

Leernotitie Platform Jongeren en Werk 2020

RegioPlan, december 2020

Als onderdeel van het onderzoek van het Platform Jongeren en Werk hebben we vanuit RegioPlan een procesevaluatie uitgevoerd. We hebben daarvoor gesprekken gevoerd met de initiatiefnemers van de bij het platform aangesloten allianties en met de platformmanagers. Ook hebben we informatie opgehaald uit de platformbijeenvakkomsten en uit de proces thermometer die we hebben uitgezet bij de initiatiefnemers van de allianties. In deze leernotitie beschrijven we de belangrijkste ervaringen over het functioneren van het platform in de praktijk en benoemen we de belangrijkste succes- en verbeterpunten. We trekken daaruit lessen voor de toekomst.

Ervaringen in de praktijk

Rolverdeling, samenwerking en verhouding

Binnen het platform zijn de volgende partijen te onderscheiden: de initiatiefnemers van de afzonderlijke allianties, de Rebel Group (platform management), de Goldschmeding Foundation (financiering van het platform en de onderliggende allianties) en RegioPlan (onderzoekspartner). De samenwerking tussen al deze partijen verloopt volgens de verschillende betrokkenen goed. Binnen een deel van de allianties is het soms wat meer zoeken naar een soepele samenwerking, dit werd veroorzaakt doordat de taakverdeling niet altijd vanaf het begin af aan duidelijk was of omdat kerncompetenties van beide partijen niet goed benut worden in de gezamenlijke alliantie.

Rol van de initiatiefnemer van de allianties

De initiatiefnemers van de allianties omschrijven zichzelf als de aanjagers van de initiatieven die het behalen van de afgesproken resultaten binnen het begrote budget en binnen de van tevoren bepaalde termijn bepalen. Ook zijn zij degenen die inhoudelijk de lijn van de toekomst van de initiatieven bepalen. Tevens behoort het tot hun rol om de partijen en personen binnen hun initiatief met elkaar te verbinden. De initiatiefnemers zijn dus de personen die zich richten op de interne procesbewaking, de verantwoording richting de GSF en het opstellen van toekomstvisies voor hun initiatief. Het platformmanagement geeft aan dat dit in theorie inderdaad de bezigheden zijn, maar dat hier in de praktijk niet altijd tijd voor is omdat zij deze werkzaamheden vaak naast hun gebruikelijke werk doen. Het ontbreekt sommige allianties aan strak projectmanagement, is het idee van het platformmanagement. Zij geven aan hier zelf ook wellicht meer in te kunnen structureren en helpen.

Rol van de Goldschmeding Foundation

De GSF wordt door de initiatiefnemers van de allianties vooral gezien als de partij die het platform faciliteert en dan met name financieel. De initiatiefnemers geven daarbij aan dat zij het fijn zouden vinden als deze rol uitgebreid zou kunnen worden door hun bestaande netwerk in te zetten, zodat ook de initiatieven hiervan kunnen profiteren. Het leggen van de verbindingen tussen de allianties en het netwerk van de GSF is volgens de initiatiefnemer mogelijk, maar daar wordt nu nog niet optimaal vorm aan gegeven.

De platformmanagers geven aan dat de GSF bij tijd en wijle te dicht op de inhoudelijke kant van het platform zit. Een voorbeeld hiervan is de overkoepelende Theory of Change (ToC) die de GSF hanteert, waarin zij strikte inhoudelijke kaders stellen. Hierdoor heeft het platformmanagement soms het gevoel dat de GSF keuzes maakt die niet aan hen zijn en dat er meer vertrouwen gelegd mag worden in de professionaliteit van het platformmanagement. Dit vertrouwen probeert de GSF wel te geven aan de initiatiefnemers door hen het gevoel te geven dat het project echt van de initiatiefnemers is en de GSF klaar staat voor ondersteuning. De platformmanagers merken echter ook op dat er nu een relatief beperkt bedrag beschikbaar is per project

terwijl hier heel veel voor gedaan moet worden omdat de GSF de lat voor de initiatieven hoog legt en inzet op excellentie. Het financiële component lijkt dus soms wat uit balans te zijn met wat er allemaal voor verwacht wordt.

Rol van het platformmanagement

De rol van het platformmanagement is voor de initiatiefnemers het meest onduidelijk. Dit werd mede veroorzaakt door een verandering van het management van De Nieuwe Poort naar de Rebel Group. De initiatiefnemers gaven ten tijde van het gesprek hierover aan (halverwege 2020) niet altijd te weten wat exact de vragen zijn waarmee zij kunnen aankloppen bij het platformmanagement. Op de gezamenlijke alliantiebijeenkomst van 2 juli en van 5 november heeft het platformmanagement hier aandacht aan besteed en dit heeft geholpen. Zo zien de initiatiefnemers hen nu overwegend als diegenen die het overzicht bieden van alle allianties naar de afzonderlijke allianties toe en die allianties en andere partijen aan elkaar verbindt. Ook vervullen zij een schakelrol tussen de allianties en de GSF en zijn zij de partij die als sparringpartner op kan treden indien zich moeilijkheden binnen de alliantie voordoen. Wel wordt er volgens de initiatiefnemers, net als door de GSF, te weinig gebruik gemaakt van het netwerk dat het platformmanagement heeft. Het platformmanagement zelf geeft aan dat hun voornaamste rol het bewaken en maken van impact is. Dit beogen zij te doen door middel van de volgende 4 zaken:

- Het technisch aansturen van het platform en het zoeken en scouten van nieuwe initiatieven
- Het werken aan inhoudelijke doorontwikkeling door middel van het verspreiden van de geleerde lessen
- Het zijn van een schakel tussen de initiatiefnemers en de GSF
- Het communiceren van de resultaten: meer bekendheid geven aan het (online) platform

Qua uitvoering vindt het platformmanagement dat zij teveel bezig zijn met het technisch management en dat ze niet voldoende toekomen aan het inhoudelijke deel. Zo doen ze momenteel nauwelijks nieuwe scoutingactiviteiten. Deze disbalans komt deels voort uit de opstartfase van de Rebel Group als platformmanagers.

Rol van Regioplan

De rol van onderzoeksbureau Regioplan is bij de initiatiefnemers duidelijk en zij zien dit staven van de werking van hun initiatief als een meerwaarde van hun project. Ook benoemen zij dat zij tevreden zijn met de rol van sparringpartner die Regioplan ook op zich neemt, zo hebben een aantal initiatieven literatuur aangeleverd gekregen waardoor een stevige basis gevormd werd voor het project. Bewijs van werkzaamheid is beter als dit door externen gedaan worden dan door intern. Eén initiatief geeft aan graag meer netto-effect metingen onder ogen te krijgen. Het platformmanagement vindt de objectiviteit van Regioplan van toegevoegde waarde voor het platform. Zo wordt er per initiatief gekeken: (1) of er impact gemaakt is, en (2) of het project heeft gedaan wat beloofd was. Soms is voor het platformmanagement niet geheel duidelijk of de focus op dit eerste of op dit laatste ligt. Wel zijn de infographics die bij rapporten worden bijgevoegd erg inzichtelijk om kennis op een gemakkelijke manier beschikbaar te maken. Regioplan zou nog wel iets meer in kunnen gaan op wat er nu geleerd is dat we nog niet wisten.

Succesfactoren en verbeterpunten

Uit de gesprekken met de betrokkenen kunnen een aantal succesfactoren en verbeterpunten gedestilleerd worden. Zo zijn de succesfactoren van het platform die benoemd zijn de volgende:

- Het platform biedt ondersteuning voor de allianties. Het platform biedt de gelegenheid om regelmatig de stand van zaken te bespreken. Ook fungeert het platform als sparringpartner met wie onvoorziene

moelijkheden die onderweg voorbij komen in de opzet en uitvoering van het project besproken kunnen worden.

- Het platform fungeert als tussenstation in de communicatie tussen de GSF en de initiatieven. Dit tussenstation werkt naar alle waarschijnlijkheid twee kanten op:
 - Enerzijds wordt het verwachtingsmanagement vanuit de GSF richting de initiatieven verhelderd, bv. door een duidelijke uitleg door het platformmanagement over de verwachtingen vanuit de GSF bij een aanvraagproces;
 - Anderzijds wordt de communicatie vanuit de initiatieven naar de GSF een stuk effectiever doordat rapportages eerst naar de platformmanagers worden gestuurd voor feedback in plaats van direct naar de GSF.
- Het platform heeft inmiddels een actieve website en LinkedIn-pagina gecreëerd die regelmatig geüpdatet wordt. De projecten kunnen hierop hun ontwikkelingen vermelden en het is een plek waar aandacht voor het platform wordt gegenereerd. Dit zorgt ervoor dat het platform een dynamischer geheel wordt, van waaruit het mogelijk is dat nieuwe ontwikkelingen ontstaan die hiervoor wellicht niet aan het licht kwamen omdat de initiatieven vooral bezig waren met het verloop van hun eigen project.

De knel- en verbeterpunten zijn:

- De rol- en taakverdeling binnen de allianties is niet altijd helder. Van te voren zou het platform een goede assessment moeten maken van de risico's die er zijn binnen de allianties voor de samenwerking en gedurende de looptijd van de allianties voldoende aandacht moeten hebben voor het samenwerkingsproces binnen de initiatieven.
- Het kost de initiatiefnemers tijd om de verschillende rollen van de verschillende partijen (voornamelijk GSF en de Rebel Group) te ontwaren. Het zou misschien helpen als er bij honorering van een project een duidelijke uitleg komt welke personen (met contactgegevens) van welke partij zijn en wat de rol van die partij binnen het geheel is. Klaarblijkelijk zijn de kick-offbijeenkomsten hiervoor nog niet altijd voldoende. Ook is het voor de rolhelderheid belangrijk dat er helder is wie binnen het platform op welke aspecten verantwoordelijkheid draagt voor de inhoudelijke ontwikkeling van het platform.
- Het platform (en ook de GSF) zijn nu nog niet heel belangrijke netwerkpartners. De initiatiefnemers zouden graag meer gebruik maken van de contacten van de Rebel Group en van de GSF omdat dit de mogelijkheid geeft voor de initiatieven om te groeien en daarmee om meer impact te maken. Via de Rebel Group en de GSF zouden sommige allianties wellicht grotere bedrijven kunnen aantrekken, grotere partners binnenhalen en daarmee opschalen. Dit is nu nog niet het geval.
- De kruisbestuiving tussen de allianties zou groter kunnen zijn: één plus één is nu nog niet altijd drie. De projectleiders hebben op een eerder moment benoemd dat het inspirerend werkt om met de andere projecten in gesprek te gaan en te leren van de verschillende visies op hetzelfde vraagstuk (jongeren begeleiden richting de arbeidsmarkt). Doordat de verschillende projecten elk met een andere bril kijken, kunnen zij van elkaar leren en elkaar ondersteunen. Deze contactmomenten zijn echter beperkt en er is behoefte aan meer verbinding en er is meer behoefte aan een gevoel om samen te werken aan een hoger (impact)doel. Uit de proces thermometer blijkt dat er vooral behoefte is aan kennis vanuit andere allianties omtrent: werving, werkzame mechanismen in de aanpak, best practices rondom netwerken, en effectieve vormen van coaching. De allianties geven ook aan juist deze informatie te willen delen met de andere allianties, zodat alle allianties sterker worden.

- Het meer betrekken van de initiatiefnemers bij toekomstige plannen. Er was bij de initiatiefnemers al langer behoefte aan een digitaal platform met daarin contactgegevens, zodat de initiatieven onderling kennis en contacten kunnen uitwisselen. Bij de alliantiebijeenkomst van 2 juli kwam dit een beetje uit de hoge hoed vallen dat hieraan gewerkt wordt.

Toegevoegde waarde van het platform

Het platform Jongeren en Werk draagt, met behulp van financiering, ondersteuning en verbinding, bij aan het versterken van de kansen voor jongeren op de arbeidsmarkt. De initiatieven uit het platform bestaan naast de 'reguliere ondersteuningsstructuur' die geboden wordt door met name gemeenten, het onderwijs en de Rijksoverheid. Een belangrijke vraag is wat precies de toegevoegde waarde is van het platform ten opzichte van de reguliere ondersteuningsstructuur. Op basis van de hierboven beschreven activiteiten constateren wij de volgende vorm van toegevoegde waarde: het platform biedt ruimte om initiatieven op kleinschalig niveau te laten experimenteren met een nieuwe aanpak om zo een 'proof of concept' te ontwikkelen. Hiermee kunnen nieuwe manieren van het ondersteunen van jongeren ontstaan, waardoor het platform ook tot op zekere hoogte bijdraagt aan de professionalisering van maatschappelijke initiatieven. Specifieke vraagstukken worden opgelost door kennis die binnen andere initiatieven reeds opgedaan is uit te wisselen. Op die manier draagt het platform bij aan ontsnippering van kennis. De bewezen initiatieven krijgen de gelegenheid om te groeien. Een algemene kwetsbaarheid van programma's zoals het platform Jongeren en Werk is de duurzaamheid van het effect. De initiatieven ontvangen tijdelijke financiering van de GSF, en de uitdaging ligt erin om te zorgen dat het initiatief ook daarna duurzaam kan blijven opereren om nog meer impact te realiseren.

De toekomst van het platform

Samenvattend kunnen we stellen dat het platform van toegevoegde waarde is voor de aangesloten initiatieven, maar dat het nog verstevigd kan worden. Zo kan het platform een actievere rol op zich nemen door frequentere kennisdelingsbijeenkomsten te organiseren, zodat: (1) allianties intensiever contact onderhouden met de anderen binnen het platform; (2) zij casussen kunnen aandragen waarover iedereen binnen het platform zich kan buigen, waardoor het vanuit vele verschillende perspectieven belicht wordt; (3) systeembarrrières waar veel allianties mee te maken hebben of krijgen door interne of externe experts toegelicht kunnen worden; (4) kennis en good practices van buiten het platform ingebracht kan worden om inspiratie te bieden voor het behalen van de doelstellingen van het platform en van de onderliggende allianties. Deze suggesties zijn deels gebaseerd op de evaluatie van het platform Nieuwkomers en Werk, waar soortgelijke lessen voor de toekomst uit naar voren komen. Het platformmanagement van Jongeren en Werk heeft aangegeven hierin de nabije toekomst aandacht aan te schenken. Zo is het digitale platform onlangs gelanceerd en staan de volgende zaken op stapel: (1) het organiseren van inhoudelijke kennissessies met allianties en professionals, (2) het eigen netwerk verbreden met grote werkgevers, intermediairs, politiek; (3) het bundelen van de inhoudelijke kennis die is opgehaald binnen het platform; (4) het opzetten van alliantie nummer zes. Het platformmanagement benadrukt dat zij dit niet alleen kunnen, dat zij hiervoor afhankelijk zijn van anderen. Tevens is het noodzakelijk dat de partners van het platform voldoende lucht en ruimte krijgen voor de inhoudelijke doorontwikkeling van het platform Jongeren en Werk.