

De Denktank: ***Betrekken van het bedrijfsleven***

**Portefeuille Integrale aanpak
Kindermishandeling en Jeugdgroepen**

Auteur: Jan Dirk de Jong

In opdracht van het Ministerie van Veiligheid en Justitie

Inhoudsopgave

Portefeuille Integrale aanpak Kindermishandeling en Jeugdgroepen	3
1. Inleiding	4
2. Waarom het bedrijfsleven betrekken?	6
3. Het perspectief van de ondernemers	8
4. Het perspectief van de jongeren: een aansprekend alternatief?	13
5. Waar lopen de ondernemers nu tegenaan?	16
6. Wat hebben ondernemers nog nodig?	20
7. Slotopmerkingen	22
8. Relevante websites	24

Ministerie van Veiligheid en Justitie

Portefeuille Integrale aanpak Kindermishandeling en Jeugdgroepen

De Denktank: *Betrekken van het bedrijfsleven*

Datum: 27 november 2015 en 11 maart 2016

Aanwezig: Hassan el Yakoubi (Politie Amsterdam Nieuw-West)
Rob Schuddemat (William Schrikker Groep)
Yoeri van der Lugt (DWI/ de Herstelling)
Jan Hazekamp (Netwerk Amsterdamse Helden)
Robert Oosting (ondernemer)
Leo Bisschop (ondernemer)
Stefan Panhuijsen (Social Enterprise NL)
Dick de Kock (de Harde Leerschool, Coffee Company)
John van den Oord (Stichting MEE, Supporters voor Supporters)
Reda Ayou (Stichting MEE, Supporters voor Supporters)
Thera Smitt (Stichting Drop-Inn)
David Schuster (Ministerie van Veiligheid en Justitie)
Jan Dirk de Jong (Hogeschool Leiden)

Onderwerp: *Betrekken van het bedrijfsleven*

1. Inleiding

In opdracht van de portefeuille Integrale aanpak Kindermishandeling en Jeugdgroepen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie is een Denktank Problematische Jeugdgroepen geformeerd. Belangrijke vraagstukken over de aanpak van overlast en jeugdcriminaliteit worden in deze Denktank voorgelegd aan een gezelschap van praktijkgerichte experts uit diverse relevante werkgebieden en wetenschappelijke disciplines. Eerdere Denktanks gingen over social media, ouderbetrokkenheid, rolmodellen, onderwijs en tijdig signaleren en ingrijpen.¹ Het gezelschap wordt voorgezeten door Jan Dirk de Jong, lector Aanpak Jeugdcriminaliteit van het Expertisecentrum Jeugd aan Hogeschool Leiden, en medewerkers van de desbetreffende portefeuille van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Afhankelijk van het onderwerp stelt de voorzitter de invulling van de Denktank vast in overleg met het Ministerie.

Het onderwerp van de zesde Denktank betreft het *betrekken van het bedrijfsleven* bij perspectief bieden aan jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie bestaat de behoefte om te verkennen wat voor soort rol het bedrijfsleven zou kunnen spelen in arbeidstoeleiding binnen de aanpak van risicojeugd en jeugdgroepen.² Deze jongeren komen bijvoorbeeld uit multi-probleem gezinnen, kampen met licht verstandelijke beperkingen, gedragsproblematiek en verslaving, en ervaren mede daardoor een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In een aantal bestaande initiatieven zijn risicjongeren via leerwerktrajecten toch een aantrekkelijk arbeidsperspectief gaan zien en deze toekomst ook gaan najagen met de ondersteuning van betrokken ondernemers. Deze initiatieven tonen aan dat het bedrijfsleven een waardevolle bijdrage kan leveren.

Over de mogelijkheden tot samenwerking met het bedrijfsleven is echter nog niet veel bekend. Ook lijkt het aantal initiatieven nog beperkt te zijn en verschillen typen initiatieven: de SER³ spreekt van een continuüm met aan de ene kant sociale ondernemingen, primair gericht op het realiseren van maatschappelijke doelen, en aan de andere kant het 'reguliere' bedrijfsleven, gericht op het behalen van financiële doelen maar ondernemend op een maatschappelijk verantwoorde manier, door rekening te houden met de effecten van hun bedrijfsvoering op mens, maatschappij en milieu.⁴ Verder roepen zulke initiatieven allerlei vragen op ten aanzien van: (1) de motivatie van ondernemers om betrokken te raken bij het bieden van perspectief aan risicojeugd, (2) de kansen en knelpunten waar dergelijke ondernemers tegenaan lopen, en (3) de mogelijkheden tot samenwerking met of ondersteuning vanuit de overheid.

¹ <http://www.wegwijzerjeugdenveiligheid.nl/onderwerpen/denktank/>

² 'Risicjongeren' zijn jongeren die risico lopen te vervallen in crimineel gedrag. Zo zijn er factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van overlastgevend of crimineel gedrag ('risicofactoren') en factoren die dit juist ontmoedigen ('beschermende factoren').

³ https://www.ser.nl/-/media/db_adviezen/2010_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

Niet alle deelonderwerpen en bijbehorende vragen zijn in de beide Denktank-bijeenkomsten precies zo aan bod gekomen als voorbereid en niet in de volgorde die is voorgesteld. Dat is ook niet het uitgangspunt geweest van de discussie. De bedoeling van deze Denktank is geweest om op te ontdekken welke mogelijkheden tot samenwerking met het bedrijfsleven zich aandienen, welke successen zijn te vinden en uit te dragen, waar ondernemingen behoefte aan hebben en op welke barrières zij stuiten. De experts is gevraagd om aan de hand van deze kwesties vooral zelf essentiële en praktijkgerichte vragen, discussiepunten en stellingen aan te dragen met betrekking tot het betrekken van het bedrijfsleven. Dit leverde voor de zesde maal een vruchtbare discussie op vooral op basis van praktijkkennis.

Voor u ligt het verslag van deze discussie en de opbrengsten van de Denktank. Daarbij wordt niet vermeld wie precies wat heeft gezegd en vanuit welk vakgebied. Ook is niet in chronologische volgorde opgeschreven hoe het gesprek precies is verlopen. De ordening van de discussie vindt grotendeels plaats op basis van deelonderwerpen die zich aftekenen (waarbij het ene onderwerp uitvoeriger aan bod komt dan het andere).

2. Waarom het bedrijfsleven betrekken?

Een eerste vraag die op tafel komt betreft de essentie van werk als beschermende factor en waarom specifiek ondernemers daarbij aansluiten. Werken betekent in relatief concrete zin dat je van betekenis bent. Je doet iets wat van belang is voor een ander en daar staat een beloning tegenover. Die beloning levert de medewerker iets op waar hele concrete behoeften mee worden vervuld (eten, kleding, vervoer en behuizing). Maar het kan ook gevoelens van erkenning en waardering opleveren. Als we in het grote plaatje van de integrale aanpak kijken naar werk als beschermende factor voor risicojeugd, ligt een *directe* verbinding met ondernemers eigenlijk niet zozeer voor de hand. Meestal kent een lokale aanpak diverse welzijnsinstellingen, andere organisaties of gemeentefdelingen die in onderlinge samenhang preventieve werkleertrajecten aanbieden voor deze doelgroep. Zo organiseert en financiert de lokale overheid doorgaans oplossingen voor het probleem van risicjongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (vanwege een crimineel verleden en mogelijke verstandelijke beperkingen, gedragsproblemen of een verslaving).

Op deze manier ontstaan bijvoorbeeld loketten, servicepunten en banenmarkten waar deze jonge doelgroep van werkzoekenden terecht zou kunnen. De bedoeling is dat die doelgroep daar kan aankloppen voor hulp en advies bij opleidingen, talent- en competentieontwikkeling, trainingen, coaching, cursussen, re-integratieprojecten, uitzendwerk, detacheringsplaatsen, stageplekken of de meest passende route naar 'werkervaringsplekken'. Los van een rol als adviseur en trainer (voor certificaten) fungeren professionals op dit soort plekken vaak ook als 'makelaars'. Zij dienen lokaal de weg te kennen naar stage en werk binnen hun werkgebied, en daarbij direct te bemiddelen tussen de aanbieder van werkervaringsplekken en werkzoekende. Het doel is dan maatwerk leveren, in het bijzonder voor de jonge doelgroep met enige afstand tot de arbeidsmarkt.

De aanpak van het probleem van werkloze risicojeugd op veel plekken geregeld op een soortgelijke manier als hierboven is beschreven. Een legitieme vraag vanuit de integrale aanpak is daarom wat het nut is van een verdere verkenning van een directe rol van het bedrijfsleven. Wat is de *toegevoegde waarde* van ondernemers in de aanpak? Die directe verbinding zou op deze plaatsen immers eigenlijk niet meer nodig hoeven zijn en dus geen meerwaarde hebben. De praktijk leert echter dat het probleem van jeugdwerkeloosheid zich nog niet zo gemakkelijk heeft laten tackelen als het is bedacht in een lokale aanpak. Het aanbod van loketten, servicepunten en banenmarkten schiet tekort in de zin dat het blijkbaar onvoldoende een aantrekkelijk en haalbaar arbeidsperspectief biedt voor risicojeugd. Dit geldt in het bijzonder voor de zwaardere doelgroep met beperkingen, gedragsproblematiek, verslaving, schulden, problemen thuis en die hoofdzakelijk zijn opgegroeid op straat en gesocialiseerd in de straatcultuur. Het resultaat is dat deze moeilijke doelgroep ondanks alle inzet wel op papier in contact wordt gebracht met de arbeidsmarkt, maar daarmee in realiteit nog niet echt (langdurig) aan het werk is en het straatleven (voorgoed) de rug toekeert. Het effect van arbeid als beschermende factor tegen criminaliteit en recidive vindt op die manier wellicht onvoldoende plaats.

Op de vraag waarom dit het geval is worden verschillende antwoorden gegeven. Sommige partijen leggen de verantwoordelijkheid bij risicojongeren die onvoldoende gemotiveerd zou zijn, afspraken niet nakomen en gedrag vertonen op de werkplek wat ertoe leidt dat ze zichzelf diskwalificeren. Anderen zeggen dat professionals niet altijd voldoende in staat zijn deze jongeren te motiveren en bij te brengen hoe of waarom ze hun afspraken zouden moeten nakomen (iets wat ze niet van huis uit hebben meegekregen of op straat hebben geleerd). Ook zou het deze professionals niet lukken de doelgroep gedrag aan te leren (of af te leren) waardoor ze zich met vallen en opstaan beter kunnen handhaven in een arbeidsverhouding met een leidinggevende en onder collega's op de werkvloer. En weer andere partijen wijzen op fouten in ons systeem met een wildgroei aan arbeidsbemiddelingsbureaus en jobcoaches ('kaartenbak CV's'/jongeren als commodity). Ook wijzen zij op warrige wet- en regelgeving in de manier waarop wij hebben geprobeerd de kloof tussen deze risicojeugd en de arbeidsmarkt te overbruggen. Daarbij moet worden vermeld dat de middelen van de overheid om hier een rol in te spelen beperkt en eindig zijn. Tevens is sprake van een terugtrekkende overheid en de ontwikkeling van een participatiesamenleving waarin iedereen zijn steentje dient bij te dragen.

Het ontbreekt nog aan goed gedocumenteerde ervaring en eenduidige onderzoekskennis naar de oorzaken van de obstakels die maken dat de afstand van risicojeugd tot de arbeidsmarkt niet kleiner wordt. De veronderstelling die ten grondslag ligt aan deze Denktank, is dat het direct betrekken van het bedrijfsleven mogelijk een toegevoegde waarde biedt om een aantal van deze benoemde problemen op te lossen (o.a. door aansprekend perspectief bieden, een betere verbinding te maken tussen werkgever en werknemer, en het creëren van meer duurzame werkgelegenheid voor de doelgroep). In deze Denktank doen we met de deelnemers een poging om die toegevoegde waarde te concretiseren, mede op basis van enkele praktijk-voorbeelden. Ook benoemen de deelnemers daarbij een aantal knelpunten waar men in de praktijk tot nu toe op is gestuit. En ten slotte behandelen we de vraag wat ondernemers nodig zouden hebben om van toegevoegde waarde te willen en kunnen zijn in de aanpak van jeugdcriminaliteit.

De inzet van publiek-private samenwerking is een relatief nieuw onderwerp binnen de aanpak van risicojeugd en jeugdgroepen, bijvoorbeeld door samenwerking met horeca of sportclubs.⁵ In algemene zin is het uitgangspunt hiervan het stimuleren van werkgelegenheid als beschermende factor tegen jeugdcriminaliteit. Een laag dieper gaat het om het creëren van aantrekkelijk, maar realistisch perspectief voor een doelgroep met veel problemen en beperkingen. Veel is echter nog onbekend over de mogelijkheden van deze vorm van samenwerking en het soort initiatieven dat men kan tegenkomen op dit vlak. Bekend zijn de initiatieven die de vorm aannemen van een sociaal-maatschappelijk project dat wordt gesubsidieerd of gefinancierd door de lokale overheid, bijvoorbeeld in de vorm van een stichting. In deze Denktank is echter vooral gesproken over de nog onbekende en meer directe manieren om de verbinding te leggen tussen ondernemers en de aanpak van risicojeugd.

⁵ Zie pagina 16 van het document *Baseline: de aanpak van problematische jeugdgroepen* (november 2015) van het ministerie van Veiligheid en Justitie, portefeuille Integrale aanpak Kindermishandeling en Jeugdgroepen (te downloaden op de website: <http://www.wegwijzerjeugdveiligheid.nl/onderwerpen/jeugdgroepen/baseline-de-aanpak-van-problematische-jeugdgroepen/>).

3. Het perspectief van de ondernemers

Nu de deelnemers van de Denktank in algemene zin hebben besproken waarom het zinvol lijkt om het bedrijfsleven direct te betrekken bij de aanpak van risicojeugd, is een volgende vraag waarom bedrijven een bijdrage zouden willen leveren? Uit de reacties van de deelnemers van de Denktank blijkt dat de motivaties van ondernemers grofweg in twee soorten zijn in te delen. Een ondernemer kan gemotiveerd zijn vanuit *maatschappelijke overwegingen* waaraan een meer algemene maatschappelijke betrokkenheid of een heel persoonlijke motivatie ten grondslag kan liggen (bijvoorbeeld het gevoel van willen ‘teruggegeven’ vanuit een sterke identificatie met de doelgroep wanneer de ondernemer vroeger zelf een straitschoffie was en ook ooit een kans heeft gekregen). Deze motivatie is door sommige deelnemers bestempeld als wat ‘rooskleurig’. Zij twijfelen aan het idee dat veel ondernemers vooral vanuit een idealistisch en humanistisch belang zouden handelen. Ondernemers die zich hoofdzakelijk inzetten voor een betere of zelfs ideale samenleving zouden schaars zijn. Toch zijn deze ondernemers te vinden en dienen zij een algemeen belang vanuit de gedachte ‘het moet én kan socialer’. Zo zoeken zij onder meer naar manieren om te komen tot meer verbondenheid door werkgelegenheid. Op die manier willen de ondernemers belangrijk zijn voor hun omgeving en erkenning krijgen voor hun ‘goede werken’. De opbrengst die deze ondernemers genereren is niet zozeer materiele welvaart maar eerder een vorm van welzijn uitgedrukt in bijvoorbeeld meer veiligheid en meer leefbaarheid of minder leed en minder schade (maatschappelijk en emotioneel).

Daar staat tegenover dat veel ondernemers simpelweg gemotiveerd raken vanwege *economische overwegingen*. Deze ondernemers raken maatschappelijk betrokken wanneer dat economische voordelen oplevert, zoals goedkope werkkrachten of een betere kans op openbare aanbestedingen. Dit perspectief op de motivatie van ondernemers doet volgens sommige deelnemers (vooral degene die zelf ondernemer zijn) meer recht doet aan de dagelijkse en menselijke realiteit van het ondernemerschap. Volgens deze zienswijze willen ondernemers in de eerste plaats geld verdienen zijn ze daarbij hoofdzakelijk risicomijdend. Hun zakelijk belang is daarbij de ‘bottom line’ en daar zou men niet op neer hoeven kijken. Iets is voor een ondernemer pas interessant als het meer winst oplevert (geld, ‘resources’ of banen) of een besparing van kosten (lastenverlichting). Vanuit deze optiek is het interessant om maatschappelijk verantwoord te ondernemen omdat dan de kans op grote aanbestedingen toeneemt. Ook is het vanuit deze optiek interessant om én relatief goedkoop én met de juiste begeleiding uitvoerende krachten in te kunnen huren in een aantrekkende economie (vooral in de bouwsector). Nog een reden is loyale en gemotiveerde werkkrachten terug te krijgen: zeker in sectoren met hoge doorstroom is een loyale kracht erg waardevol.

Naast deze twee soorten motivaties stellen alle ondernemers wel als voorwaarde dat een werknemer op tijd komt, in staat is om te luisteren en zijn handen uit de mouwen steekt. Wat de begeleiding betreft is het van belang dat deze werknemers goed gecoacht worden om hun afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen en hun achterstand in te halen, ook in sociale zin (hoe handhaaf je jezelf tussen de collega’s tijdens de lunch in de kantine?). Ondernemers willen wel kansen bieden omdat zij zich betrokken voelen en/of de vruchten daarvan kunnen plukken, maar tegelijkertijd willen ze geen moeilijk gedoe en iemand die de rotzooi voor hen opruimt die komt kijken bij het aannemen van deze ‘speciale’ werknemers.

Op basis van deze uiteenlopende motieven is een aantal verschijningsvormen uitvoeriger besproken, zoals die bekend zijn bij de deelnemers van de Denktank. Hierbij de kanttekening dat de praktijk niet zo zwartwit

is als hieronder geschetst wordt, maar dat er eerder sprake is van een continuüm, waarbij de verschillende vormen geleidelijk in elkaar over gaan.

Sociaal maatschappelijk ondernemerschap: de missie voorop

Een verschijningsvorm waar nader op in wordt gegaan, is de sociaal maatschappelijke onderneming (social enterprise). Dit soort onderneming lost zelf een maatschappelijk probleem op via hun bedrijfsmodel.⁶

De winst van een sociaal maatschappelijke onderneming wordt op duurzame wijze geïnvesteerd. In relatie tot het probleem van jeugdcriminaliteit betekent dat bijvoorbeeld het investeren in het aanbod van arbeidsplaatsen of opleidingstrajecten voor risicojongeren. In de Denktank is een aantal voorbeelden toegelicht van ondernemingen die op deze wijze kansen proberen te bieden aan de doelgroep die er klaar voor is om de uitdaging aan te gaan en daarbij aandacht besteden aan een vorm van 'familiaire' begeleiding.

Heilige Rotterdamse Koffieboontjes⁷

Een sprekend voorbeeld is het koffiemark 'Heilige Rotterdamse Boontjes Koffie' en koffietent Ookami: samen met een reïntegratiebedrijf hebben Dick de Kock (bedrijfsleider), Marco den Dunnen (politie) en 'rolmodel' Rodney Hengel (ex-straatjongen en jongerenwerker) een sociale onderneming opgezet.

De doelgroep die daar werkt bestaat uit 'zware jongeren' die gemotiveerd zijn om te werken, maar met een afstand tot de arbeidsmarkt en een verleden op straat (ook nog grote moeite hebben met autoriteit in een 'normale' omgeving). Die achterstand overschaduwat af en toe de oprechte motivatie van deze jongeren om een ander leven te gaan leiden. Het doel is dat de jongeren een traject doorlopen waardoor zij zich ontwikkelen tot een professioneel koffiebrander, barista of distributeur. Om dat doel (met vallen en opstaan) te bereiken, is de combinatie vereist van een aansprekend perspectief (iets in het vooruitzicht gesteld krijgen dat je niet wilt verliezen) en de juiste wijze van omgang met deze jongeren (gewaarborgd door de aansturing van de politieagent en de jongerenwerker die weten hoe zij deze jongeren moeten bejegenen). De winst die wordt gemaakt op de verkochte koffie, investeren de ondernemers weer in het bedrijf en het creëren van meer trajecten voor de doelgroep.

Het 'reguliere' bedrijfsleven

Naast sociale ondernemingen is ook het reguliere bedrijfsleven ter sprake gekomen. Het reguliere bedrijfsleven is hoofdzakelijk gericht op winstmaximalisatie. Dit neemt niet weg dat deze ondernemers daarnaast een bijdrage willen leveren aan de samenleving of aan een beter milieu. Dat kan bijvoorbeeld

⁶ Een 'social enterprise' heeft primair een maatschappelijke missie: impact first. Een zelfstandige onderneming realiseert dat doel door een dienst of product te leveren. De onderneming is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en is dus beperkt afhankelijk of helemaal onafhankelijk van giften of subsidies. De onderneming is 'sociaal' in de wijze van ondernemerschap: (1) het bedrijf is transparant, (2) winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie en de winstneming door de aandeelhouders is redelijk, (3) bestuurd en beleid zijn gebaseerd op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen, (4) het bedrijf is fair naar iedereen, en (5) het bedrijf is zich bewust van zijn ecologische voetafdruk. Bron: Hillen, M., Panhuijsen, S. & W. Verloop (2014) *Iedereen winst. Samen met de overheid naar een bloeiende social enterprise sector*. Amsterdam: Social Enterprise NL.

⁷ Zie de website: <http://heiligerotterdamseboontjes.nl/>.

door een moeilijke doelgroep in huis te halen of door schenkingen aan goede doelen. Daarnaast kan een bedrijf ook een zakelijk belang hebben om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO) en een 'social return on investment' (SROI) te genereren. Een bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen levert dan economische voordelen op: goedkope werkrachten, belastingvoordelen of aanbestedingsprocedures van de overheid.⁸ Betrokkenheid bij de aanpak van jeugdwerkloosheid (onder een moeilijke doelgroep) is dan bijvoorbeeld een verplichting die bij een grote opdracht komt kijken. Zo creëert men een externe motivatie om bij te dragen door mensen uit de doelgroep in dienst te nemen.

Het idee achter deze regelgeving is nobel, maar bij de uitwerking worden opmerkelijke kanttekeningen gemaakt door de deelnemers. Om die te begrijpen is het nodig te beseffen dat de doelgroep waar wij ons op richten in de aanpak van risicojeugd, onder meer bestaat uit jonge mensen met een zeer ingewikkelde achtergrond. Deze bijzondere groep mensen moet eerst basale sociale en werknemersvaardigheden worden bijgebracht. Zoals eerder aangegeven gaat het om zaken die veel mensen als 'normaal' beschouwen en voor lief nemen: dat iemand komt opdagen, geen grote bek geeft en een beetje zijn best doet (naar vermogen). Als de plaatsing en begeleiding met kleine, haalbare en realistische doelen goed is geregeld voor deze doelgroep, ervaren alle partijen idealiter beloning en voldoening (ondernemers, jongeren en de samenleving). De uitwerking van dit nobele idee kan echter vies tegenvallen in de praktijk. Een van de deelnemers illustreert dit met een voorbeeld uit zijn omgeving:

Systeemfouten en ondermijning 'conform de regels'

Een bouwbedrijf dat onder meer schilders en stratemakers in dienst heeft, krijgt een aanbesteding van bijvoorbeeld één miljoen voor een grote klus. Volgens de afspraken moet 5% van dat bedrag worden besteed om jongeren uit de doelgroep aan te nemen (met een krasje en een afstand tot de arbeidsmarkt). Dit betekent dat € 50.000,- beschikbaar moet worden gesteld wat gelijk staat aan 2 of 3 werknemers qua kosten op jaarbasis.

In diezelfde praktijk komen dan mogelijk 'duistere figuren' om de hoek kijken. Deze figuren hebben de openbare aanbestedingskalender bekeken en weten welke ondernemers behoefte hebben aan werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt (oid). Vervolgens bieden deze zij aan die verplichting wel voor de ondernemer op te willen lossen tegen een aantrekkelijke vergoeding. Vervolgens gaat deze 'organisatie' naar de Dienst Werk en Inkomen (DWI) waar zij namen van de doelgroep, CV's en soms zelfs wat extra subsidie weten te bemachtigen. De volgende stap is om jongeren uit de doelgroep op papier aan te bieden aan de ondernemer, ook al kunnen zij feitelijk niks betekenen op de werkvloer. Die jongeren worden vervolgens naar het bedrijf gestuurd om aan hun deel van de verplichtingen te voldoen, maar zij hoeven daar geen werkzaamheden uit te voeren. Ze hoeven alleen op te komen dagen en worden ergens in een

⁸ "Steeds meer bedrijven zien de noodzaak en voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dat betekent dat zij rekening houden met de effecten van hun bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. Bijvoorbeeld door energie te besparen, afval te scheiden of gehandicapten in dienst te nemen. De Rijksoverheid stimuleert MVO. Onder andere door zelf duurzaam in te kopen." Zie de website van de overheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>.

hoekje gezet. Hooguit worden ze ingezet voor wat 'back office'-klusjes. Dat is dan hun dagbesteding in de vorm van een betaalde baan...

Door deze systeemfouten en bijbehorende (wan)praktijken zijn alle partijen een negatieve ervaring rijker en een illusie armer. De ondernemers hebben kosten gemaakt om problemen te voorkomen, maar ze hebben er geen werknemers bij die naar vermogen een bijdrage leveren. Die zullen dat dus ook geen tweede keer meer doen. De jongeren hebben de bevestiging dat hen weer geen daadwerkelijk perspectief wordt geboden en dat het systeem niet voor hen is/niet op hen ingesteld is/tegen hen is. En als de belastingbetaler hier lucht van krijgt, draagt het bij aan de overtuiging geld te moeten betalen voor een systeem dat niet werkt. Alleen de duistere figuren kunnen tevreden zijn. Volgens de deelnemers zouden we dit ondermijning of georganiseerde criminaliteit mogen noemen, maar dan wel 'conform de regels' van ons systeem.

Ondernemend jongerenwerk: missie én winst (inkomen)

Deze variant van sociaal ondernemerschap bestaat specifiek uit (semi-)professionals die als lokale jongerenwerker uitstekend in staat zijn jongeren uit hun bijzondere doelgroep te bereiken (straatcultuur, beperkingen, gedragsproblemen etc.). In een ondernemersrol (bijvoorbeeld als zzp-er) geven ze vorm aan jongerenwerk waarin zij het zelfvertrouwen van deze jeugd weten op te vijzelen en hen uitdagen zelf iets van hun leven te maken. Dergelijke ondernemende jongerenwerkers hebben allemaal een erkend talent voor sport, muziek, dans of mode. Tevens inspireren zij jongeren als gezaghebbend 'rolmodel' om mee te doen aan trainingen, wedstrijden en evenementen. Ook bieden zij een luisterend oor en hulp bij problemen. Een aantal van deze ondernemende jongerenwerkers is ondergebracht in het Netwerk Amsterdamse Helden: een platform waar deze zelfstandigen steun vinden bij elkaar en ondersteund worden door coaches of adviseurs die hen helpen om zichzelf in de markt te plaatsen.⁹

Het jongerenwerk waarin onderzoek en methodiekontwikkeling vooropgesteld worden vanuit gevestigde, stedelijke of regionale organisaties, heeft nog weinig oog voor deze voorhoede van eigentijds jongerenwerk.¹⁰ Wanneer deze nieuwe ontwikkeling wel in het vizier komt, wordt het vaak nog als goedbedoeld vrijwilligerswerk weggezet.¹¹ Daar staat tegenover dat in veel onderzoek en discussies in het werkveld over de professionalisering van welzijnswerk niet langer de hoogopgeleide jongerenwerkers (HBO-niveau) het uitgangspunt vormen. Steeds vaker wordt gezocht naar aansprekende 'rolmodellen' of

⁹ Zie de website: <http://www.netwerkamsterdamsehelden.nl/> (momenteel wordt onderzoek gedaan Leiden naar de werking van het platform en de ondernemers die daarbij zijn aangesloten door het lectoraat Aanpak Jeugdcriminaliteit van het Expertisecentrum Jeugd aan Hogeschool).

¹⁰ Tolk, A. & J. Hazekamp (2014) *Self Made. Ondernemend jongerenwerk met toekomst*. Amsterdam: SWP. Zie voor meer informatie: <http://www.sociale vraagstukken.nl/de-gesubsidieerde-jongerenwerker-is-achterhaald/>. En ook: http://pdf.swphost.com/Sozio/Sozio_6_2014_Uit_het_juiste_hout_gesneden.pdf.

¹¹ Een sprekend praktijkvoorbeeld daarvan is de lopende ontwikkeling rondom de 'rolmodellen' in de Haarlemse buurt Schalkwijk. Zie: Jong, J.D.A. de i.s.m. S. Bensellam (2015) *Rolmodellen voor risicojeugd in Haarlem: de sleutel tot Schalkwijk?* Amsterdam/Haarlem: Rebond/Gemeente Haarlem, Afdeling Veiligheid en Handhaving; Jong, J.D.A. de (2015) *Burgerinitiatief Rolmodellen Schalkwijk: Verslag verloop van januari tot augustus 2015*. Amsterdam: Rebond; Drog, M. & J.D.A. de Jong (2015) *Burgerinitiatief Rolmodellen Schalkwijk: Verslag verloop van oktober tot december (oud en nieuw) 2015/2016*. Leiden: Expertisecentrum Jeugd, Hogeschool Leiden.

lokale 'sleutelfiguren' / 'ervaringsdeskundigen' die weliswaar hun vak verstaan, maar ook veel gezag hebben onder de lokale jeugd op basis van betrokkenheid, vertrouwen, hun verleden en persoonlijke reputatie).

Volgens sommige deelnemers zouden hogescholen, welzijnsinstellingen en gemeenten elkaar in dat opzicht lang de hand boven het hoofd hebben gehouden. Begrijpelijkerwijs gingen deze partijen zich naar elkaars belangen voegen zonder de jongeren te dienen en open te staan voor de noodzakelijke ontwikkelingen in het vakgebied. Veel rapporten en effectevaluaties zouden daarom veel 'windowdressing' laten zien. Als typerend voorbeeld wordt aangehaald dat sommige van zulke rapportages over jongerenwerk aangeven dat 80% van de doelgroep door hun welzijnswerk in aanraking is gekomen met werk. Nader onderzoek wijst uit dat dit betekent dat 8 van de 10 jongeren de richting naar het UWV is geweest door de professional, maar dat ze allemaal nog steeds geen werk hebben.

Onderzoek wat kan aantonen dat jongerenwerkers ook écht iets moeten kunnen dat tot een als concreet ervaren en gemeten resultaat leidt, zou de ondernemende jongerenwerkers in het zadel kunnen helpen. De jongerenwerkers die feeling hebben met het vak en echt het verschil maken zouden dan boven komen drijven. De goede jongerenwerkers met die benodigde kwaliteiten zouden daarvoor ook uit de gevestigde instellingen moeten durven treden en voor zichzelf gaan beginnen. De verwachting is dat zij meer bereiken als zij niet worden beknot door die instellingen en verouderde ideeën of structuren. De overheid zou dat proces kunnen stimuleren door ook anders te investeren en kosten-baten analyses te maken. In de discussie dient Amsterdam daarbij als voorbeeld. De hoofdstad zou zo'n een grote hoeveelheid jongerenwerkers kennen die samen ergens tussen de 12 tot 13 miljoen euro aan fte's (voltijdsaanstellingen) opmaken. Het zou interessant zijn om exacter te meten wat zij bereiken met hun inzet, met wie en tot welke duurzame resultaten dit leidt. Als blijkt dat men met een kleiner aantal ondernemende 'rolmodellen', 'sleutelfiguren' of 'helden' meer bereikt voor een lager bedrag, ontstaat de bestuurlijke ruimte om zaken anders aan te besteden. De vraag is echter of de gemeente zit te wachten op dergelijke innovaties. Beleidsambtenaren zouden het momenteel al lastig genoeg hebben met de transities in het sociale domein en op dit moment niet zitten te wachten op nog meer 'gedoe'. Vandaar dat waarschijnlijk weer een jaarprogramma wordt geaccordeerd met de bekende spelers met wie toch al een langlopende en gemakkelijke relatie bestaat. Maar met dat programma kan men niet ad hoc reageren en ontbreekt het nog steeds aan de professionele openstelling voor lokale initiatieven.

Samengevat is ook de verwachting van de deelnemers is dat het betrekken van het bedrijfsleven een toegevoegde waarde kan hebben om jeugdcriminaliteit aan te pakken door werkgelegenheid en perspectief te creëren. Met name met betrekking tot dat laatste – perspectief voor risicojeugd – is ook het een en ander aan inzichten naar voren gekomen in deze Denktank. Waarom zou de betrokkenheid van ondernemers leiden tot perspectieven die risicojeugd mogelijk meer aanspreken dan het reeds ingekochte aanbod van bestaande zorg- en hulptrajecten die moeten leiden naar een opleiding, een baan of zinvolle dagbesteding?

4. Het perspectief van de jongeren: een aansprekend alternatief?

Om te begrijpen waarom ondernemers een aansprekend alternatief zouden kunnen bieden, is het van belang nog eens nadrukkelijk te bepalen wat voor doelgroep de deelnemers van de Denktank in gedachten hebben. Het gaat om 'risicojeugd' of 'kwetsbare jongeren' die op een keerpunt staan in hun leven en het straatleven achter zich te laten (met de bijkomende overlast en criminaliteit). Het uitgangspunt is dat deze doelgroep met de juiste ondersteuning wat van het leven kan maken met een realistisch perspectief in gedachten, namelijk binnen de mogelijkheden en beperkingen van de desbetreffende jongeren.

Een belangrijke veronderstelling daarbij is dat een soort 'rolmodel', 'grote broer' of 'coach' binnen het sociale netwerk van de jongere of in zijn of haar nieuwe werkomgeving, wel eens een belangrijke succesfactor zou kunnen zijn. Deze jongeren maken een opmerkelijk grote stap wanneer zij het straatleven de rug toekeren en gaan functioneren in een leer- of werkomgeving met de bijbehorende 'school- of bedrijfscultuur'. Omdat die uitdaging niet altijd volledig wordt begrepen door werkgevers en collega's, draait een van de deelnemers het perspectief om waarmee wij naar deze doelgroep kijken: het is niet alleen zo dat deze jongeren een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt, maar de arbeidsmarkt heeft ook een grote afstand tot deze jongeren. Die kloof tussen een bedrijfscultuur en wat herkenbare omgangsvormen zijn voor zulke jongeren, is volgens een aantal deelnemers zichtbaar in de pauzes en in de kantines waar deze jongeren zich niet echt een houding weten te geven en veelal afgezonderd zitten.

In dit soort aspecten van het arbeidsproces loopt het huidige systeem soms spaak. Jongeren willen een concreet perspectief zien, geraakt worden en zich thuis voelen in hun werkomgeving. Die wens is strijdig met een gevoel dat je in een onprettige en betekenisloze functie 'met baangarantie' een jaar aan het lijntje wordt gehouden, terwijl anderen aan jouw problemen verdienen. In dat opzicht heeft een aantal reguliere zorg- en welzijnsinstellingen in kwetsbare buurten hun vertrouwen en belofte van oprechte betrokkenheid enigszins verspeeld in de ogen van de 'cliënten'. Bovendien wordt de helpende hand soms ervaren als een knieval, zeker als deze op moralistische en gebiedende wijze wordt uitgestoken.

Bij ondernemingen kan sprake zijn van een onderlinge dynamiek van 'geholpen en aangestuurd worden' die een andere beleving oplevert. Naast het werk en de beloning die daar tegenover staat, zouden jongeren eerder trots ervaren op basis van dat zij worden gezien als echte, harde werkers in plaats van hulpbehoevenden. Het horen bij een ondernemende organisatie spreekt meer aan dan onderdeel zijn van een verzameling 'zieligerds'. Ook zou daar het gevoel van belangrijk zijn? sterk worden gestimuleerd, vanwege de nadruk op je bijdrage aan een product waar mensen waarde aan hechten (hoe bescheiden die bijdrage ook is).

Hoe mooi dit ook mag klinken kunnen jongeren met beperkingen (zoals een licht verstandelijke beperking) bepaalde taken simpelweg niet aan. Dat is hun harde realiteit. Maar dit betekent niet dat zij niet sterk gemotiveerd zijn om te werken, in het bijzonder voor een ondernemer. Om dat te realiseren is wel het eerder besproken rolmodel nodig aan wie zij zich kunnen optrekken en de ondersteuning met betrekking tot de taken die zij simpelweg niet kunnen volbrengen (zoals bijvoorbeeld de boekhouding). Het is zaak dat te organiseren zodat zij de uitvoerende werkzaamheden kunnen uitvoeren waarin zij van betekenis kunnen zijn.

Het is de ervaring van veel deelnemers van deze Denktank dat een groot aantal jongeren uiteindelijk wel het straatleven en de criminaliteit achter zich willen laten. Naast het bekende ‘aging out’-proces en de hang naar woning, werk en wederhelft benoemt men de stress die het straatleven op termijn met zich meebrengt: de persoonlijke onzekerheid en knagende onrust, de onderling ruzies in het milieu, de problemen thuis en de voortdurende aandacht van politie en justitie). Men is het erover eens dat (naar grove schatting) de 20% ABC-ers (Amsterdamse Beroeps Criminelen) uit het Amsterdamse milieu niet gemotiveerd zijn en een traject voor hen momenteel geen zin heeft. Maar tegelijkertijd is zijn de deelnemers ervan overtuigd dat binnen de overgebleven groep van 80% veel meer jongeren waarmee meer is te bereiken dan nu het geval is.

Een belangrijk punt dat naar voren komt ten aanzien van de motivatie van deze groep, is dat de meeste van hen niet in één keer gelijk zullen slagen. De overgang van het straatleven en ‘gangstertje spelen’ naar het werkende leven en een burgerbestaan is geen kleine stap. Het is logisch dat vanuit een ondernemer verwachtingen worden uitgedragen over ‘normale zaken’ als op tijd komen, goed communiceren, je netjes gedragen en je best doen. Tegelijkertijd is het van belang dat deze jongens wel het gevoel hebben dat het veilig is om fouten te maken en dat ze mogen mislukken (om daarvan te leren). Bovendien dient men daarbij ook de gradaties in acht te nemen van de problematiek waarmee een jongere kampt: wat kan iemand binnen zijn mogelijkheden en beperkingen, hoe problematisch of traumatisch is iemands achtergrond en is iemand op dit moment wel geschikt voor een traject (of bouwen we teleurstelling in)?

Om toch gemotiveerd te blijven ondanks die angst om te falen en de pijnlijke ervaring van het maken van fouten, denken de deelnemers dat het noodzakelijk is om veel positieve energie en zelfs liefde te ervaren op een werkplek. De verwachting is dat ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf (MKB) met maximaal 250 medewerkers daartoe het beste in staat zijn. Zij zouden bij uitstek hun eigenzinnige, gedreven ondernemersgeest en hun liefde voor het vak kunnen overdragen op jongeren en de sfeer waarbinnen zij werken. Idealiter zijn zulke ondernemers positieve, sociale en ervaren mensen die weten wat ze willen en wat hun mogelijkheden zijn. Ook zijn het mensen die met gezag hun omgeving beheersen en goed zijn in complimenten geven voor vakmanschap, deskundigheid en het tonen van teamgeest. Zij zouden tevens goed kunnen omgaan met situaties waarin menselijke fouten worden gemaakt. Ze weten in hun reactie op fouten eigen hun boosheid of teleurstelling met oprechte betrokkenheid het handelen van een jongere af te keuren maar niet de jongere zelf als werknemer of mens. Waar deze ondernemers ervaren in zouden zijn is het geven van betekenis aan de zaken waar zo’n jongere goed mee bezig is. Volgens sommige deelnemers zitten dat soort kwaliteiten in hun natuur als ondernemer. Het gaat om een opmerkelijke combinatie van uit je slof kunnen schieten en oprecht trots kunnen zijn. Daarmee zet iemand zichzelf neer als een daadwerkelijke autoriteit die empathie heeft voor zijn medewerkers (en hun beperkingen), maar ook empathie opwerkt voor zichzelf en de bijzondere inzet die hij toont. Deze ideaaltypische ondernemer is daarmee zelf een aantrekkelijk persoon om voor te werken en beheert ook een aantrekkelijke werkomgeving waarbinnen een jongere een aansprekend perspectief kan najagen (met vallen en opstaan).

Niet alle werkgevers voldoen aan dit ideaal beeld en de deelnemers van de Denktank staan nog even stil bij het gegeven dat veel jongeren – op basis van een aantal negatieve ervaringen en de mores op straat – zeggen dat ze niet voor een baas kunnen werken. Ze willen graag voor zichzelf werken of erg rijk worden met een droombaan. De realiteit is echter dat voor veel van hen het ondernemerschap te hoog is gegrepen of in

ieder geval niet die droombaan is weggelegd waarmee ze miljoenen gaan verdienen. Het is van belang om deze realiteit te laten inzinken en tegelijkertijd de positieve ervaring van beloning (zowel in middelen als in erkenning en waardering) te bieden. Projecten met mooie namen die de suggestie wekken dat deze jongeren alles kunnen worden wat ze willen op basis van allemaal prachtige talenten, werken doorgaans averechts. Soms raken jongeren uit de moeilijke doelgroep even gemotiveerd, maar ze houden het programma niet vol, kunnen niet met de begeleiders omgaan en bereiken hun doel niet. Daarmee worden uiteindelijk alleen teleurstellingen en faalervaringen ingebouwd. Het is zaak om duidelijk te communiceren aan een deel van de doelgroep dat die droombaan (met bijbehorende sportwagen) het niet gaat worden. Maar een goed bestaan waarvan je nu alleen nog kan dromen, is wel degelijk haalbaar: een bestaan waarin je wordt gezien, erbij hoort en ertoe doet als een echte man die zijn verantwoordelijkheid neemt en binnen zijn mogelijkheden én beperkingen van betekenis is. Daarbij is het van belang die droom zo concreet mogelijk te maken met de jongeren en met medeleven bij te sturen, grenzen te stellen en richting te geven. Ook helpt het om vooral succeservaringen te delen in de wereld van de steigerbouwers, metselaars, stratemakers, dakdekkers en medewerkers van fastfoodrestaurants. Want dat is de arbeidsmarkt die op deze jongeren zit te wachten. Dat is de realiteit waarbinnen zij met de juiste motivatie een fatsoenlijk leven kunnen opbouwen.

5. Waar lopen de ondernemers nu tegenaan?

Tot zover is gesproken over de motivatie van ondernemers en wat werken binnen het bedrijfsleven aan- trekkelijk maakt voor de doelgroep van risicojeugd. In principe is daarbij een aantal aanknopingspunten benoemd om een toegevoegde waarde te zien in de directe betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de aanpak. Maar de deelnemers van de Denktank geven aan dat ondernemers nog tegen flink wat zaken aanlopen als het gaat om werken met deze doelgroep en het organiseren daarvan.

De aard van ondernemers en hun beperkingen

De eerste opmerking betreft de aard van de ondernemers zelf en wat zij wel of niet kunnen. Goede ondernemers dragen echt zorg voor hun onderneming en hun medewerkers daarbinnen, bijna alsof het hun familie is. Vanuit die beleving gaan deze mensen ook uit zorg handelen en hun bedrijf en de medewerkers beschermen. Dat wordt lastig als zij op basis van een gebrek aan informatie en vaardigheden geconfronteerd worden met nieuwe medewerkers die het gewenste werkklimaat in gevaar brengen. Ondernemers zijn geen hulpverleners. Zij hebben niet de benodigde kennis en specialismen in huis om met de doelgroep om te gaan. Bovendien is dan al snel sprake van te hoge verwachtingen, wat ook weer stress veroorzaakt bij de doelgroep. Een van de deelnemers werkt dit punt uit in een praktijkvoorbeeld.

De eerste keer dat Stichting Herstelling een project draaide met een moeilijke doelgroep, werkte het niet goed.¹² Het werd de betrokken professionals, deskundigen en experts (o.a. bouwvakkers) simpelweg te veel, vooral de agressie en de scherpe wij-zij straathouding waarmee zij werden geconfronteerd. De professional voelde zich kwetsbaar en onveilig. Het gevolg was dat zij de jongeren maar een beetje met rust hebben gelaten. Het project kreeg de vorm van een soort dagbesteding zoals in het eerder genoemde voorbeeld van 'systeemfouten' bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarna is besloten om te gaan werken met het Korps Mariniers. Deze mannen bleken wel in staat om de benodigde connectie te maken om daarna gedragscorrectie tot stand te brengen. Dit gebeurde uiteraard in goede samenwerking met de GGZ en andere instellingen die professionele kennis inbrachten. Het punt dat is dat men moet beseffen dat de doelgroep die niet mee wil werken of geholpen wil worden, echt een hele zware doelgroep is om mee te werken. Soms is deze doelgroep ook te zwaar in de betekenis dat sommige mensen zich simpelweg niet laten helpen.

Desalniettemin deed burgemeester Van der Laan in het kader van de Aanpak Top600 tijdens een ambts-woninggesprek een beroep op het bedrijfsleven om deze doelgroep aan het werk te krijgen: "ondernemers help mij, ik kan het niet zonder jullie!" In dat gesprek heeft een bekend Amsterdams bouwbedrijf benadrukt waar het knelpunt zit: "onze bedrijven zijn als onze kinderen. De mensen daarin zijn als onze familie. Daar ga je zorgvuldig mee om." De jongeren met een krasje uit die zware doelgroep moeten dus eerst worden bijgestuurd bij een project als De Herstelling onder leiding van mariniers (of ergens anders onder leiding van aansprekende figuren). Je moet deze jongens niet zomaar uit een kaartenbak vissen en na een gesprekje van drie kwartier op de werkvloer van zo'n bedrijf losgelaten. De ondernemers lopen aan tegen het feit dat het voortraject ontbreekt waarin deze jongens leren netjes op tijd te komen, zich correct te kleden en de juiste houding aan te nemen (pose, gedrag en communicatie). Het is zaak dat eerst allemaal op orde te

¹² Zie: Stichting Herstelling (2014) *De Vinkebrug. Werk als beschermende factor.* (www.herstelling.nl)

krijgen, voordat je een beroep doet op het bedrijfsleven (bijvoorbeeld in de vorm van trajecten 'gastheerschap'). Ook dient men daarbij in acht te nemen dat de uitdagingen niet voorbij zijn als ze eenmaal in dienst zijn: juist als ze geplaatst zijn is het zaak dat deze jongeren worden opgenomen in de bedrijfscultuur en zich niet uitgesloten (blijven) voelen door gebrek aan aansluiting bij de collega's. Daarbij vormen de beperkingen van sommige jongeren (licht verstandelijke beperking, vormen van autisme) een extra uitdaging.

Andere beperkingen die zijn besproken hebben betrekking op de ondernemende jongerenwerkers. Zij zijn wellicht beter in staat om met de doelgroep om te gaan vanuit hun (semi-)professionele ervaring of persoonlijke achtergrond. Maar zij missen weer de vaardigheden op het gebied van het ondernemerschap. Deze beginnende en onervaren ondernemers (zoals gepassioneerde jongerenwerkers, straathoekwerkers, jeugdhulpverleners of politieagenten die zich aan hen verbinden), geven aan al vast te lopen in een benodigd 'projectplan'. De ideeën zijn er volop, net als de lokale contacten en het benodigde gezag op straat. Het lukt deze mensen echter niet om dit alles om te zetten in een sluitend ondernemersplan dat aan professionele vereisten voldoet. Een aansprekend initiatief blijft op die manier vaag in zakelijk opzicht, hoe veelbelovend de signalen uit de praktijk ook zijn. Deze mensen zijn gebaat bij het soort ondersteuning dat het Netwerk Amsterdamse Helden voorstaat.¹³

De aard van de professionals en hun kwaliteiten

Los van dat deze jongeren zich enigszins moeten kunnen handhaven op de werkvloer, is het van belang dat ze ook professioneel worden ondersteund in hun transitie van een straatleven naar het bedrijfsleven. En ook de ondernemers moeten ondersteund worden in het werken met deze hele ingewikkelde figuren. Ondernemers lopen ook aan tegen het feit dat het nogal uitmaakt welke professionals bij de tussenliggende instellingen en organisaties werken die deze ondersteuning moeten bieden. De mate waarin zij een goede aansluiting hebben bij risicojongeren (of überhaupt goed overweg kunnen met deze doelgroep met zware problematiek) is van invloed op de mate waarin zij dergelijke jongeren kunnen bereiken en geboden arbeidskansen aansprekend kunnen overdragen. Ook maakt het uit voor de wijze waarop zij deze bijzondere doelgroep langdurig kunnen bijstaan in het uitdagende proces van een overgang van een straatleven naar een meer burgerlijk bestaan (met vallen en opstaan).

Als je iemand in de gelederen hebt die heel goed in staat is zich te verhouden tot de doelgroep, brengt dit nog een andere kwetsbaarheid met zich mee: deze persoon is moeilijk vervangbaar. Zo is een project als de 'Heilige Rotterdamse Koffieboontjes' sterk afhankelijk van hun 'Rodney': het lokale rolmodel die als medewerker in een of andere functie centraal staat in de begeleiding en aansturing van de moeilijke gevallen. Deze aansprekende figuur heeft de vaardigheden en de oprechte betrokkenheid om die rol te vervullen en het benodigde gezag of 'straat krediet'¹⁴ geniet op straat onder de doelgroep. Maar het draait wel om die persoon en niet om de achterliggende organisatie.

¹³ Zie: <http://www.netwerkamsterdamsehelden.nl/>.

¹⁴ Gemert, F.H.M. van (2015) *Straatkrediet. Het leven van Said Bensellam*. Meppel: Just Publishers.

De ervaringen van het Netwerk Amsterdamse Helden sluiten hierbij aan: er staat altijd één persoon centraal die niet of nauwelijks vervangbaar is. Dat maakt dergelijke initiatieven ook kwetsbaar. Wellicht past die persoonsgebonden kwetsbaarheid juist bij het ondernemerschap: het zijn vaak ook de ondernemers met hun singuliere vaardigheden die een initiatief tot een succesvol bedrijf maken. Maar het beperkt in ieder geval de mogelijkheden tot groei of tot het kopiëren van het initiatief in een andere omgeving. Deze realiteit druist tegen natuurlijke impulsen in. Het succes van een kleine, lokale onderneming werkt aanstekelijk. Men zoekt dan al snel breder draagvlak en mogelijkheden voor groei (men wil bijvoorbeeld verder kijken dan één koffiezaak). Het risico is dat dergelijke initiatieven op die manier wellicht kapot gaan, omdat ze simpelweg niet werken op een grotere schaal. De oplossing hiervoor is nog niet gevonden.

De systeemfouten en warrige regelgeving

De deelnemers van de Denktank geven aan dat systeemfouten, onduidelijkheid omtrent financiering en warrige regelgeving (met betrekking tot de participatiewetgeving, quotumwet, loonwaarde, etc.) ook nog problemen opleveren. Een voorbeeld daarvan is een systeem van professionele partijen die de arbeidsbemiddeling moeten verrichten en vele jobcoaches kennen. Dit systeem levert bij bedrijven soms de frustrerende ervaring op dat de risicjongeren, en hun specifieke beperkingen, verstopt zitten in kaartenbakken. De belangrijke achtergrondinformatie in het 'doelgroepregister' is daardoor niet goed zichtbaar (onder meer vanwege de privacywetgeving).¹⁵

Een van de systemische problemen is de noodzaak om bepaalde diploma's te behalen om werkzaamheden te doen, zoals het basis diploma veiligheid (VCA). Deze eisen zijn niet zelden te hoog voor de doelgroep. Het diploma zou volgens deelnemers praktisch onhaalbaar zijn voor een jongere met een IQ tussen de 50 en de 85 (LVB). De stress, faalervaringen en gevoelens van tekortschieten die dergelijke barrières bij deze jongeren opwekken, vertalen zich al snel tot extra problemen op de werkvloer. Zonder goede professionele begeleiding, maatwerk en soms één-op-één begeleiding is het lastig om deze kloof te overbruggen. Daarbij benadrukken deelnemers nogmaals dat ook binnen het bedrijf begeleiding nodig is om goed om te kunnen gaan met de doelgroep (en hun productiviteit niet negatief te beïnvloeden).

Aan de andere kant wil een ondernemer ook geen extra gedoe: de kosten moeten gedekt zijn, het moet wat opleveren dat de ondernemer als waardevol beschouwt en het dient vooral geen extra werk op te leveren. Een systeem met coaching of begeleiding betekent voor hen dat deze coach makkelijk benaderbaar en bereikbaar is. Ook wil men geen logge organisatie naast zich en dat binnen 24 uur problemen zijn opgelost. In die zin is het zaak een kloof te overbruggen tussen de ondernemer en de bureaucratie van instellingen (waarbij het UWV in het bijzonder wordt genoemd).

Nog een systemische belemmering is het denken en werken in trajecten. Men koopt trajecten in en die worden afgesloten binnen een afgesproken periode. Als jongeren fouten maken krijgen ze vaak geen tweede kans bij een werkgever en liggen ze al snel uit het traject. De vraag is hoe men dat kan opvangen omdat veel jongeren uit de doelgroep fouten zullen maken gedurende hun transitieproces. De deelnemers benadrukken het belang praktijkervaringen hierover te delen met ondernemers om geen verkeerde

¹⁵ NRC Handelsblad: *Veel vacatures, geen gehandicapten* (27 november 2015, Economie, p.3).

verwachtingen te wekken, bijvoorbeeld: 1/3 van je deelnemers zal zich ontwikkelen tot een rolmodel en is een supergemotiveerde werknemer, 1/3 van je deelnemers functioneert maar ook niet meer dan dat, en 1/3 zal uitvallen. Op die manier wek je de juiste verwachtingen met het eerlijke verhaal. Daarbij dient men ook te communiceren wanneer een ondernemer het goed heeft gedaan en wellicht een bonus uit te keren wanneer het beter gaat dan verwacht op basis van de praktijkervaring.

Economische realiteit

Ten slotte maken de deelnemers melding van een economische realiteit die roet in het eten kan gooien. Zo verwacht een aantal van hen dat sprake is van grote belangen om het huidige systeem in stand te houden. Wanneer ondernemers op een meer eigenzinnige wijze betrokken zouden raken bij de aanpak van risicojeugd, zouden professionele organisaties en instellingen op de lijn komen die aangeven dat ze nu direct gaan concurreren om de 'markt van trajecten voor risicojeugd'. Deze opmerking sluit aan bij het idee dat sommige ondernemers bezig zijn leer-werktrajecten te organiseren voor deze doelgroep, maar vervolgens ook nog eens een flink bedrag kwijt is aan de professionele begeleiding van deze doelgroep.

In dit kader spreekt een van de deelnemers van risicojeugd als 'commodity' (handelswaar). Dit zou ook merkbaar zijn in de houding van sommige werkgevers of begeleiders naar de doelgroep toe: er is wat mis met je en daar wil ik geld voor. Op die wijze zou ook te begrijpen zijn dat het initiatief helemaal wordt weggeslagen bij deze jeugd die simpelsweg wacht op de volgende hulpverleners die zich komt aanbieden om geld aan zijn problemen te verdienen. De jeugd zou behoefte hebben aan een andere houding: we laten je niet vallen als je maar je best doet, we gaan voor het hoogst haalbare op de uitdagende weg richting betaald werk en fouten maken mag (maar je moet wel willen...).

Een ander aandachtspunt dat is ingebracht betreft oneerlijke concurrentie door loondispensatie vanuit de schijn dat daardoor maatschappelijke kosten worden gedragen door grote bedrijven. De kosten die niet meer worden gemaakt aan uitkeringen omdat een werkloze doelgroep aan het werk is, worden wel degelijk nog steeds gemaakt in de vorm van de subsidies aan grote bedrijven.

Een deelnemer maakt ook nog een punt van het risico van verdringing op de arbeidsmarkt, niet in de laatste plaats binnen zijn eigen bedrijf. Dit betekent dat zoveel mogelijk mensen van buitenaf worden aangetrokken omdat het voordelig is, wat op enigerlei wijze ten koste gaat van de mensen die de huidige arbeidsplaatsen bezetten. Zo komt een aantal mensen dat op afstand staat tot de arbeidsmarkt aan een plek, maar worden even zoveel mensen als gevolg daarvan op afstand gezet. In een hoogconjunctuur zou het daarom de voorkeur genieten om vooral te denken aan het creëren van nieuwe banen. De vraag is welke segmenten van de arbeidsmarkt daarvoor het meest geschikt zijn.

6. Wat hebben ondernemers nog nodig?

Ondernemers lijken behoefte hebben aan een aantal zaken, waarvan de meeste feitelijk neerkomen op praktijkgerichte of beleidsmatige oplossingen voor de bovenstaande knelpunten. Goede informatie en begeleiding vormen wellicht de belangrijkste wens. Men wil goed voor ogen hebben wat het maatschappelijke probleem is waar ze een bijdrage aan leveren en wat de opbrengst zal zijn van hun inspanningen. De ondernemer wil concreet uitzicht hebben op die opbrengsten en daarbij vooral ook geen gedoe. Dit betekent onder meer dat een en ander bekend moet zijn over de doelgroep. Een aanpassing van het doelgroepenregister zou gewenst zijn. Nu staat daar alleen informatie in over jongeren met een (lichamelijke of verstandelijke) beperking. Over een strafblad of verslavingsachtergrond kan men daar weinig in vinden. Daarbij zou een ondernemer gerust gesteld kunnen worden doordat dezelfde professional die een jongere binnenhaalt met een intake-gesprek ook degene is die hem begeleid, naar de werkplek brengt (met een warme overdracht) en de vinger aan de pols houdt (korte lijntjes).

Om dit te illustreren geeft een deelnemer nog een voorbeeld uit de praktijk van hoe het niet moet. Een groot bedrijf dat veel auto's moet laden en lossen heeft een flink aantal vacatures. Bij DWI wordt aangegeven dat 80 man nodig zijn die kunnen rijden. Vervolgens sturen ze 300 ongeschikte figuren die geplukt zijn uit een kaartenbak en intake-gesprek hebben gehad van drie kwartier. De desbetreffende ondernemer is twee HRM-medewerkers kwijt geweest aan al het werk dat het voortdurend afwijzen van ongeschikte kandidaten heeft opgeleverd. Zo'n situatie betekent dus alleen meer werk zonder enig resultaat. En voor het vele simpele werk wat ze hebben kunnen ze niet één geschikte kandidaat kunnen vinden. Ook hier geldt weer dat het ontbreken van een voortraject en geschikte begeleiding hard nodig zijn.

Een praktisch dilemma bij deze wens van ondernemers is echter hoe men zorg dat de juiste informatie bij de juiste spelers komt (niet in de laatste plaats in verband met de privacywetgeving). Veiligheids- en zorgpartners hebben soms al moeite om elkaar gemakkelijk te vinden en stevig in positie te brengen. Kunnen we van deze partners verwachten dat zij ook nog in goede samenhang en afstemming met ondernemers aan de slag kunnen? Als de afstand te groot blijft tussen de professionals in de integrale aanpak en de betrokken ondernemers in het werkveld, dan bestaat het risico op een gebrek aan structurele ondersteuning en directe communicatie. Zo kan fragmentatie ontstaan waardoor de samenwerking in z'n geheel verloren gaat. De uitdaging is om een gepassioneerde ondernemer die handelt uit een combinatie van winst oogmerk en maatschappelijke betrokkenheid te verbinden aan de methodische aanpak van risicojeugd waarin de jongere en diens gezin centraal staat.

Successen uitdragen

Om die uitdaging aan te gaan geven deelnemers aan dat communicatie van essentieel belang is. Het zou mooi zijn om op aansprekende toon uit te kunnen dragen dat een ondernemer en diens bedrijf écht maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt door wat te doen aan de kloof tussen jongeren en de arbeidsmarkt. Daarbij zouden ondernemers gewezen kunnen worden op het feit dat de samenleving de klant is, waaronder deze doelgroep. De vraag die een ondernemer zich vervolgens zou kunnen stellen is: hoe behoort ik ook die groepen (en hun kinderen) bij mijn bedrijfsproces te betrekken? Dit idee gaat wel uit van een mensbeeld waarbij de ondernemer iemand is die van betekenis wil zijn voor een ander en zich daarbij afvraagt wat zijn mogelijkheden zijn binnen het bedrijfsleven. Deze 'ideaaltypische' ondernemer is

iemand die in de haarvaten van de samenleving durft te staan. Hij of zij wil de kloof tussen de arbeidsmarkt en de doelgroep overbruggen met de liefde voor zijn of haar eigen organisatie en personeel. Deze ondernemer durft zich écht te verbinden met de doelgroep en alles wat daarachter zit.

Om deze ondernemers te vinden en te verbinden helpt het om successen te laten zien. Welke 'best practices' zijn er? Wat kunnen we leren van de 'bad practices'? Wat moet je weten van de doelgroep om met ze om te gaan en daar voldoening uit te halen? Wat willen deze jongeren en hoe motiveer je ze? Wat kun je verwachten van een ondernemer? Wat kan de ondernemer verwachten van de partners in de integrale aanpak? Hoe ga je om met teleurstelling en uitval (waar sowieso sprake van zal zijn)? De deelnemers suggereren om de succesverhalen, de kansen en de knelpunten te vergaren en bundelen in een open en eerlijk kennisdocument. Daarbij zou het helpen om een aantal goede praktijkvoorbeelden uit te werken om deze vervolgens overzichtelijk een aansprekend uit te dragen met ondernemers die overwegen om zich te verbinden aan de aanpak van risicojeugd.

Voor de ondernemende jongerenwerkers geldt wat betreft communicatie en ondersteuning een andere behoefte. Zij willen ook leren van goede voorbeelden, maar ze willen vooral ook gesteund worden in wat zij nog onvoldoende beheersen: het ondernemerschap en de bedrijfsvoering.

Verantwoording

Een laatste punt dat ter sprake komt is de verantwoording die de ondernemers afleggen. Daarbij is een kwestie hoe men meetbaar kan maken wat een ondernemer oplevert binnen de aanpak van risicojeugd en jeugdgroepen (bijvoorbeeld in termen van veiligheid en leefbaarheid of in daadwerkelijk duurzaam perspectief voor de jongere en diens sociale omgeving). Op die manier is een inschatting te maken van de sociale waarde van ondernemers. Het is een belangrijk punt in de discussie om de kwaliteit te kunnen waarborgen van wat ondernemers te bieden hebben wanneer zij een klus krijgen waarin het dragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid een vereiste is. Sommige deelnemers zijn voorstander van het principe 'no cure, no pay', waarbij de overheid een organisatie of professional kan afrekenen op de feitelijke vooruitgang ten aanzien van het probleem.

Een deelnemer komt nog met een voorbeeld waarbij ook duidelijk wordt dat verantwoording afleggen en feitelijke effecten soms nog ver uit elkaar liggen. Zo zou Ahold bijvoorbeeld gemakkelijk snel, goedkoop grote afspraken kunnen maken over 20.000 vacatures. Dat kan zaken zo vastleggen dat aan alle voorwaarden en prestatieafspraken is voldaan op bestuurlijk niveau. De vraag is echter hoe deze voorwaarden eindigen op de werkvloer van de supermarkt en hoe deze afspraken zich vertalen naar de dagelijkse realiteit van de bedrijfsmanager die wat met zo'n jongere uit de doelgroep moet. Vanuit die optiek stelt een deelnemer vast dat een gepassioneerde garagehouder die vier plekken kan creëren voor jongeren uit de doelgroep in eerste instantie kostbaarder kan zijn op korte termijn. Maar dat deze persoon op lange termijn levert het wellicht meer blijvende resultaten oplevert in termen van een duurzame maatschappelijke bijdrage. Bij een grote organisatie blijft de vraag wat dat betreft: hoe ga je een grootschalig plan op dit vlak binnen je organisatie kleinschalig uitvoeren? Om dat echt bij te houden, dient men een verantwoordelijkheid te leggen bij de ondernemers. Dit betekent ook een beveiliging inbouwen: regelmatig checken, meten en steekproeven nemen om de werkelijkheid achter een papieren realiteit inzichtelijk te houden.

7. Slotopmerkingen

In de Denktank zijn uiteenlopende zaken ter sprake gekomen ten aanzien van de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de integrale aanpak van risicojeugd en jeugdgroepen. Deze zaken bieden allerm minst een samenhangend beeld ten aanzien van waarom en hoe deze ontwikkeling wenselijk zou zijn. Wel is duidelijk geworden dat het onderwerp de aandacht heeft en inspireert om verdere mogelijkheden te verkennen. Hopelijk wordt zo kennis en kunde vastgelegd om wel tot een eenduidiger beeld te komen van de toegevoegde waarde van het ondernemerschap in de aanpak van het probleem en de verschillende wijzen waarop deze waarde tot stand kan komen.

Om ten aanzien van het onderwerp enkele punten uit te lichten die de deelnemers van de Denktank nauw aan het hart liggen, is ter afsluiting gevraagd om een persoonlijk statement. Daarmee benadrukken de deelnemers wat zij ten aanzien van dit onderwerp het meest van belang achten. Dit levert deze Denktank de volgende uitspraken op:

- De overheid stelt zich op als een betrouwbare partner voor ondernemers: waardeer deze ondernemers door ze geschikte kandidaten te sturen en dat kan je alleen doen als je de kandidaten kent, voorbereid en begeleid (zeker in het geval van 'grote vlekjes'). Geen uitzendbureau-praktijken en de jongere moet voelen dat hij het zelf moet doen.
- De overheid begrijpt dat dit proces zich niet laat institutionaliseren, maar dat het om individuen gaat zowel de jongeren als de ondernemers.
- De overheid leunt niet langer op evaluatie-onderzoeken waarbij de slager deels zijn eigen vlees keurt, maar organiseert gespreksgroepen op wijkniveau om steekproefsgewijs echte metingen te doen waarbij het nieuwe geluid van de jeugd daadwerkelijk is vertegenwoordigd.
- De overheid denkt kleiner en meer in lokaal maatwerk volgens bepaalde kwaliteitsstandaarden: minder grote bedrijven en meer MKB, buurtorganisaties: de buurt en kern/sleutel-figuren komen centraal te staan
- Probeer het te doen zonder subsidie
- Je mag prestaties verwachten van betrokkenen
- Geef voorkeur aan vergelijkbare initiatieven met sport als een belangrijk gemeenschappelijk middel om het doel te bereiken
- De sociale ondernemers en ondernemende jongerenwerkers: laat ze zelf meer werk creëren door hen te ondersteunen in hoe ze zichzelf presenteren en in de markt zetten
- Je moet het gewoon doen!

- De rol van het ministerie ligt in het bundelen van de successen en de geleerde lessen uitdragen: spread the word, the knowledge and the feeling!
- Het is vooral van belang nieuwe werkgelegenheid te scheppen vanuit sociaal ondernemerschap
- Geloof in de incubator-formule en het maatwerk dat deze formule lokaal kan opleveren (deze formule stamt uit de hightech industrie waarin talentvolle nieuwkomers in een veilige en beschermde omgeving producten ontwikkelen met de ondersteuning van doorgewinterde professionals)
- Empowerment: betrek de jongere in een vroeg stadium bij de oplossing en ga niet alleen top down bedenken wat jongeren nodig hebben
- Kijk niet verwijtend naar ondernemers die geld kunnen en willen verdienen
- Stel je ten doel de kloof te overbruggen vanuit het ideaal van de inclusieve samenleving

8. Relevante websites

Stichting De Herstelling: <http://www.herstelling.nl/>

Heilige Rotterdamse Boontjes: <http://www.heiligerotterdamseboontjes.nl>

De Harde Leerschool: <http://dehardeleerschool.nl/>

Netwerk Amsterdamse Helden: <http://www.netwerkamsterdamsehelden.nl/>

Stichting Drop Inn: www.stichtingdropinn.nl



Ministerie van Veiligheid en Justitie

Dit is een uitgave van:

Ministerie van Veiligheid en Justitie
Postbus 20301 | 2511 DP Den Haag
www.rijksoverheid.nl/venj

Juni 2016 | Publicatienr: 93684