

Jongeren begeleiden naar zelfstandigheid

[leren in de complexe praktijk]

1. Inleiding

Volwassen worden is voor iedere jongere een uitdaging: voor jezelf zorgen, een opleiding afronden, werk vinden, op jezelf wonen en financieel onafhankelijk worden. Het zijn grote stappen waar veel jongeren bij geholpen worden, door hun ouders, vrienden en anderen in hun omgeving. Hiermee leggen ze het fundament voor hun toekomst. Maar voor sommige jongeren is dit extra ingewikkeld. Omdat ze thuis onvoldoende steun krijgen, gezondheidsproblemen hebben, op school niet mee kunnen, problematische schulden hebben of geen vast dak boven hun hoofd. Deze jongeren hebben extra hulp en ondersteuning nodig, vanuit de gemeente, school of jeugdhulp.

Die ondersteuning blijkt in de praktijk niet eenvoudig te zijn. Er zijn veel partijen en instanties betrokken bij de hulp en ondersteuning aan jongeren, die vaak allemaal eigen (wettelijke) opdrachten en belangen hebben, op andere manieren gefinancierd worden en met verschillende wet- en regelgeving te maken hebben. Voor een jongere zou dit niet moeten uitmaken; die wil gewoon geholpen worden. Iedereen begrijpt daarom dat het belangrijk is dat al die partijen, en de mensen die er werken, goed met elkaar samenwerken en afstemmen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Toch zijn er verspreid over het land veel voorbeelden waarin nieuwe vormen van lokale of regionale samenwerking van de grond komen. Waarin hulpverleners de ruimte krijgen om op maat ondersteuning aan jongeren te bieden, ongeacht uit welk potje dit betaald moet worden. En waarin dit ook verankerd wordt in regulier beleid en structurele financiering.

In de afgelopen anderhalf jaar heb ik voor het Nederlands Jeugdinstituut (www.16-27.nl) een flink aantal van deze voorbeelden beschreven, in de vorm van lokale en regionale aanpakken, pilots en programma's. Ik heb veel jeugd- en onderwijsprofessionals, beleidsmakers en een enkele jongere geïnterviewd. Deze interviews en de beschreven 'praktijkvoorbeelden' laten vooral zien dat er volop wordt geëxperimenteerd en geleerd, en hoe weerbaarstig de praktijk soms is. En dat er niet één recept is om de ondersteuning voor jongeren richting zelfstandigheid 'samen, slim en slagvaardig' te organiseren ([Manifest Jongvolwassentop 27 november 2017](#)).

Tegelijkertijd kunnen we wel lessen trekken uit al deze praktijkervaringen. Sommige elementen zien we op meerdere plekken terug, en lijken daarmee de ervaringen in één specifieke regio te overstijgen. In dit artikel schets ik de belangrijkste inzichten uit de serie praktijkvoorbeelden die ik heb beschreven. Als kapstok gebruik ik daarvoor de negen bouwstenen uit de Complexity Navigator.

2. Context

Praktijkervaringen

Binnen de [Aanpak 16-27](#) werkt een groot aantal landelijke organisaties samen om jongeren tussen 16 en 27 jaar in een kwetsbare positie zo optimaal mogelijk te begeleiden naar zelfstandigheid. Om professionals en organisaties te stimuleren van elkaars ervaringen te leren, zijn afgelopen jaar diverse initiatieven, pilots en programma's beschreven. Kenmerk van deze praktijkervaringen is dat ze een 'integrale aanpak' nastreven, waarbij er aandacht is voor de verschillende leefgebieden van jongeren: onderwijs, wonen, zorg, werk en inkomen, vrije tijd en veiligheid. In dit artikel verwijs ik naar de volgende 'praktijkvoorbeelden':

- [Combinatiefunctionaris arbeid helpt jongeren aan het werk te houden](#) (Arnhem)
- [Begeleiding naar werk voor afgestudeerde mbo'ers](#) (Zuidoost-Drenthe)
- [NewFuture Haarlem: jongeren werken aan een schuldenvrije toekomst](#)
- [Jongeren duurzaam aan het werk met een praktijkverklaring](#) (Oost-Groningen)
- [Re-integratieofficier gemeente Dordrecht](#)



- [Financieel spreekuur ROC Nijmegen](#)
- [2BE! — meer kansen voor jongeren in Noord-Groningen](#)
- [Gemeente Enschede — interne samenwerking gemeente](#)
- [Jongerencoach gemeente Enschede](#)
- [Breda houdt zicht op continuïteit van zorg in coronatijd](#)
- [In coronatijd actief in contact met Zutphense jongeren](#)
- ['Door de coronacrisis doen we wat nodig is' \(Midden-Holland\)](#)

Leren in een complexe praktijk

De ondersteuning aan (kwetsbare) jongeren op weg naar zelfstandigheid en volwassenheid is een 'complex' vraagstuk. Dit betekent onder andere dat er veel verschillende mensen en partijen bij betrokken zijn, met allemaal eigen perspectieven, dat het vraagstuk voortdurend verandert (wat vandaag nodig is, kan morgen weer anders zijn), en dat niet één partij dit in zijn eentje kan 'oplossen'. Dit betekent ook dat er geen blauwdrukaanpakken of standaardmethoden zijn die altijd werken. Het gaat immers om individuele situaties en problemen van jongeren, en om veel verschillende leefdomen, betrokken partijen, en wetten en regels.

Wel is er een schat aan kennis en ervaring die in de afgelopen jaren met name in de praktijk is opgedaan. Uit deze praktijkkennis en -ervaring kunnen we patronen en inzichten ontrafelen, die ook voor andere regio's, met andere problematiek, contexten en partijen, waardevol kunnen zijn. Wat lijken werkzame elementen te zijn in succesvolle lokale of regionale aanpakken? Welke vraagstukken moeten geadresseerd worden, en welke ervaringen zijn daarmee opgedaan? Wie en wat is daarvoor nodig?

Complexity Navigator

Om op deze vragen antwoorden te geven, gebruik ik de [Complexity Navigator](#) als kapstok. Dit is een visie én een praktisch instrument om met complexe vraagstukken om te gaan. De Complexity Navigator bestaat uit negen bouwstenen die essentieel zijn bij het (samen)werken in complexiteit. Iedere bouwsteen is een stap op weg naar de verandering die collectief wordt nagestreefd, en vroeg of laat moet aan iedere bouwsteen aandacht besteed worden. De Complexity Navigator is daarmee een waardevol startpunt voor een goed gesprek: welke bouwsteen is in onze regio goed op orde? Welke bouwsteen verdient onze prioriteit, en waaraan moeten we dan denken?

Op dezelfde manier kunnen we de Complexity Navigator als kapstok gebruiken voor de inzichten uit de beschreven praktijkvoorbeelden. De Navigator helpt ons om op alle essentiële onderdelen te bekijken welke lessen we kunnen trekken uit de ervaringen in verschillende regio's.

3. Bouwstenen

De volgende negen bouwstenen helpen om het complexe vraagstuk van de 'Aanpak 16-27' te ontrafelen en een startpunt voor actie te vinden:

- urgentiebesef
- gedeelde ambities
- responsief leiderschap
- versterkende acties
- adaptief leren
- betrek alle stemmen
- vitale verbindingen
- ruggengraat
- joker

Urgentiebesef

Om tot verandering te komen, is het nodig dat er urgentie is én dat die daadwerkelijk gevoeld wordt. 'Er moet nu iets veranderen, en ook ik heb daarvoor een verantwoordelijkheid.' Een sterk gevoel van urgentie maakt dat mensen in beweging komen, en dat dingen mogelijk worden die voorheen niet konden. In de 'coronatijd' werd dit



op verschillende plekken zichtbaar, bijvoorbeeld bij het Expertiseteam complexe zorg in de [regio Midden-Holland](#). *'Ik merk dat mensen het niet willen laten gebeuren dat een jongere zit te verpieteren. Dat heeft ervoor gezorgd dat de creativiteit ineens ging vloeien. Mensen voelen zich meer verantwoordelijk: "Ik ben hier eigenlijk niet van, maar wat een rotverhaal, ik ga zelf wel een paar mensen bellen." Dat is kennelijk wat een crisis met ons doet: we gaan doen wat nodig is.'*

Een sterk urgentiebesef maakt ook dat dingen niet langer worden uitgesteld. Zo drong bij de [gemeente Breda](#) direct aan het begin van de coronacrisis door dat er direct gehandeld moest worden om ervoor te zorgen dat de continuïteit van zorg en ondersteuning niet in gevaar zou komen. *'We wisten niet hoe lang deze situatie zou duren. Maar we konden ons maar één keer voorbereiden.'* Een breed gedeeld urgentiebesef is daarmee een essentiële bouwsteen voor verandering, waarbij mensen en organisaties niet alleen voelen dat er nu iets moet gebeuren, maar ook dat zij daarvoor (gezamenlijk) aan zet zijn.

Gedeelde ambities

Om in de complexiteit de gewenste verandering te realiseren, is het essentieel dat de betrokkenen een gedeelde visie op die verandering hebben. Er is een gezamenlijke ambitie nodig, die ieders individuele belangen overstijgt. Dit helpt de benodigde samenwerking vooruit.

Een sterk urgentiebesef kan hieraan bijdragen, zoals in [Zutphen](#) waar in de coronatijd de partijen die zich om jongeren bekommeren elkaar snel vonden. *'Ik zie iedereen boven zijn eigen organisatiebelangen uitstijgen. Met stoom en kokend water hebben we manieren gevonden om onderwijs en ondersteuning te stroomlijnen, simpelweg omdat het moest.'* Maar ook een langetermijnambitie kan de samenwerking in beweging houden, bijvoorbeeld in de 'pilot praktijkleren met de praktijkverklaring in het mbo' in [Oost-Groningen](#). *'Uiteindelijk doen we dit om voor deze jongeren een betere toekomst te creëren. Niet de kosten moet vooropstaan, maar de jongeren. Dat is een andere manier van werken dan als organisatie alleen aan je eigen bekostiging denken.'*

Een gedeelde ambitie begint bij een gedeeld beeld van de situatie, het vraagstuk of het probleem. Om gezamenlijk in actie te komen is het belangrijk dat partijen het eens zijn over wat er aan de hand is, en wat er vervolgens moet gebeuren. De Haarlemse [NewFuture-aanpak](#) kon ontstaan doordat de gemeente en haar partners zagen dat er meer nodig was dan alleen de schuldhulpverlening voor jongeren met problematische schulden. *'Deze jongeren hebben geen stabiel inkomen, of geen startkwalificatie. Ook zien we veel jongeren met een jeugdzorgverleden. Als je dan alleen iets aan de schulden doet, los je uiteindelijk niets op.'*

Responsief leiderschap

In veel praktijkvoorbeelden komen we ze tegen, in diverse vormen: aanjagers, leiders, coördinatoren. Bij de samenwerking tussen verschillende partijen rondom een complex vraagstuk als de ondersteuning aan jongvolwassenen is het nodig dat iemand overzicht houdt, het proces aanjaagt en de gedeelde ambitie op het netvlies houdt. Soms werkt het goed als iemand speciaal wordt aangenomen of vrijgemaakt voor deze rol, zoals de [jobcoach in Zuidoost-Drenthe](#). Ook de [re-integratieofficier in Dordrecht](#) heeft zo'n coördinerende en aanjagende rol: als een 'olierietje' verbindt hij mensen en organisaties aan elkaar.

Op bestuurlijk niveau is het tevens belangrijk dat iemand overzicht houdt en op de juiste momenten initiatieven en mensen met elkaar verbindt. In de [gemeente Enschede](#) zijn de thema's zorg, onderwijs, jeugd, wonen en arbeid verdeeld over vier verschillende wethouders. Bij het aantreden van de huidige coalitie is ervoor gekozen om één wethouder verantwoordelijk te maken voor de coördinatie van de transformatie in het sociaal domein.

Responsief leiderschap betekent ook vertrouwen geven aan de professionals in de uitvoering en hun de ruimte geven om te doen wat nodig is in de ondersteuning van jongeren. In de [NewFuture-aanpak](#) zien de trajectbegeleiders hoe wet- en regelgeving uit bijvoorbeeld de Participatiewet in de praktijk belemmerend kan werken voor (de ondersteuning aan) jongeren met problematische schulden. *'Soms denkt een hulpverlener dat het daarom noodzakelijk is om af te wijken van een regel in de Participatiewet. De klantmanager neemt dat altijd serieus en kijkt dan welke mogelijkheden er zijn.'*



Versterkende acties

Omdat bij de hulp en ondersteuning aan jongeren vaak veel verschillende partijen en professionals zijn betrokken, helpt het als hun inzet op elkaar is afgestemd. De kracht van collectieve actie wordt immers bereikt door samenhang van activiteiten. In het jeugddomein wordt vaak gesproken van een 'integrale aanpak', waarbij de hulp en ondersteuning op verschillende leefgebieden wordt samengebracht: onderwijs, werk en inkomen, zorg, veiligheid, vrije tijd en wonen. In de praktijkvoorbeelden zien we dit op verschillende manieren terug. De [gemeente Enschede](#) werkt samen met andere gemeenten aan de 'Twentse Belofte': een regionale aanpak gericht op het tegengaan van voortijdig schoolverlaten en de ondersteuning van jongeren in een kwetsbare positie. De Twentse Belofte bevat een verzameling activiteiten die met elkaar samenhangen, elkaar versterken en gezamenlijk bijdragen aan de gedeelde ambitie in de regio.

In de praktijk lijkt het het te helpen als één persoon actief is op meerdere leefgebieden van een jongere tegelijk. Zo kan die ene professional ervoor zorgen dat de inzet voor bijvoorbeeld een uitkering, een woning of de benodigde zorg elkaar niet in de wielen rijden, en bij voorkeur elkaar versterken. Zo begeleidt de [jongerencoach van de gemeente Enschede](#) jongeren op alle leefgebieden. Hetzelfde geldt voor de [jobcoach in Zuidoost-Drenthe](#), bij wie de naam van de titel de lading onvoldoende dekt. *'Ik richt me niet alleen op werk. Jongerencoach, levenscoach of toekomstcoach, dat klopt beter.'* De ['combinatiefunctaris arbeid' in Arnhem](#) richt zich, anders dan de functienaam doet vermoeden, niet alleen op werk, maar ook op bijvoorbeeld de thuissituatie of de financiële situatie van een jongere. Hetzelfde geldt voor de [re-integratieofficier in Dordrecht](#). Samen met partners bemiddelt hij jongeren naar werk, helpt hij bij het vinden van een woning, ondersteunt hij bij de aanvraag voor een uitkering en zorgt hij voor het opstarten van schuldhulpverlening. *'Veel jongeren zitten in de reclassering en hebben een uitkering, maar die instanties communiceren maar beperkt met elkaar. Daardoor streven ze soms verschillende doelen met de jongere na.'* In zijn verbindende rol brengt de re-integratieofficier deze instanties met elkaar in contact, om ervoor te zorgen dat hun acties elkaar wederzijds versterken.

Adaptief leren

Complexe vraagstukken, die voortdurend veranderen, lenen zich niet goed voor langetermijnplannen met een vooraf bepaalde route. Iedere situatie van een jongere is anders, en dat wat nodig is om te doen verandert steeds weer. Ervaringen in de praktijk laten zien dat flexibiliteit in de hulp en ondersteuning nodig is, ruimte om iets net anders te doen, of misschien af te wijken van geldende mores of bestaande regelgeving. De [jobcoach in Zuidoost-Drenthe](#) ervaart dat ze veel ruimte heeft om te 'pionieren'. *'Daardoor kan ik langer betrokken zijn bij een jongere, leer ik hem beter kennen en kan ik zien welke hulp of ondersteuning we het beste kunnen inzetten.'* Daarbij is er een flexibel aanbod van ondersteuning, dat op maat wordt ingezet. Vaak betekent dit ook dat deze professionals een beperkte 'caseload' hebben. De [jongerencoach in Enschede](#) begeleidt gemiddeld 30 tot 35 jongeren, waardoor ze voldoende tijd heeft om deze jongeren goed te leren kennen en op maat te ondersteunen.

Daarbij gaan professionals vaak uit van de mogelijkheden die voorhanden zijn. De [re-integratieofficier in Dordrecht](#) kijkt *'naar wat iemand kan, niet naar de beperkingen'*, en zoekt dan mogelijkheden om daarop te aansluiten. Terwijl hij hulp en ondersteuning aan jongeren biedt, loopt hij vanzelf tegen 'hobbels' in het systeem op, die hij probeert weg te nemen of elders aankaart. Dit is een kort-cyclische manier van werken: doen wat op dat moment nodig is, dingen uitproberen, kijken wat er wel en niet werkt, en vervolgens bijsturen.

Belangrijk element hierin is het voortdurende leren, en het meten en monitoren van de effecten van ieders inzet. Met [2BE! in Noord-Groningen](#) maken jongeren die zonder perspectief thuis zitten een nieuwe start in hun leven. In dit project worden cijfers verzameld over de opbrengsten van deze preventieve aanpak. Binnen [NewFuture Haarlem](#) wordt op verschillende manieren de voortgang van de trajecten met jongeren gemonitord: aan de hand van vragenlijsten van de jongeren, doorlooptijden en de ontwikkeling van de jongeren. *'Zo blijven we constant in ontwikkeling. Als we zien dat iets niet werkt, proberen we wat anders. Als iets wel werkt, hanteren we dat als werkwijze.'*

Betrek alle stemmen

Omdat er zoveel verschillende partijen betrokken zijn bij de hulp en ondersteuning aan jongeren, met ieder eigen expertise en perspectief, is het belangrijk om alle stemmen te betrekken bij het organiseren van die zorg en



ondersteuning. Te beginnen bij de stem van jongeren zelf, en eventueel hun ouders. In veel praktijkvoorbeelden komt naar voren dat professionals en organisaties moeten denken en handelen vanuit de behoeften, wensen en belevingswereld van de jongeren om wie het gaat. Dat leidt vaak tot praktische werkwijzen, bijvoorbeeld voor de [jongerencoach in Enschede](#) die het eerste contact met jongeren legt via Whatsapp. *'Een brief met het logo van de gemeente schrijft vaak af.'* Voor het [financieel spreekuur bij het ROC Nijmegen](#) komt de preventiemedewerker schuldhulpverlening naar de school zelf toe. *'Als we studenten naar een gebouw van de gemeente zelf laten komen, weten we zeker dat veel studenten niet komen opdagen.'* Op de ochtend van de afspraak stuurt hij studenten altijd een appje: vergeet de afspraak niet.

De stem van jongeren zelf betrekken betekent ook dat professionals de tijd en ruimte hebben om een band met een jongere op te bouwen. Een niet al te grote caseload is hiervoor een voorwaarde, zoals goed lijkt te werken voor de [jobcoach in Zuidoost-Drenthe](#). *'Het is belangrijk om een relatie op te bouwen met een jongere. Dat lukt niet in twee gesprekken. Ik moet aandacht kunnen hebben voor wat er speelt bij een jongere, en in het gezin.'*

Het lijkt wellicht vanzelfsprekend dat alle partijen die in een gemeente of regio betrokken zijn bij de zorg en ondersteuning aan jongeren regelmatig bij elkaar komen, maar in de praktijk blijkt dit vaak niet zo te zijn. Kracht van het [2BEI-programma](#) is dat partijen vanuit gemeenten, onderwijs, werk, hulpverlening en welzijn met elkaar samenwerken en een gedeelde verantwoordelijkheid dragen. *'Het unieke is dat wij hen bij elkaar hebben gebracht. Ze kenden elkaar wel, maar hadden nog nooit met elkaar aan één tafel gezeten.'* Ook binnen een gemeente moeten verschillende afdelingen, domeinen, perspectieven en stemmen bij elkaar worden gebracht, zoals in de [gemeente Enschede](#) is gedaan in het structurele 'teamoverleg jongeren 16-27'. Geleerde les is om daarbij ook interne managers te betrekken bij de integrale aanpak. *'Als managers van de uitvoering niet aangehaakt zijn, kom je niet ver met je beleid.'*

Vitale verbindingen

Het sociaal domein is mensenwerk, dus wederzijds vertrouwen en goede onderlinge relaties zijn onontbeerlijk voor een effectieve samenwerking. In bijna alle praktijkbeschrijvingen komt deze bouwsteen terug, in verschillende gedaanten. In [Oost-Groningen](#) helpt het dat de regio niet al te groot is en dat partijen elkaar al lang en goed kennen. *'Door de beperkte afstand zien we elkaar vaak en overleggen we regelmatig. Op andere momenten hebben we dan aan een paar woorden genoeg om elkaar te begrijpen.'* Hetzelfde lijkt te gelden voor de [regio Zuidoost-Drenthe](#), waar al een jarenlange samenwerking is tussen de gemeente, de regionale mbo-instelling en de uitvoerende organisatie voor de Participatiewet, RMC en leerplicht. Daardoor weten ze elkaar snel en goed te vinden bij de 'spannende schakelmomenten' voor jongeren, bijvoorbeeld wanneer een jongere vanuit een entree-opleiding uitstroomt naar werk. In Groningen en Drenthe lijkt de regionale mentaliteit ook een bepaalde 'gunfactor' met zich mee te brengen, die de samenwerking tussen partijen bevordert. Maar dit gaat niet vanzelf: organisaties investeren in de samenwerkingsrelaties, zoals voor het [2BEI-programma](#): *'Ik ga langs de scholen, schuif aan bij teamoverleggen, en bel regelmatig met aanmelders. Ik stop veel tijd in de persoonlijke relatie, omdat ik zie dat het werkt.'*

Deze vitale verbindingen betekenen ook de bereidheid om andere 'werelden' te begrijpen: in [Oost-Groningen](#) wordt dit 'organisatorische empathie' genoemd. *'Als gemeente moet je begrijpen wat het belang van het onderwijs is, of van een werkgever. En als werkgever moet je het belang van een gemeente begrijpen. Dan komt niemand voor verrassingen te staan.'* Vervolgens is het van belang om verschillende werelden aan elkaar te verbinden, zoals de [jongerencoach in Enschede](#) die voortdurend balanceert tussen de gemeentelijke organisatie en de leefwereld van jongeren. Of de [re-integratieofficier in Dordrecht](#), die zich bewust met zowel de praktijk als het beleid bezighoudt. *'Alleen in de praktijk ervaar je waar het beleid knelt.'* Vitale verbindingen kunnen ook gebaat zijn bij een vaste overlegstructuur, zoals het 'teamoverleg jongeren 16-27' in de [gemeente Enschede](#), waarbij niet alleen domeinen met elkaar worden verbonden (onderwijs, werk, zorg, enz.), maar ook verbindingen worden gelegd tussen uitvoering, management en bestuur. In andere contexten maken vitale verbindingen juist flexibele overlegstructuren mogelijk. Aan de 'picknicktafels' in [Oost-Groningen](#) weten partijen elkaar snel te vinden om samen te bepalen welke ondersteuning op dat moment nodig is voor een jongere.

Verbindingen kunnen vitaal worden en blijven als een initiatief wordt ingebed in een reguliere organisatie. Het



[financieel spreekuur bij ROC Nijmegen](#) is onderdeel van het Expertisecentrum, waar alle studentbegeleiding plaatsvindt. Dit zorgt ervoor dat studenten tijdig worden aangemeld bij het financieel spreekuur én vergemakkelijkt de doorverwijzing van studenten die meer nodig hebben dan alleen het spreekuur.

Ruggengraat

De ruggengraat ondersteunt en faciliteert de samenwerking: dit zijn de noodzakelijke randvoorwaarden die ervoor zorgen dat mensen en middelen beschikbaar zijn. In veel praktijkvoorbeelden gaat dit over financiering. Pilotsubsidies maken het mogelijk dat professionals worden aangenomen of vrijgemaakt voor de integrale ondersteuning aan kwetsbare jongeren, zoals de [jobcoach in Zuidoost-Drenthe](#). Maar in de praktijk wordt ook duidelijk dat financiering uiteindelijk structureel moet worden, juist om ervoor te zorgen dat nieuwe manieren van (samen)werken een vast onderdeel worden van regulier beleid en uitvoering. Zo is [NewFuture Haarlem](#) 'de projectfase voorbij' en is het structureel onderdeel van de dienstverlening door de gemeente geworden. Hetzelfde geldt voor het [financieel spreekuur bij het ROC Nijmegen](#), dat is opgenomen in het gemeentelijke beleidsplan rondom schuld en armoede.

Financiering kan er ook voor zorgen dat sneller de juiste hulp aan jongeren wordt geboden. De [jongerencoach in Enschede](#) heeft de beschikking over een vrij inzetbaar budget. Ze kan hiervan gebruikmaken als wet- en regelgeving een noodzakelijke praktische oplossing in de weg zit. Zo'n budget blijkt bij te dragen aan betere hulp en ondersteuning op maat, zelfs als het in de praktijk maar weinig wordt gebruikt. Alleen al de beschikbaarheid van het budget maakt dat de jongerencoach sneller aan een passende oplossing kan werken, omdat ze weet dat ze die in het uiterste geval kan betalen vanuit haar eigen budget.

In de verschillende praktijkvoorbeelden komt ook vaak het belang terug van bestuurlijke dekking en van managers die achter de professional gaan staan als dat nodig is. In Dordrecht valt de functie van [re-integratieofficier](#) direct onder de burgemeester, wat de re-integratieofficier vrijheid in handelen geeft en een bepaalde doorzettingsmacht. Als een verandering in het systeem moet worden doorgedruwd, helpt het dat hij kan zeggen namens de burgemeester te opereren. In soortgelijke gevallen waardeert de [jongerencoach in Enschede](#) de steun van haar leidinggevende als een collega zich in haar ogen teveel laat leiden door beleid en kaders, en te weinig door wat er voor een specifieke jongere nodig is.

Joker

De voorgaande acht bouwstenen helpen om zicht te krijgen op wat er nodig is om de ondersteuning aan kwetsbare jongeren beter te organiseren, en wat werkzame factoren lijken te zijn in verschillende gemeenten en regio's. Tegelijkertijd weten we dat er geen blauwdrukaanpak bestaat. Een bijzondere situatie in een gemeente, of een specifieke behoefte van een jongere, vraagt misschien iets dat nergens anders nodig lijkt te zijn. Om daar altijd oog voor te houden, is de negende en laatste bouwsteen de joker. Die herinnert ons eraan dat iedere jongere, iedere aanpak en iedere regio uniek is.

4. Ten slotte

De twaalf beschreven praktijkvoorbeelden laten zien hoe in veel regio's professionals, beleidsmakers en bestuurders met elkaar pionieren om tot betere hulp en ondersteuning te komen voor jongeren die dit nodig hebben. Eén perspectief ontbreekt in de praktijkbeschrijvingen: dat van jongeren zelf. Dit maakt de praktijkbeschrijvingen niet minder relevant. Maar om goed te kunnen leren van pilots en initiatieven in andere regio's hebben we wel degelijk de ervaringen van jongeren zelf nodig.

Dit artikel is niet een eindproduct, maar moet een startpunt zijn voor een goed gesprek over de begeleiding van jongeren naar zelfstandigheid. Dit kan een gesprek binnen gemeenten en regio's zijn (om gezamenlijke acties te bepalen), maar ook een gesprek tussen gemeenten en regio's (om van elkaar te leren). Dit artikel biedt aanknopingspunten en bouwstenen om een eigen aanpak te ontwikkelen, en daarover het gesprek te blijven voeren. Zoals [gemeente en scholen in Arnhem](#) doen in hun samenwerking om jongeren aan het werk te houden: *'De aanpak is niet in beton gegoten. Het belangrijkste is dat alle partijen de meerwaarde zien. Vervolgens gaan we samen ontdekken hoe het precies het beste werkt.'*

