
Hillegom	20.310	5,21%	€ 5.157,90	€ 7.815,00	€	12.972,90	
Katwijk	60.910	15,63%	€ 15.473,70	€ 23.445,00	€	38.918,70	
Lisse	21.981	5,64%	€ 5.583,60	€ 8.460,00	€	14.043,60	
Noordwijk	24.727	6,35%	€ 6.286,50	€ 9.525,00	€	15.811,50	
Noordwijkerhout	15.299	3,93%	€ 3.890,70	€ 5.895,00	€	9.785,70	
Teylingen	35.060	9,00%	€ 8.910,00	€ 13.500,00	€	22.410,00	
totaal Duin- en Bollenstreek	178.287						
Totaal			€ 99.000,-	€ 150.000,00			
totaal Holland Rijnland	389.685	100,00%					

Aan de batenkant (de financiering door gemeenten) kan nadrukkelijk rekening worden gehouden met benutting van de mogelijkheden die de WWB biedt. De bedragen die hiervoor bij de verschillende gemeenten beschikbaar zijn, kunnen ook worden ingezet voor preventieve activiteiten. Weliswaar beperkt de mogelijke inzet zich in principe tot 18-jarigen maar de geest en achtergrond van de wet leggen de verantwoordelijkheid van de 16- en 17-jarigen eveneens bij de gemeente. Gemeenten zullen dus creatief moeten kijken naar de beschikbare budgetten.

Opdrachten, risico's en maatregelen

In het voorgaande is telkens achter het teken: □ de opdracht voor de projectleider geformuleerd.

Hieronder staan deze samengevat en gerubriceerd.

Start

- Afspraken bestuurlijke aansturing nader concretiseren en besluitvorming bewerkstelligen.
- Nader concretiseren van het functioneren van de werkgroep.

Organisatie

Processen

- Ontbrekende protocollen schrijven. Voor de beschikbare protocollen geldt dat steeds bezien moeten worden of deze goed en nauwkeurig beschreven zijn, dat deze gecommuniceerd worden naar alle medewerkers en met hen ook geëvalueerd worden en zo nodig worden aangepast in de praktijk.

Dienstverlening

- Cultuurdocument maken waarin heldere afspraken worden gemaakt over de cultuur van dienstverlening.
- Afspraken maken over de werkverdeling.
- Afspraken maken over dossiervorming.
- Afspraken maken over dienstverleningsniveau.
- Adequaaf monitoren van het dienstverleningsniveau.

Projectleider

- Functieprofiel projectleider.

Ondersteuning

- Bepalen welk niveau ondersteuning wordt aangetrokken.
- Beschrijving functieprofiel of -profielen.

Casemanagers

- Functieprofiel casemanager.

Detacheringen

- Opstellen contract/overeenkomst voor detachering.

Verantwoording

- Verder verbeteren van de format voor monitoring en verantwoording.

Decentrale loketten

- Verder uitwerken van het primaire proces.
- Frontoffice functie in Lisse uitwerken, afspraken maken over wat daar wel en niet kan gebeuren. Daarbij valt te denken aan openingstijden, spreekuren e.d.
- Realiseren werkplek in het CWI in Lisse.
- Functies van het CWI en het jongerenloket op elkaar afstemmen.
- Afstemming zoeken met de Wmo-loketten en afspraken maken over de dienstverlening die deze kunnen leveren.

ICT

- Uitwerken plan kantoorautomatisering.
- Nader uitwerken software primair proces.

Communicatie en netwerken

- De projectleider dient de huidige communicatiemiddelen te ijken en eventueel uit te breiden c.q. te verbeteren.
- Opstellen relatiekaart en per actor een relatieplan.
- Rapporteren van ondernomen activiteiten en bereikte resultaten aan de hand van de relatiekaart.

In de gevoerde gesprekken en op basis van onze ervaringen elders kunnen verder een aantal risicofactoren worden geschetst waarvoor de projectleider maatregelen dient uit te werken.

Politiek-bestuurlijke aandacht

Samenwerkingsverbanden zijn per definitie moeilijk en mislukken vaker dan dat zij lukken. Het is dan ook van cruciaal belang dat het politiek-bestuurlijke draagvlak aanwezig blijft. Regelmatig overleg, oog voor (ook kleine) successen, besef dat niet alles direct loopt zoals het zou moeten lopen maar zeker ook een duidelijke sturing wanneer het project niet het gewenste resultaat oplevert zijn van groot belang.

Jongeren in de regio

Centralisering van het jongerenloket is onontkoombaar. Niet alleen vanuit financiële overwegingen maar ook om de nodige deskundigheid te kunnen opbouwen. Jongeren, zeker de cliëntèle van het jongerenloket, zijn echter niet altijd bereid veel inspanningen te verrichten om geholpen te worden. Het grote nadeel van centralisering is dat jongeren niet komen opdagen en dus buiten beeld blijven. De vestiging van een dependance in Lisse is in dat opzicht een winstpunt. De vraag is echter of dit voldoende is. Ons advies is

dat een sterk outreachende aanpak wordt ontwikkeld. Daarbij kan bijvoorbeeld maar niet uitsluitend gedacht worden aan intensieve contacten met het jongerenwerk in de verschillende gemeenten en jongeren niet loslaten maar blijven benaderen totdat er daadwerkelijk een traject met hen is afgesproken waarbij jongeren ook gevolgd blijven worden gedurende het traject.

Detacheringen

Het jongerenloket wordt bezet door functionarissen die worden uitgeleend door de partners. Dit levert twee risico's op. Het eerste risico is dat het commitment van de medewerkers zelf onvoldoende kan zijn als zij niet vol overtuiging kiezen voor deze detachering. Het tweede risico is dat de 'moederorganisatie' blijft trekken aan de gedetacheerde medewerker. Wanneer de medewerker zijn bestaande takenpakket bij de 'moederorganisatie' moet blijven uitvoeren ontstaat het 'twee bazen'-principe.

Ons advies is om medewerkers ten minste voor een halve werkweek te detacheren en het takenpakket dat deze medewerkers bij de 'moederorganisatie' hebben navenant aan te passen. Hierover dienen contractuele afspraken te worden gemaakt met vermelding van het aantal netto beschikbare uren.

Intern draagvlak

Het feit dat medewerkers gedetacheerd zijn maakt dat het extra lastig is om het team als team te laten functioneren. Dit blijkt nu ook in de praktijk. Door middel van een aantal heidagen en het binnenkort aantrekken van een functionaris voor de dagelijkse leiding wordt getracht hier verbeteringen te boeken. Tegelijkertijd is een zorgpunt dat een aantal medewerkers heeft te kennen gegeven niet langer gedetacheerd te willen worden.

Focus

De missie van het jongerenloket is het behalen van een startkwalificatie. In de praktijk blijkt dat wanneer jongeren geen startkwalificatie hebben maar wel (succesvol) aan het werk zijn, aan deze jongeren minder aandacht wordt besteed. De focus verschuift dan feitelijk van 'startkwalificatie' naar 'geen uitkering hebben'. Het is van belang dat alle medewerkers de focus 'startkwalificatie' scherp in het oog houden.

Capaciteit

De huidige capaciteit zoals die in Leiden is ingezet lijkt goed te voldoen. Tenminste, voor het huidige ambitieniveau. Wanneer een meer outreachende aanpak gevolgd gaat worden, moet de caseload wellicht lager worden afgesteld waardoor meer capaciteit nodig is voor hetzelfde aantal jongeren.

Verder is een uitbreiding van de capaciteit nodig t.b.v. de Duin- en Bollenstreek. De berekende capaciteit is nog niet geheel toegezegd door de partners. Uiteraard vormt dit een risico.

Wanneer de Lissabon-doelstellingen uitgangspunt blijven en deze niet gehaald lijken te worden met de huidige capaciteit dienen of de doelstellingen te worden bijgesteld of de capaciteit te worden verhoogd.

Ons advies is heldere afspraken te maken over het dienstverleningsniveau en de caseload daarop af te stemmen.

Huisvesting

De huidige huisvesting in Leiden is zeker niet optimaal. Omdat op dit moment gewerkt wordt aan een nieuwe huisvesting lijkt het ons verstandig om dit voor lief te nemen.

Dependance

Het werken met een dependance vereist een zorgvuldiger organisatie. Het is van groot belang dat het team samenhang vertoont. Dat kan door wisselende diensten waarbij medewerkers deels in Leiden en deels in Lisse werken. Als dit niet mogelijk is zullen extra activiteiten moeten worden ingepland om het team als geheel regelmatig bij elkaar te hebben.

De dependance in het CWI in Lisse heeft beperkte fysieke mogelijkheden. Op de beursvloer van het CWI is weinig ruimte voor meer dan één werkplek t.b.v. het jongerenloket.

Wmo-loketten

De functie van de Wmo-loketten als informatie en adviespunt dient gekoesterd te worden. Regelmatig afstemming en overleg en monitoring van wat aan de Wmo-loketten gebeurt, is van groot belang om deze functie goed vorm te geven.

ICT-ondersteuning primaire proces

Er is nog geen ervaring opgedaan met software die het primaire proces ondersteunt. De inzet van G4RMC is nog niet beproefd. Ook kunnen knelpunten ontstaan doordat cliënten in verschillende administraties voorkomen. De implementatie naar G4RMC en de wijze waarop met de diverse administraties wordt omgegaan is een belangrijk punt van aandacht.

Doorlooptijden

De afgesproken doorlooptijden worden niet altijd gehaald. Dit belangrijke element (want essentieel onderdeel van de dienstverlening) blijft een punt van zorg.