

# Doorstroom of uitval?



***Een casestudie naar ketenuitdagingen in het Rotterdams  
Middelbaar Beroepsonderwijs betreffende Voortijdig  
Schoolverlaten.***

**Suradj Bahadoersing  
Studentnummer 269682  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Opleiding Bestuurskunde  
Master Publiek Management**

**Scriptiebegeleider Erasmus Universiteit Rotterdam: dr. V. M. F. Homburg  
Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam: drs. E. P. Rutgers  
Stagebegeleider ROC Zadkine: T. M. Kuijper**

## Voorwoord

Als student van de Erasmus Universiteit Rotterdam ben ik voor mijn opleiding Bestuurskunde, master Publiek Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen beland bij het schrijven van mijn master thesis. De thesis krijgt vorm door een onderzoek in de praktijk waarbij opgedane kennis en een verdieping in de casus voor een goede afsluiting van de opleiding moet zorgen.

Een facultatief deel van het afstudeertraject bestaat uit het opdoen van werkervaring door middel van een stage. Deze stage heb ik volbracht bij het ROC Zadkine, Opleidingencentrum Administratie, Beveiliging & ICT aan de Prins Alexanderlaan 55 te Rotterdam.

Ik ben daar begeleid door de algemeen directeur Ton Remeus en beleidsmedewerker Thea Kuijper, die tevens mijn stagebegeleider was. Deze personen hebben mij de mogelijkheid geboden om stage te lopen en om onderzoek te doen. Bij deze wil ik beide personen hartelijk danken voor hun gastvrijheid en het beschikbaar stellen van hun tijd. Ook wil ik met name Thea Kuijper bedanken voor het vrijmaken van tijd om feedback te kunnen geven op de geschreven stukken en het mede aandragen van respondenten, die ik heb geïnterviewd voor deze thesis.

Ook wil ik mijn begeleiders, eerste lezer dr. V.M.F. Homburg en tweede lezer drs. E.P. Rutgers hartelijk danken voor hun begeleiding en feedback. Beide personen hebben mij door het gehele traject van het schrijven van de master thesis begeleid.

De heer Homburg heeft mij goed ondersteund bij het zoeken en goed weergeven van de theorie en het opzetten van de thesis. Aangezien ik Publiek Management als afstudeerrichting heb gekozen, heeft hij er voor gezorgd dat het ketenmanagement in de thesis is vertegenwoordigd en ik de casus vanuit een organisatorisch perspectief heb bekeken en beschreven. Verder gaf hij zeer gericht feedback die ik kon gebruiken bij het schrijven van mijn thesis.

De heer Rutgers heeft veel ervaring op het gebied van onderwijs en was daarom een steunpunt voor mij bij het beschrijven en analyseren van het Rotterdams onderwijsveld. Hij was betrokken bij deze thesis en bewaarde informatie over het onderwerp, die hij mij deed toekomen. Ook heeft hij een scherp oog voor detail en vormgeving, die zeker ten goede zijn gekomen aan deze thesis.

Als laatste wil ik al mijn naasten danken voor hun steun. Op momenten waarbij de motivatie weg dreigde te vloeien, stonden zij klaar voor mij.

Suradj Bahadoersing

# Inhoudsopgave

<b><u>Samenvatting</u></b>	<b>1</b>
<b><u>1. Probleemanalyse en centrale vraagstelling</u></b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding	3
1.2 Probleemanalyse	4
1.3 Doel- en vraagstelling	6
1.4 Opzet van het onderzoek	7
<b><u>2. VSV beleid en uitval: een inleidende beschrijving</u></b>	<b>9</b>
2.1 VSV beleid	9
2.2 Uitval	10
2.2.1 Gelaagdheid concept	10
2.2.2 Operationalisatie uitval	11
2.3 Oorzaken VSV	11
2.4 Maatregelen betreffende VSV	12
2.4.1 Maatregelen genomen door de overheid	12
2.4.2 Overige maatregelen	14
2.5 Conclusie	15
<b><u>3. Terugdringing van schooluitval als managementuitdaging</u></b>	<b>16</b>
3.1 Inleiding ketenmanagement	16
3.1.1 Wat is een keten?	16
3.1.2 Ketenmanagement en de school	18
3.1.3 Keten en netwerk	18
3.1.4 Praktijkvoorbeelden ketens en ketenmanagement	19
3.2 Uitval en ketenmanagement	20
3.2.1 Globale problemen bij aanpak van uitval	20
3.2.2 Waarom ketenmanagement voor beheersing uitval?	21
3.3 Kritieke succes- en faalfactoren	22
3.3.1 Sluitende ketenbenadering	22
3.3.2 Wat zijn succes- en faalfactoren?	24
3.3.3 Keteninstrumenten	26
3.4 Ketenregie en -coördinatie	27
3.5 Regie en coördinatie bij VSV beleid: praktijk	28
3.6 Ketenpartners in het onderwijs	29
3.6.1 Regionale Meld- en Coördinatiefunctie	29
3.6.2 Landelijke Vereniging van Leerplicht Ambtenaren	29
3.6.3 Jongerenloket Rotterdam	30
3.6.4 Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs	30
3.6.5 Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam	31
3.6.6 Gemeentelijke Gezondheidsdienst	31
3.7 Analyse kader en operationalisatie	32
3.8 Organiserend vermogen	36
3.9 Samenvatting	37
<b><u>4. ROC Zadkine, ketens en uitval: een inleidende beschrijving</u></b>	<b>39</b>
4.1 Introductie	39
4.2 Onderwijs	39
4.3 OC Administratie, Beveiliging & ICT	40
4.4 ROC Zadkine en Voortijdig Schoolverlaten	41
4.5 Onderwijsteams van OC Administratie, Beveiliging & ICT	41
4.6 Conclusie	42

<b><u>5. Methoden en technieken van dit onderzoek</u></b>	<b>43</b>
<b>5.1 Design van het onderzoek</b>	<b>43</b>
<b>5.2 Strategie casestudie</b>	<b>44</b>
<b>5.3 Methoden &amp; technieken</b>	<b>44</b>
<b><u>6. Managen van uitval in de praktijk</u></b>	<b>46</b>
<b>6.1 Inleiding</b>	<b>46</b>
<b>6.2 Bestaande maatregelen om uitval terug te dringen</b>	<b>46</b>
6.2.1 <i>Interne expertgroep</i>	46
6.2.2 <i>Onderwijsteams</i>	47
6.2.3 <i>Begeleiding</i>	49
6.2.4 <i>Studeerbaar opleiding</i>	49
6.2.5 <i>Betrekken Jongerenloket</i>	50
<b>6.3 Gedeelde probleemperceptie</b>	<b>51</b>
6.3.1 <i>Eenduidige probleemdefinitie</i>	51
6.3.2 <i>Faalfactor steun</i>	54
6.3.3 <i>Faalfactor communicatie</i>	54
6.3.4 <i>Succesfactor communicatie opleidingscentrum-deelnemer</i>	55
6.3.5 <i>Succesfactor steun: Zadkine Service Centrum</i>	55
<b>6.4 Knelpunten in organiserend vermogen</b>	<b>56</b>
<b>6.5 Ketenmanagement, -regie en -coördinatie in de praktijk</b>	<b>59</b>
<b>6.6 Synthese en best practices</b>	<b>59</b>
6.6.1 <i>Transparantie</i>	60
6.6.2 <i>Instroom</i>	60
6.6.3 <i>Zorg</i>	60
6.6.4 <i>'Best practices'</i>	61
<b>6.7 Conclusie</b>	<b>62</b>
<b><u>7. Conclusie</u></b>	<b>63</b>
<b>7.1 Recapitulatie onderzoeksdesign</b>	<b>63</b>
<b>7.2 Beantwoording deelvragen en centrale vraag</b>	<b>64</b>
<b>7.3 Succes- en faalfactoren</b>	<b>67</b>
<b>7.4 Aanbevelingen</b>	<b>69</b>
<b>7.5 Reflectie onderzoek en VSV</b>	<b>71</b>
<b>7.6 Persoonlijke reflectie</b>	<b>72</b>
<b>Literatuur</b>	<b>74</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>78</b>
Bijlage I <b>Organogram ROC Zadkine</b>	<b>79</b>
Bijlage II <b>Top tien maatregelen AANVAL OP DE UITVAL</b>	<b>80</b>
Bijlage III <b>Vragenlijst</b>	<b>81</b>
Bijlage IV <b>Uitwerking interviews</b>	<b>82</b>

## Samenvatting

Centraal in dit onderzoek staat het Voortijdig Schoolverlaten (VSV). Scholen worden gezien als de hoeksteen van de samenleving. Er wordt steeds meer van de scholen gevraagd. Bij VSV gaat het om deelnemers die het onderwijsproces voortijdig verlaten zonder een startkwalificatie (een diploma HAVO, VWO of MBO niveau-2). In dit onderzoek heb ik gekeken naar de mate van ketensamenwerking in mijn onderzoeksomgeving en heb ik gekeken naar de succes- en faalfactoren, die toegekend kunnen worden aan deze samenwerking. De centrale vraagstelling luidt:

***“Op welke wijze wordt ketenmanagement gevoerd bij de terugdringing van uitval op ROC Zadkine en welke succes- en faalfactoren geven inzicht in het organiserend vermogen van ketens rondom schooluitval?”***

In dit onderzoek stond ketenmanagement als theorie centraal. Deze theorie kijkt naar organisaties die buiten de eigen organisatiegrenzen werken aan een gezamenlijke aanpak om een probleem aan te pakken, in dit geval uitval van leerlingen (in het vervolg deelnemers genoemd). Ketenmanagement gaat over samenwerking van partijen met de daarbij behorende bevoegdheden, rollen en verantwoordelijkheden.

Het onderzoek kende een flexibel design. Dit betekent dat ik mijn stageplaats (ROC Zadkine, OC Administratie, Beveiliging & ICT) heb gebruikt als onderzoeksomgeving. Ik heb er stage gelopen van april 2006 tot en met juli 2006. De keuze voor een flexibel design kwam voort uit het nog niet volledig bestaan van een ketensamenwerking (initiërende fase) binnen het ROC en omdat ketenmanagement een theorie is die nog steeds vorm krijgt. De flexibiliteit, die de design mij kon geven, was voor mij van belang. Ik heb de casestudie als strategie gebruikt, aangezien ik maar één casus heb onderzocht en ik een verdieping wilde richting die casus. De beschikbaarheid van de tijd speelde ook een rol. Om informatie te verzamelen gebruik ik het *face to face* interview, een inhoudelijke analyse van documenten en een participerende observatie (de stage).

Dit onderzoek heeft geresulteerd in een aantal conclusies. Zo kan er wel gesproken worden van een ketensamenwerking, maar met de kanttekening dat er wel gewerkt moet worden aan enkele bouwstenen zoals vertrouwen, transparantie en eenduidigheid. Deze elementen komen nog niet goed naar voren, terwijl ze wel de basis vormen voor een ketensamenwerking. Niet alle ketenpartners waren zelf ervan bewust dat ze deel uitmaakten van een samenwerking. De informatie op alle niveaus was niet volledig. Deze onvolledige informatievoorziening heeft wellicht te maken met een nog niet optimaal werkende communicatie vanuit het management richting de onderwijsteams en tussen de onderwijsteams zelf. Een positieve vertaalslag, die er is gemaakt op het gebied van communicatie, is het instellen van de expertgroep VSV en herdefiniëren van de rol van vertrouwenspersonen en mentoren om zo inzicht te krijgen in de problemen van deelnemers en motieven voor uitval.

Er is onduidelijkheid ontstaan in de keten doordat er geen eenduidige probleemdefinitie aanwezig was. De ketenpartners hadden elk een ander definitie voor uitval. Daardoor was er geen eenduidige handreiking voor het meten van uitval.

In de externe keten, waar de gemeente en een zorginstelling een rol in speelden, was dit in mindere mate van belang. In deze keten waren er wel communicatielijnen, alleen die voldeden niet aan die van een ketencommunicatie. De communicatie van het opleidingscentrum naar de gemeente verliep eenzijdig, waarbij een tussenpersoon alleen schriftelijk contact had betreffende het indienen van projecten voor het verkrijgen van subsidies. In een keten moet de communicatie twee- of meezijdig zijn om zo de betrokkenheid van ketenpartners te garanderen.

De faalfactoren, voortkomend uit de conclusies hebben betrekking op de nog niet eenduidige probleemdefinitie binnen de keten. Gerelateerd daaraan moet ook gewerkt worden aan een vast stramien van overleg/ communicatie en is er nog geen vrije toe- en uittreding van ketenpartners mogelijk.

De succesfactoren hebben betrekking op de communicatie op een schakel van de keten en op de rol van het Zadkine Service Centrum. De communicatie tussen het opleidingscentrum en de deelnemers is verbeterd. Dit komt door de aanstelling van vertrouwenspersonen en de veranderende rol van de mentor die zich laagdrempelig beschikbaar stellen richting de deelnemers.

Het Zadkine Service Centrum is een steunpunt door de interne ketenpartners. Dit steunpunt moet verder worden georganiseerd waarbij er een betere terugkoppeling plaatsvindt richting de docenten betreffende aangeboden zorg aan deelnemers.

Deze succes- en faalfactoren kunnen inzicht bieden in het organiserend vermogen van de keten. Het organiserend vermogen geeft een beeld van het arsenaal aan wet- en regelgeving, maatregelen en andere middelen die in een keten aanwezig is. Dit vermogen is qua organisatiegraad laag tot modaal te noemen. De faalfactoren zorgen ervoor dat het organiserend vermogen niet effectief kan worden gedragen. Ook zouden er meer ketenpartners in de keten betrokken moeten worden. Hierbij kan men denken aan ketenpartners die gespecialiseerd zijn in administratieve processen en het leveren van zorg bij uitval. De succesfactoren boeken alleen winst op schakels waardoor de invloed op het organiserend vermogen miniem blijft.

Aanbevelingen hebben betrekking op betere informatievoorziening en een eenduidige probleemdefinitie binnen de keten. Er moet meer en beter worden gecommuniceerd om de keten in stand te houden. Hierbij moet men denken aan het voeren van constructief overleg en het inzichtelijk maken van de verantwoordelijkheden van de ketenpartners.

Verder moet de verantwoordelijkheid om zorg te ontvangen weggenomen worden bij de deelnemer en bij het Zadkine Service Centrum worden gelegd. Op dit moment is de zorg na uitval vrijblijvend, afhankelijk van het initiatief van de deelnemer zelf.

Ten slotte wordt geadviseerd om de gemeente de rol van ketenregisseur toe te kennen waarbij zij de keten voorziet van regie en coördinatie. Zij kan als eindverantwoordelijke de verantwoordelijkheden beter inzichtelijk maken.

Om de aanbevelingen te concretiseren is er een aantal 'best practices' genoemd. Deze voorbeelden fungeren als een helpende hand richting de onderzochte keten. De voorbeelden geven inzicht in de manier van organiseren waardoor er grotere successen geboekt kunnen worden op het terrein van VSV. De successen van de beschreven voorbeelden kunnen de stap naar verandering voor de onderzochte keten kleiner en concreter maken.

# 1. Probleemanalyse en centrale vraagstelling

*In dit hoofdstuk geef ik een inleiding op het probleem dat centraal staat in dit onderzoek. Ik zal aandacht besteden aan de probleemanalyse, waarbij ik inga op de gelaagdheid van het probleem. Vervolgens beschrijf ik mijn doelstelling en zal in de centrale vraagstelling formuleren, uitgesplitst in enkele deelvragen.*

## 1.1 Aanleiding

Scholen worden als hoeksteen van de maatschappij beschouwd. Scholen worden meer en meer gezien als essentiële instellingen die jongeren toerusten met de noodzakelijke basisvaardigheden en competenties om volledig te kunnen deelnemen aan de maatschappij (GION, 1996). In de loop van de tijd is de leerplicht ook steeds verder uitgebreid; in 1900 werd de eerste Leerplichtwet in Nederland aangenomen, die kinderen verplichtte van het zesde tot het twaalfde levensjaar onderwijs te volgen. De huidige Leerplichtwet verplicht leerlingen tot hun 16<sup>e</sup> levensjaar naar school te gaan (art 3. Leerplichtwet); van het zestiende tot het achttiende jaar van scholieren geldt een partiële leerplicht, waarbij jongeren verplicht zijn één of twee dagen per week naar school te gaan. Tevens verplicht de Leerplichtwet uit 1969 de scholen om verzuim en in- en uitschrijving van leerplichtige leerlingen en hun bestemming te melden aan de gemeente waar de desbetreffende leerling verblijft (RISBO, 1997; p. 33).

Achtergrond van de zich uitstrekkende leerplicht is het toenemende belang dat wordt gehecht aan een startkwalificatie: een diploma HAVO, VWO of MBO (niveau-2) van de WEB (Wet Educatie en Beroepsonderwijs) ( 'Aanval op de uitval' [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), 2005). Een startkwalificatie is niet alleen een beloning voor een geleverde prestatie (diploma), maar vooral ook een (minimum) kennis- en vaardighedeniveau waarmee jongeren òf verder kunnen studeren òf toegang krijgen tot de arbeidsmarkt. De overheid benadrukt het belang voor jongeren om mét een startkwalificatie de school te verlaten. Om dit belang te illustreren worden hier twee voorbeelden gegeven uit de media:

*'Minister Van der Hoeven wil met een extra investering 100 miljoen euro bereiken dat het aantal leerlingen dat voortijdig van school gaat drastisch wordt verminderd. In de jaren 2003 en 2004 waren er steeds ongeveer 64.000 uitvallers op school. Over het vorige schooljaar zijn er nog geen cijfers beschikbaar. Van der Hoeven hoopt dat het aantal leerlingen dat zonder diploma de school verlaat, teruggaat naar hooguit 40.000. De maatregel zou met ingang van volgend schooljaar moeten ingaan. Met het geld wil de minister onder andere meer leerplichtambtenaren aanstellen.'*

(Bron: [www.teletekst.nos.nl](http://www.teletekst.nos.nl), maandag 24 april 2006)

### **Doel: helft minder dropouts in 2010**

*'De vier grote steden hebben vanmorgen een overeenkomst getekend met minister Van der Hoeven over de terugdringing van het aantal schoolverlaters. Het aantal jongeren dat zonder diploma van school gaat zou in 2010 de helft moeten zijn van het aantal in 2002. Om te beginnen moet het aantal dropouts volgend jaar met 10% zijn verminderd. Als dat lukt, krijgen de steden extra subsidie. Voor Amsterdam komt dat neer op 3.6 miljoen euro. Daar vallen nu zo'n 18.000 leerlingen per jaar uit. Deze zomer sluiten nog acht andere regio's zich aan bij het convenant over het terugdringen van de schooluitval.'*

(Bron: [www.teletekst.nos.nl](http://www.teletekst.nos.nl), vrijdag 7 juli 2006)

Ondanks inspanningen van wetgever, overheid in het algemeen, scholen en individuele leerkrachten, verlaten veel leerlingen hun school zonder startkwalificatie (64.000 in schooljaar 2003-2004) ( 'Aanval op de uitval' , [www2.minocw.nl](http://www2.minocw.nl), 2005). Op de 'werkvloer' van de scholen worden thans veel maatregelen genomen om uitval van leerlingen te

voorkomen. Hierbij kan men denken aan leerlingvolgsystemen, betere doorstroomregelingen, investeringen in voor- en voorschoolse educatie, en registratie van schoolverlaters ('OCW: *Forse extra impuls in 2006*', [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), 2005 en De Volkskrant, 3 november 2003).

Echter lang niet altijd leidt dit tot terugdringing van uitval. De wijze waarop uitval kan worden voorkómen door *organisatiemaatregelen* te nemen in en rondom scholen, is onderwerp van dit onderzoek.

## 1.2 Probleemanalyse

De problematiek van uitval en het niet behalen van startkwalificaties door jongeren kan worden geanalyseerd vanuit een aantal optieken.

Ten eerste: beleid van de overheid (Leerplichtwet), beleidsinitiatieven om kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Hierbij denk ik aan projecten als de Brede School, het Voortijdig Schoolverlaten (VSV) en Operatie Jong. Dit zijn projecten die zich veelal op nationaal, dus macroniveau bevinden.

Ten tweede: organisatorische maatregelen in en rondom scholen. Maatregelen binnen scholen, die genomen worden om uitval te beheersen (denk aan werken met onderwijsteams, leerlingvolgsystemen, zorgteams, contact met leerplichtambtenaren of in het algemeen met medewerkers van een gemeentelijk bureau Leerplicht). Dit noem ik het mesoniveau waarbij er voornamelijk wordt ingezoomd op de school.

Ten derde: motivering van jongeren om al dan niet de school te vervolgen, of om omgekeerd ongekwalificeerd de school te verlaten. Dit is het microniveau waarbij op individuele basis wordt gekeken naar uitval.

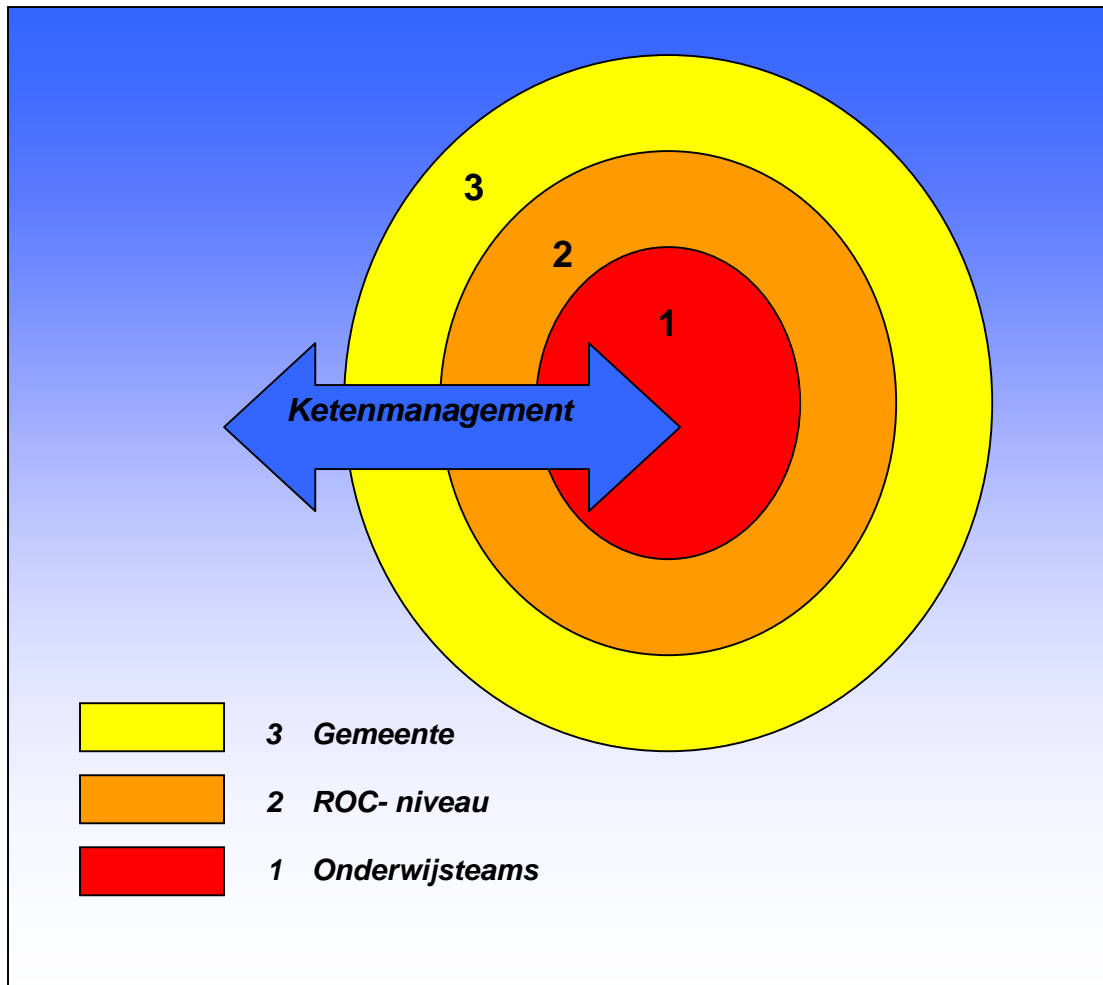
In dit onderzoek staan de maatregelen centraal die het opleidingscentrum Administratie, Beveiliging & ICT van het Regionaal Opleidings Centrum Zadkine te Rotterdam neemt om uitval terug te dringen. Hierbij wordt speciale aandacht gegeven aan de wijze waarop onderwijsteams (in het vervolg aangeduid met de term *ketenpartners*) samenwerken in een interne keten teneinde hun acties wederzijds af te stemmen en tot een gecoördineerde aanpak van het probleem van uitval te komen.

De ketensamenwerking bij het OC Administratie, Beveiliging & ICT loopt door verschillende organisatieniveaus. Verschillende onderwijsteams (vanuit verschillende locaties) zijn door de hele organisatie werkzaam. In deze teams participeren docenten, mentoren, studiebegeleiders, teamcoördinatoren en het management. De kern van de ketensamenwerking ligt bij het OC Administratie, Beveiliging & ICT zelf. Dit betekent dat er communicatie plaatsvindt tussen mensen van de werkvloer en mensen van het managementteam. Naast het contact tussen de onderwijsteams is er ook contact tussen het managementteam en de leden van ROC Zadkine centraal. Deze leden opereren op centraal niveau waardoor het gemakkelijk wordt om contact te leggen met een gemeentelijke instantie en/of andere publieke organisaties.

Extern heeft ROC Zadkine ook contact met andere actoren. Een voorbeeld daarvan is de gemeente Rotterdam. In dit onderzoek zal de samenwerking tussen het ROC en andere actoren als een externe keten worden beschouwd. Zowel intern als extern zal met name het functioneren van het concept van de (sluitende) keten worden onderzocht ('*Sluitende aanpak leidt tot beter vooruitzicht voor uitvallers*', [www.voortijdschoolverlaten.nl](http://www.voortijdschoolverlaten.nl), 2005).

Inzicht krijgen in deze onderwijsteams, het management en de gemeente vraagt om speciale aandacht. Er moet rekening gehouden worden met de gelaagdheid van de gehele keten waarbinnen het OC Administratie, Beveiliging & ICT zich bevindt. Deze gelaagdheid heb ik vertaald in een illustratie, die op de volgende bladzijde is weergegeven.





*Figuur 1: Het Schillenmodel*

In dit onderzoek zal ik vanuit de kern van de ketensamenwerking (niveau 1 van het schillenmodel) naar buiten toe werken<sup>1</sup> waarbij ik als eerste aandacht besteed aan onderwijsteams en interne samenwerking. Vervolgens beschrijf ik de relatie tussen de onderwijsteams en het management op ROC- niveau (niveau 2). Ten slotte ga ik in op de relatie tussen het ROC en de gemeentelijke instellingen (niveau 3). Het schillenmodel is ontworpen door mijzelf en dient als structuur voor mijn thesis. Dit model helpt mij de organisatie en haar omgeving inzichtelijk te maken.

In de literatuur is al het nodige bekend over ketens en ketenmanagement. Men zou kunnen kijken naar het werk van Van Duivenboden en Lips (1999). In deze literatuur wordt met name ingezoomd op het belang van georganiseerde interacties tussen ketenpartners in ketens, het delen van informatie en kennis in de keten, en het toepassen van verschillende vormen van coördinatie. Deze literatuur zal worden gebruikt om de ketens rondom de terugdringing van uitval bij scholen nader te analyseren.

<sup>1</sup> Aangezien de analyse van de casus van 'binnen naar buiten' loopt, is ketenmanagement in het figuur in een pijlvorm weergegeven. De pijl is in beide richtingen getekend aangezien een keten een wederzijds karakter kent.

### 1.3 Doel- en vraagstelling

Doel van dit onderzoek is om *inzicht te krijgen in het slagen en falen van de keten van een onderwijsinstelling met betrekking tot uitval van deelnemers en waar mogelijk, handvatten te bieden om het ketenmanagement beter te laten functioneren*. Deze doelstelling vloeit voort uit de constatering dat van de scholen meer gevraagd wordt, maar dat niet altijd duidelijk is in welke mate scholen (en ook andere ketenpartners) wel het organisatorische vermogen hebben om aan die vraag te voldoen, en welke maatregelen nu daadwerkelijk bijdragen aan terugdringing van uitval van deelnemers van het onderwijsproces. Aandacht gaat uit naar de manier waarop invulling wordt gegeven aan dit organisatorische vermogen waarbij ingezoomd wordt op de samenwerking in de keten. De interactie in de keten wordt belichaamd door keteninstrumenten die bestaan uit: overleg, informatievoorziening, formeel/informeel contact en betrokkenheid van actoren in de keten.

Rekening houdend met het bovenstaande wordt de volgende vraagstelling worden geformuleerd:

***“Op welke wijze wordt ketenmanagement gevoerd bij de terugdringing van uitval op ROC Zadkine en welke succes- en faalfactoren geven inzicht in het organiserend vermogen van ketens rondom schooluitval?”***

Om antwoord te krijgen op de vraagstelling moeten verschillende onderzoeksactiviteiten worden ondernomen. Ten eerste moet een beschrijving worden opgesteld van het arsenaal aan organisatorische maatregelen dat het OC heeft om uitval terug te dringen. Hierbij wordt er ingegaan op het inzicht verkrijgen van het organiserend vermogen van het OC, en in het verlengde het ROC. Ten tweede moet worden geanalyseerd op welke wijze de actoren c.q. ketenpartners in de keten met elkaar samenwerken. Gegeven de doelstelling van het onderzoek en de verklarende ambitie van de centrale vraag, wordt voorgesteld om in te zoomen op de interacties. Hiermee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het verklaren van de ketenaanpak vanuit de wijze waarop interacties zijn georganiseerd tussen ketenpartners. De interacties en het arsenaal aan bestaande maatregelen moeten uiteindelijk inzicht gaan bieden in de succes- en faalfactoren van het OC en het ROC en kunnen een beeld geven van het organiserend vermogen.

Binnen de Bestuurskunde als discipline is de rol van gemeentelijke instanties in beleidsketens interessant. Een terugkoppeling maken naar gemeentelijke instanties en te kijken naar wat de rol van die instanties is binnen de keten en voor de ketenpartners kan andere inzichten (op bestuurlijk niveau) opleveren betreffende de aanpak van VSV voor een school.

Uiteindelijk moet dit onderzoek resulteren in aanbevelingen voor schoolorganisaties over hoe het beste kan worden geopereerd in een keten. Het gaat dan om hoe er samengewerkt kan worden met (onderwijs-) teams teneinde uitval te beheersen. Vervolgens moet er duidelijkheid komen over welke rol is weggelegd voor andere instanties. De scholen moeten kijken hoe ze het beste hun interactie met bijvoorbeeld gemeenten kunnen organiseren, en waar gemeentelijke instanties in beleidsketens op kunnen worden aangesproken.

Het voorgaande leidt tot een aantal deelvragen. Deze worden hieronder opgesomd.

#### *1. Wat houdt het beleid VSV in?*

Dit is een beschrijvende vraag waarbij er een overzicht van het beleid wordt gegeven. Wat moet men zich voorstellen bij Voortijdig Schoolverlaten? Deze deelvraag wordt ook in Hoofdstuk 2 VSV beleid en uitval: een inleidende beschrijving beantwoord.

## *2. Wat wordt onder 'uitval' verstaan?*

Het gaat hier om het beschrijven van het VSV beleid en het definiëren van het begrip uitval. Er moet een beschrijving plaatsvinden van uitval. Dit is belangrijk omdat helder moet zijn wat het begrip inhoudt voordat gekeken kan worden naar de eventuele maatregelen en succes- en faalfactoren, die gekoppeld kunnen worden aan uitval en de terugdringing ervan. Deze deelvraag wordt in Hoofdstuk 2 VSV beleid en uitval: een inleidende beschrijving beantwoord.

## *3. Wat wordt onder de ketenbenadering verstaan?*

Dit is een theoretische vraag waarbij het hier gaat om het beschrijven van de interacties tussen ketenpartners. Dit is een beschrijvende vraag, waarbij het ketenmanagement als theorie wordt beschreven om dit onderzoek te structureren. Bij deze vraag wordt ook ingegaan op de motieven voor gebruik van ketenmanagement, keteninstrumenten en kritieke succes- en faalfactoren. De beantwoording van deze deelvraag krijgt vorm in Hoofdstuk 3 Terugdringing van schooluitval als managementuitdaging.

## *4. In welke mate hebben de interacties van onderwijsteams bij OC Administratie, Beveiliging & ICT van ROC Zadkine invloed op de hoogte van uitval van deelnemers?*

Empirische vraag. Gekeken wordt naar het gebruik van keteninstrumenten en de beschikbaarheid van organiserend vermogen, die van invloed kunnen zijn op de uitval binnen het OC Administratie, Beveiliging & ICT van ROC Zadkine te Rotterdam. Hier wordt ook ingegaan op de samenwerking tussen de ketenpartners. Deze deelvraag wordt in Hoofdstuk 6 Managen van uitval in de praktijk beantwoord.

## *5. In welke mate hebben andere actoren invloed op het functioneren van de keten?*

Bij deze empirische vraag wordt data verzameld van andere actoren dan de onderwijsteams, die invloed kunnen hebben op de keten van OC Administratie, Beveiliging & ICT. Ook wordt er gekeken naar de mate van politiek-bestuurlijke invloed op deze keten. Deze deelvraag krijgt vorm in Hoofdstuk 6 Managen van uitval in de praktijk.

## *6. Wat zijn de slaag- en faalfactoren met betrekking tot de gehanteerde ketenaanpak en hoe worden deze factoren verklaard? Wat zijn de aanbevelingen richting het organiserend vermogen van ROC Zadkine om deze keten beter te laten functioneren?*

De conclusies en aanbevelingen voor de betrokken keten(-partners) worden middels deze vraag beschreven. Welke omstandigheden beïnvloeden ketenmanagement en gebruik van keteninstrumenten om uitval terug te dringen? Deze deelvraag wordt in Hoofdstuk 7 Conclusies beantwoord.

## **1.4 Opzet van het onderzoek**

Om de deelvragen (en daarmee de centrale vraagstelling) te beantwoorden, worden verschillende methoden van onderzoek toegepast.

1. Analyse van de centrale onderwijsketen. Vanuit de idee van de ketenbenadering en ketenmanagement wordt een deel van de onderwijsketen van ROC Zadkine onderzocht. Aandacht gaat uit naar hoe de interne onderwijsteams van verschillende locaties met elkaar samenwerken (overlegvormen, informatie-uitwisseling, signalering en implementatie) om uitval te reduceren. Dit gedeelte van het onderzoek vindt plaats in de vorm van een single casusstudie, waarbij op basis van interviews, analyse van documenten en participerende observatie wordt getracht te analyseren welke omgangsvormen, praktijken en maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan vermindering van uitval in die omgeving.
2. Analyse van de rol van de onderwijsteams en aanvulling van andere (gemeentelijke) actoren. In dit gedeelte komt meer een bestuurskundige dimensie om de hoek kijken waarbij vragen gesteld kunnen worden als: 'Hoe kan de gemeente een steentje bijdragen aan het organiserend vermogen van de school? Hoe zijn de interacties

georganiseerd? Zijn er afspraken tussen de school en de gemeente? Is er een vaste contactpersoon?’

Het onderzoek krijgt vorm in een aantal hoofdstukken. De nog komende hoofdstukken zijn hieronder benoemd en voorzien van een korte weergave aangaande de functie en inhoud ervan.

## 2. VSV beleid en uitval: een inleidende beschrijving

In dit hoofdstuk ga ik in op het huidige beleid betreffende VSV. Het concept uitval wordt in dit hoofdstuk gedefinieerd. Tevens wordt er aandacht besteed aan de gelaagdheid van dit concept. Verder geef ik aan wat de oorzaken van VSV zijn en ga ik in op de genomen maatregelen, die dit beleid vorm geven.

## 3. Terugdringing van schooluitval als managementuitdaging

In dit hoofdstuk ga ik in op de theorie. Ik geef een beschrijving van de theorie betreffende ketenmanagement en geef aan wat de motieven zijn om gebruik te maken van deze theorie. Verder ga ik in op de mate van geslotenheid van de keten en geef enkele ketenpartners aan die kunnen voorkomen in de keten van ROC Zadkine.

## 4. ROC Zadkine, ketens en uitval: een inleidende beschrijving

Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de casus. Ik ga in op de structuur van de organisatie (met behulp van het organogram) en geef een inleidende beschrijving over de werkzaamheden van ROC Zadkine OC Administratie, Beveiliging & ICT betreffende VSV en de daaraan gekoppelde uitval. Verder ga ik in op de onderwijsteams, die binnen het Opleidingencentrum Administratie, Beveiliging & ICT als ketenpartners gezien kunnen worden.

## 5. Methoden en technieken van dit onderzoek.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de structuur van dit onderzoek. Ik geef aan wat het design van dit onderzoek is. Verder motiveer ik de strategiekeuze en geef aan welke methode en technieken ik hanteer om data te verzamelen om te analyseren en conclusies te trekken.

## 6. Managen van uitval in de praktijk

In dit hoofdstuk zal de beschrijving en de analyse van de empirie plaatsvinden. De gevonden data zal via een analyse en terugkoppeling naar de theorie moeten zorgen voor een destillatie van succes- en faalfactoren en zorgen voor inzicht in het organiserend vermogen, die als basis zullen gaan dienen voor de aanbevelingen.

## 7. Conclusies

In dit hoofdstuk vindt er een recapitulatie van de centrale vraagstelling en de deelvragen plaats, waarbij deze ook worden beantwoord. Verder zal in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen geformuleerd worden richting de praktijk om uitval met behulp van ketenmanagement beter te beheersen en zal er een reflectie plaatsvinden op het onderzoek.

## 2. VSV beleid en uitval: een inleidende beschrijving

*Hieronder geef ik een overzicht van het beleid betreffende het Voortijdig Schoolverlaten (VSV). Dit hoofdstuk is een beantwoording van deelvraag 1 en 2 en dient als naslagwerk en geeft achtergrondinformatie over het beleid en geeft de positie van de overheid weer ten opzichte van uitval. Tevens geef ik een uiteenzetting van het begrip uitval.*

### 2.1 VSV beleid

Het doel, om jongeren te stimuleren om een startkwalificatie (diploma HAVO, VWO of MBO (niveau-2) te behalen, komt voort uit de Lissabon doelstellingen van de Europese Raad in 2000. Er wordt meer aandacht gevraagd voor deze problematiek aangezien Europa zich beweegt richting een kenniseconomie (Brief aan de Tweede Kamer, 4 november 2003). Het doel is om in 2010 de uitval met de helft te laten afnemen.

Het onderwijs kent een viertal wetten. Deze zijn de Wet op het Primair Onderwijs, Wet op het Voortgezet Onderwijs, Wet op de Expertisecentra en Wet Educatie en Beroepsonderwijs. Buiten deze vier wetten zijn er nog twee nevenwetten, te weten de Leerplichtwet en de RMC-wet (Van Bostelen e.a., 2003; pp. 6-17).

De huidige Wet op het Primair Onderwijs stamt uit 1981 en beschrijft het basisonderwijs en legt de bepalingen uiteen die betrekking hebben op dit type onderwijs waarbij de focus ligt bij deelnemers vanaf 4 jaar ([www.recht4all.nl](http://www.recht4all.nl), 2006).

De Wet op het Voortgezet Onderwijs stamt uit 1963 en gaat in op vijf soorten voortgezet onderwijs, namelijk: voorbereidend wetenschappelijk onderwijs, hoger en middelbaar algemeen voortgezet onderwijs, voorbereidend beroepsonderwijs, praktijkonderwijs en andere vormen van voortgezet onderwijs ([www.recht4all.nl](http://www.recht4all.nl), 2006). In deze wet wordt ook aandacht besteed aan VSV. Er staat in dat een deelnemer tot een uitvaller wordt gerekend als die: *'het onderwijs aan de school waaraan hij is ingeschreven gedurende een aaneengesloten periode van ten minste een maand of een door het bevoegd gezag te bepalen kortere periode zonder geldige reden niet meer volgt, of die niet meer aan een school is ingeschreven en evenmin is ingeschreven aan een instelling als bedoeld in de Wet educatie en beroepsonderwijs dan wel aan een school of instelling als bedoeld in de Wet op de expertisecentra'* (Wet op het Voortgezet Onderwijs: art. 118g. Voortijdige Schoolverlater).

Wet op de Expertisecentra is in oktober 1995 in het leven geroepen. De MBO- instellingen in Nederland hebben te maken met deze wet (Wet op de Expertisecentra: art. 1.1.1). De wet is gericht op het bevorderen en ontplooiën van een persoon ten dienste van de maatschappij. *'Beroepsonderwijs is gericht op de theoretische en praktische voorbereiding voor de uitoefening van beroepen, waarvoor een beroepskwalificerende opleiding is vereist of dienstig kan zijn.'* (Wet op de Expertisecentra: art. 1.2.1 Doelstellingen onderwijs).

De Wet Educatie en Beroepsonderwijs komt ook uit oktober 1995. Deze wet kent dezelfde doelstellingen als de Wet op de Expertisecentra (Wet Educatie en Beroepsonderwijs: art. 1.2.1 Doelstellingen onderwijs). De MBO- instellingen hebben ook hier te maken met deze wet. In deze wet zijn de beroepsopleidingen, de eisen en de sancties bij het niet voldoen aan die eisen benoemd. Deze wet onderbouwt het beroepsonderwijs terwijl de Wet op de Expertisecentra voornamelijk ingaat op het bestaan en organiseren van een MBO- instelling.

De Leerplichtwet en RMC- wet vullen elkaar aan. De Leerplichtwet verplicht kinderen vanaf vijf tot en met zestien jaar onderwijs te volgen. De RMC- wet vult dit aan door te kijken naar kinderen vanaf zestien tot en met 23 jaar. Het doel van de RMC is: het opzetten van een meld- en registratiesysteem van voortijdig schoolverlaters en het opzetten en onderhouden van een sluitend netwerk van zorg voor en van de voortijdig schoolverlaters (samenwerking met gemeenten, voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs, jeugdhulpverlening)

([www.voortijdigschoolverlaten.nl](http://www.voortijdigschoolverlaten.nl), [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl) 2006). Een uitvoerige functieomschrijving van het RMC vindt men terug in paragraaf 3.6.1.

Kabinet Balkenende II laat ook in het regeerakkoord merken dat er meer aandacht moet zijn voor onderwijs en VSV. Zo wordt er gepleit voor meedoen, meer werk en minder regels. Daarvoor zijn er drie thema's van belang. Als eerste wordt er ingezet op VSV. Ten tweede wordt er ingezet op aanpak van de jeugdwerkeloosheid en ten derde op Operatie Jong. Deze maatregelen worden verderop in dit hoofdstuk behandeld.

Het belang van onderwijs wordt ook benadrukt in het regeerakkoord door de vitale rol ervan te benadrukken voor de samenleving (*'Meedoen, meer werk, minder regels'*, 16 mei 2003).

Rotterdam is in januari 2003 gestart met een pilot over versterkte aanpak voortijdig schoolverlaten. Deze pilot is gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van de pilot is het verbeteren van de afspraken tussen de betrokken partijen over de samenwerking om VSV aan te pakken. Verder wordt er vastgesteld welke dienstverlening er nodig is voor de werkende doelgroepen en de nieuwkomers. Ten slotte worden er afspraken gemaakt om de uitvoering van de dienstverlening vast te stellen (Van Bostelen e.a., 2003; p. 4).

## **2.2 Uitval**

Het centrale concept van deze thesis is uitval. De definitie van uitval verschilt per organisatie. Zo beschouwt de EU uitval als: *'iemand die geen onderwijs volgt en geen diploma in het hoger secundair onderwijs heeft behaald'* (Actieplan EU- Benchmarks Onderwijs, 2004; p. 3) terwijl een rapport uit 2001 onder uitval *'personen die geen onderwijs hebben gevolgd'* verstaat (Hulsker, 2001; p. 6). In de Lissabon doelstellingen wordt onder een schoolverlater verstaan: *'Jongeren die langer dan twee maanden afwezig zijn van school en nog geen startkwalificatie hebben behaald'* (Brief aan de Tweede Kamer, 4 november 2003).

Aangezien organisaties geen eenduidige definitie hanteren, kunnen er problemen ontstaan bij de aanpak van uitval. Als een probleem al niet goed is gedefinieerd, dan is het zoeken naar oplossingen ervoor nog moeilijker. De algemene definitie van VSV, gehanteerd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB), geeft aan dat uitval betrekking heeft op iemand die tussen de 18 en 23 jaar is en geen MBO- diploma niveau 2 of een HAVO- of VWO- diploma heeft. Het rapport van In 't Veld e.a. (2005; p. 3) bevestigt deze definitie, waarbij de definitie nog ruimer wordt genomen en uitval beschreven wordt als het verlaten van het onderwijssysteem voor je 23<sup>ste</sup> zonder een startkwalificatie. Ook in dit onderzoek zal de definitie van de WEB worden gehanteerd om uitval te beschrijven.

Hieronder wordt een vertaalslag gemaakt naar de operationalisatie van dit concept. Uitval heeft te maken met verschillende factoren, en kan op meerdere situaties van toepassing zijn. Hieronder ga ik in op de gelaagdheid en operationalisatie van dit concept.

### **2.2.1 Gelaagdheid concept**

Deelnemers die voortijdig de school verlaten zonder een startkwalificatie, worden gezien als uitval. Het operationaliseren van dit concept is lastig. Uitval is niet gemakkelijk te herleiden. Dit komt door de gelaagdheid van dit concept. Er zijn verschillende factoren die uitval kunnen veroorzaken. Volgens het RISBO- onderzoek (1997; pp.10-11, 54-55) *'Naar een sluitend netwerk. Opvang voortijdig schoolverlaten in de regio Rotterdam'* zijn dat:

- *Persoonsgeboden factoren*

Hierbij moet men denken aan problemen op het gebied van geestelijke en lichamelijke gezondheid, sociale vaardigheden, motivatie en justitieel verleden/heden. Hierbij worden de persoonlijke kenmerken van de deelnemer onder de aandacht gebracht. Om deze factoren te achterhalen moet er een netwerk bestaan tussen het opleidingscentrum en andere

instanties. Denk bijvoorbeeld aan een samenwerking tussen het opleidingscentrum met Bureau HALT.

- *Gezinsgebonden factoren*

Dit zijn factoren die samenhangen met de gezinssituatie van de deelnemer. Daarbij gaat het voornamelijk om de relatie tussen de deelnemer en de ouders. Aandacht wordt ook besteed aan zaken als mishandeling, misbruik en (drugs-)verslaving.

Ook bij deze factoren is een goede samenwerking tussen diverse instanties noodzakelijk om deze factoren in kaart te brengen. Denk hierbij aan een samenwerking tussen maatschappelijke werkers, politie en opvanginstanties.

- *Opleidingsgebonden factoren*

Hierbij moet men denken aan zaken als: zitten blijven, moeilijkheidsgraad van de opleiding, geschiktheid van een opleiding voor een gewenst beroep, mate van theorie in de opleiding en de mate van tevredenheid en interesse met de vakken die worden gedoceerd.

Deze factoren kunnen gemakkelijker worden getraceerd. Denk bijvoorbeeld aan survey's die onder de deelnemers worden gehouden waarbij vragen beantwoord moeten worden die inzicht bieden in de interesses, toegankelijkheid en de moeilijkheidsgraad van de opleidingen.

- *Arbeidsgebonden factoren*

Deze factoren geven een beeld van deelnemers die zelf willen werken of deelnemers die 'geduwd' worden om te gaan werken. Bij 'het duwen' moet men denken aan problemen op school waardoor de keuze wordt gemaakt om dan maar te gaan werken, terwijl de deelnemer eigenlijk niet wilde gaan werken.

- *Aansluiting*

Tevens kan men ook nog spreken van een tussenuitval, waarbij deelnemers voortijdige schoolverlaters worden omdat ze vanuit de VBO/MAVO (hedendaags VMBO) geen goede aansluiting vinden tot het middelbaar beroepsonderwijs (RISBO, 1997; p. 90).

### **2.2.2 Operationalisatie uitval**

De operationalisatie van tussenuitval is lastig aangezien deze uitval niet ontstaat door het doen of laten van één enkele categorie onderwijsinstellingen. Verschillende actoren zijn er ieder een deel verantwoordelijk voor. Helaas kan je niet dat deel operationaliseren aangezien er meerdere instellingen betrokken zijn en niemand een duidelijk beeld ervan heeft. Je kunt de verantwoordelijkheid van deze uitval niet toeschuiven aan één instelling.

Daarom is het volgens het RISBO (1997; p. 96-97) praktischer om de gemeente (gesteund door het OCW) en de instellingen gezamenlijk deze verantwoordelijkheid te geven.

Ook is uitval moeilijk te meten aangezien alleen mensen tussen de 18 en 23 jaar in aanmerking komen voor uitvallers (ook wel drop-outs genoemd). Maar er zijn ook deelnemers, die jonger of ouder zijn en die ook geen startkwalificatie hebben. Deze worden nu nog niet meegeteld in de uitvalpercentages.

Ook wordt uitval gemeten, terwijl een deelnemer eigenlijk geen uitvaller is. Er zijn namelijk ook mensen die geen startkwalificatie hebben, maar wel werken en zichzelf kunnen redden in de maatschappij. Die worden wel meegeteld met uitvalpercentages, maar behoren er eigenlijk niet toe.

### **2.3 Oorzaken VSV**

Er zijn vele oorzaken die bijdragen aan het uitvallen van deelnemers uit het onderwijsproces. De oorzaken kunnen in de relationele sfeer liggen tussen de deelnemer en docent en/of onderwijsinstituut, in de privé-sfeer van de deelnemer of kan maatschappelijk van aard zijn. Bij maatschappelijke oorzaken moet men denken aan tekort aan herkenning van jeugdtalent

(In 't Veld e.a., 2005; p. 13). In 't Veld e.a. (2005; p. 9) noemen in hun rapport een aantal van deze oorzaken:

- Leerling heeft een andere activiteitenpakket gevonden. Hierbij moet men denken aan bijvoorbeeld werk
- De leerling is niet meer gemotiveerd om zijn studie voort te zetten
- De leerling is niet meer in staat zijn studie te voltooien door psychische of sociale problemen
- De leerling wordt door het onderwijsinstituut verzocht om de opleiding te verlaten, vanwege onvoldoende resultaten, wangedrag en/of disfunctioneren

*'Elk individu is anders en net zoals een diploma geen garantie is voor een zonnige toekomst, zo is het gebrek aan een diploma geen garantie voor een somber toekomstperspectief'* (In 't Veld e.a., 2005; p. 13). Vandaar dat ook in dit rapport wordt aangegeven dat daadwerkelijke oorzaken van VSV zijn (In 't Veld e.a., 2005; pp. 13-14):

- Eerder opgelopen taalachterstanden als gevolg van ouderlijk milieu
- Tekort aan motivatie op opleiding te voltooien, andere bezigheden
- Verkeerde keuze van opleiding
- Tekort aan talent

Rekening moet gehouden worden met het feit dat in de praktijk VSV veroorzaakt wordt door een combinatie van de bovengenoemde oorzaken. Deze combinatie van oorzaken maakt het probleem complexer.

Verder werd in de Volkskrant van 3 november 2003 (*'VMBO laat zwakke leerlingen vallen'*) geschreven dat: *'Om te voorkomen dat de uitval in het nieuwe VMBO zou toenemen, werd daarom besloten om alle leerlingen – met of zonder diploma – toe te laten tot het middelbaar beroepsonderwijs aan een Regionaal Opleidingen Centrum (ROC). Deze maatregel is begrijpelijk, maar het is niet goed dat daardoor de problemen in het VMBO worden verhuld. Het gevolg van deze constructie is dat de problemen worden doorgeschoven naar de ROC's, want nu verlaat maar liefst 40% van de deelnemers het ROC zonder diploma.'*

De redenen voor uitval, volgens dit krantenartikel, zijn:

- Hectische leeromgeving waarbij de leerling geen rust kent
- Drukke klassen
- Complexe samenleving
- Verkleining klassen (minder leerlingen per docent)
- Onderwijs meer praktijkgericht, minder theorie
- Leerlingen moeten examenvakken op verschillende niveau's kunnen volgen en afronden
- Meer geld geïnvesteerd worden (minstens 1 miljard euro)
- In aanmerking komen voor extra zorg versoepelen
- Aparte route voor leerlingen waarvoor het VMBO te moeilijk is

## **2.4 Maatregelen betreffende VSV**

Uit een inhoudelijke documentanalyse blijkt dat er een scala aan maatregelen is, die in de loop der jaren is genomen om VSV tegen te gaan. Deze maatregelen zijn afkomstig van overheidsinstanties en andere instellingen die te maken hebben met het onderwijs. Doordat het aantal maatregelen aanzienlijk is, geef ik beknopt weer wat die maatregelen inhouden.

### **2.4.1 Maatregelen genomen door de overheid**

In het Regeerakkoord Meedoen, Meer Werk, Minder Regels van kabinet Balkenende II worden een aantal maatregelen geformuleerd om uitval tegen te gaan. Het gaat daarbij om het vak van leraren aantrekkelijker te maken zodat er op lange termijn meer leraren werkzaam zijn die kunnen zorgen voor meer begeleiding en aandacht. Verder wilt men gaan



inzetten op betere aansluiting tussen het VMBO en het MBO. Daarbij gaat er meer ingezet worden op de praktijk.

Het moet dus mogelijk zijn om deelcertificaten te behalen waardoor een deelnemer toch met een 'soort' startkwalificatie het onderwijsproces verlaat. Als laatste gaat er meer geïnvesteerd worden in de aansluiting van de beroepsopleiding op de arbeidsmarkt (*'Meedoen, meer werk, minder regels'*, 16 mei 2003).

De overheid is van mening, dat er meer ruimte geboden moet worden aan de scholen om de opleidingen zo in te richten, dat deelnemers de opleiding afmaken (Brief aan de Tweede Kamer, 4 november 2003). Het gaat dan om scholen, die zelf partners bij elkaar moet zoeken om het probleem aan te pakken. Eén van die partners kan het bedrijfsleven zijn. Er moet een goede aansluiting tussen de school en het bedrijfsleven zijn, zodat deelnemers snel kunnen doorstromen. Concretere preventieve maatregelen, genomen door de overheid, om uitval te verminderen, zijn (Brief aan de Tweede Kamer, 4 november 2003):

- Verbreding leerwegtrajecten VMBO. Het gaat hier om die goede aansluiting tussen school en werk
- Introductie assistentenroute VMBO. Dit is geschikt voor een deelnemer, die het niveau van het reguliere MBO niet aankan, en daarom een (deel)kwalificatie op MBO niveau 1 kan behalen
- Versoepelen tussentijdse overstap VMBO naar MBO. Voor sommige deelnemers kan een overstap betekenen dat de slagingskans wordt vergroot
- Dispensatie VAVO (Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs) voor 16 en 17 jarige leerlingen. Hierdoor kunnen ook deze deelnemers participeren in het volwassenen onderwijs, al zijn ze nog geen 18 jaar
- Invoering van competentiegericht onderwijs. De praktijk zal meer de theorie sturen binnen de opleiding, waardoor het aantrekkelijker wordt om een opleiding te volgen

Tevens zijn er ook beslissingen genomen, die ervoor moeten zorgen dat een deelnemer de school weer binnenkomt (curatieve maatregelen). Deze zijn (Brief aan de Tweede Kamer, 4 november 2003):

- Uitbreiding RMC- functie. Vergroten van budget van RMC van € 2.5 miljoen naar € 5 miljoen. Zo kunnen extra begeleiders worden aangesteld om leerlingen beter te begeleiden, terug naar school
- Samenwerken in regio's (Operatie Jong). Het gaat hier om een gezamenlijke aanpak van de knelpunten in het jeugdbeleid door verschillende departementen (VWS, OCW, Justitie, SZW en BZK)
- Tevens zullen de 'good' en 'bad' practices uitgewisseld worden tussen de scholen. Dit zal gaan gebeuren door een digitale versie van het vierde Almanak Voortijdig Schoolverlaten van Sardes. Zo kunnen scholen van elkaar leren hoe er gewerkt wordt in de keten en wat beter kan
- Bijdrage Taks Force Jeugdwerkloosheid. Hier worden de leerlingen aangesproken op hun verantwoordelijkheid. Tevens kunnen ze kleine gemeenten helpen bij het opzetten van een aanpak voor jeugdbeleid
- Tevens wordt aangegeven in 2005 circa 25 miljoen euro extra beschikbaar te stellen om VSV aan te pakken ([www.regering.nl](http://www.regering.nl), 2006)

Operatie Jong is een project dat zeker meer aandacht verdient. Bij dit project wordt het kind centraal in het jeugdbeleid geplaatst. Dit project is een samenwerking tussen zes ministeries (VWS, BZK, Justitie, OCW, SZW en VROM) waarbij het doel is om in 2010 de helft minder uitval te hebben en 30% minder in 2006 ([www.operatiejong.nl](http://www.operatiejong.nl), 2006). Deze ministeries gaan samenwerken om zo sneller problemen betreffende de jeugd te signaleren en aan te pakken. Verder zal gewerkt worden aan het voorkomen van ontsporing. Het gaat hierbij om het aantal uitvallers tussen de 18 en 24 jaar te halveren. Ook wilt men beter toezicht en meting. Daarbij worden hulpmiddelen als verwijzindexen risicojongeren en indicatietrajecten ingezet. In een

persbericht van 11 juni 2004 ('Operatie Jong moet uitval jongeren voorkomen') wordt ook aangegeven dat Operatie Jong de uitval van jongeren moet voorkomen ([www.regering.nl](http://www.regering.nl), [www.operatiejong.nl](http://www.operatiejong.nl), 2006).

Tot nu toe is er een conferentie en een drietal clusterbijeenkomsten gehouden in 2004. Tevens heeft in dit jaar een expertmeeting plaatsgevonden waarbij ook B&A Groep (onderzoeks- en adviesbureau) en gemeente Den Haag betrokken waren. Deze meeting verschaftte een platform aan alle ketenpartners die nauw betrokken waren bij het leveren van nazorg aan deelnemers ([www.operatiejong.nl](http://www.operatiejong.nl), 2006).

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft aan de ministerraad een maatregel voorgedragen om uitval te verminderen. Het gaat hier om het vervangen van de partiële leerplicht en het verplicht behalen van een startkwalificatie tot 18 jaar. De uitvoering zal in handen liggen van de gemeente. Bij het niet houden aan deze kwalificatieplicht kan een boete gegeven worden vanaf 250 euro olopend tot 2250 euro. Het is belangrijk te weten dat hier geen leerplicht wordt bedoeld. Dus de jongere kan zelf een combinatie maken tussen theorie en praktijk (dus hij of zij hoeft niet vijf dagen in de schoolbanken te zitten) (persbericht, Ministerraad, 30 juni 2006).

Aangezien er jaarlijks ruim 60.000 deelnemers de scholen voortijdig verlaten, en het dus ook als een maatschappelijk probleem beschouwd mag worden, heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het project ' Aanval op de uitval' een top tien van maatregelen geformuleerd om de uitval tegen te gaan. Een overzicht van die maatregelen vindt je in bijlage II genaamd 'Top 10 maatregelen uitval' ([www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), [www.onderwijsachterstanden.nl](http://www.onderwijsachterstanden.nl), 2006).

Vanuit OCW wordt dit jaar 800 miljoen euro (door meevallende aardgasbaten) beschikbaar gesteld voor het onderwijs. Dit bedrag wordt voornamelijk ingezet om leerlingen met een diploma van school te laten gaan. Daarbij wordt de volgende aanpak nagestreefd ( 'OCW: Forse extra impuls in 2006', [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), 2005):

- Voor- en vroegschoolse educatie moet taalachterstanden wegwerken
- Praktijkdeel van VMBO versterken
- Betere begeleiding van deelnemers
- Meer investering in Brede Scholen (zorgnetwerken, school zorgt voor netwerk voor de deelnemer)
- Registratie uitvallers verbeteren
- Doorstroming VMBO naar MBO verbeteren

Ook komt er een onderzoek naar de verlenging van de leerplicht tot 18 jaar. Daarbij zijn er ook plannen om de jongeren een informatieplicht op te leggen. Het gaat dan om een verplichting aan een schoolverlater om informatie te verstrekken aan de gemeente over de dagbesteding, als de gemeente hierom vraagt.

Daarvoor moeten ze terecht kunnen bij jongerenloketten voor allerlei informatie. Ook de gemeente moet hier gebruik kunnen maken van alle informatie met betrekking tot een leerling.

Ook moeten er afspraken worden gemaakt tussen MBO- instellingen en de gemeente over op meerdere momenten kunnen beginnen met een opleiding. Veel deelnemers maken geen gebruik van de doorstroomregeling (opleiding volgen op niveau 3 of 4) tussen VMBO en MBO. Door deze regeling kunnen deelnemers snel doorstromen naar een studie op MBO-niveau die bij hen past. Deze regels zijn noodzakelijk aangezien het aantal deelnemers dat uitviel 64.000 (2003-2004) bedroeg. De 17-jarigen vormen de grootste groep voortijdig schoolverlaters ( 'Aanval op de uitval', [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), 2005).

#### **2.4.2 Overige maatregelen**

Een andere maatregel is het toelaten van VMBO-ers tot het MBO zonder diploma. Men dacht zo dat de deelnemers gestimuleerd werden om door te gaan. Helaas is het probleem van het

VMBO naar het MBO (ROC's ) verschoven, waar ze nu 40% uitval kennen (De Volkskrant, 3 november 2003).

Volgens het RISBO onderzoek (1997; pp. 12-16) zijn er een tweetal zorgtypen, die ervoor moeten zorgen dat voortijdig schoolverlaten wordt voorkomen. Als eerste is dat de preventieve zorg (voorkomen). Hierbij gaat het om: *'activiteiten van leerkrachten, mentoren en decanen, van sociale teams en servicebureaus die bijdragen aan het tegengaan van het risico op voortijdig schoolverlaten van groepen en/of individuele leerlingen, daar waar voortijdig schoolverlaten nog niet aan de orde is'* (RISBO, 1997; p. 13).

Deze preventieve zorg wordt opgedeeld in twee preventies: algemene preventie en gerichte preventie. Algemene preventie besteedt aandacht aan bijvoorbeeld goede intakegesprekken, spijbelbestrijding en absentieregistratie. De gerichte preventie besteedt aandacht aan bijvoorbeeld beroepstesten, capaciteitentesten en interesstetsten. Deze maatregelen zijn specifiek van aard dan de algemene preventie.

Ten tweede is er de curatieve zorg (genezen). Deze zorg bestaat uit: *'activiteiten gericht op terugleiding van voortijdig schoolverlaters naar scholingstrajecten'* (RISBO, 1997; p. 13). Tevens wordt geprobeerd deelnemers, die al een opleiding hebben verlaten, terug te leiden naar de school. Hierbij is er een belangrijke taak weggelegd voor de RMC (zie paragraaf 3.6 Ketenpartners van het onderwijs op lokaal niveau).

## **2.5 Conclusie**

Dit hoofdstuk heeft antwoord gegeven op deelvragen 1 en 2. Deelvraag 1 luidde: *Wat houdt het beleid VSV in?*

Het VSV beleid kijkt naar deelnemers in de leeftijdscategorie van 17- 23 jaar en probeert met tal van maatregelen de oorzaken en gevolgen van uitval in te perken. Het probleem van dit beleid schuilt in met name in de uitval. Op dit moment verlaten jaarlijks circa 60.000 deelnemers het onderwijsproces zonder een startkwalificatie.

Het doel van dit beleid is om jongeren te stimuleren om een startkwalificatie (diploma HAVO, VWO of MBO niveau-2) te behalen. Dit wilt men bereiken door een aantal maatregelen uit te voeren. Deze maatregelen hebben betrekking op de mate van inzet van personeel, expertise en communicatieve instrumenten.

Deelvraag 2 luidde: *Wat wordt onder 'uitval' verstaan?*

In dit hoofdstuk zijn verschillende definities aan de orde gekomen. Voor het vervolg van mijn thesis heb ik ervoor gekozen om uitval te zien zoals dat ook in de WEB is vastgesteld. Het gaat dan om uitval dat betrekking heeft op iemand die tussen de 18 en 23 jaar is en geen MBO- diploma niveau 2 of een HAVO- of VWO- diploma heeft.

### 3. Terugdringing van schooluitval als managementuitdaging

*In dit hoofdstuk wordt deelvraag 3 beantwoord. Ik ga in op de theorie die als ruggengraat moet dienen voor dit onderzoek. Het begrip 'ketenmanagement' wordt uiteengezet waarbij ik ook aandacht besteed aan de mate van geslotenheid van de keten. Ten slotte wordt een aantal actoren genoemd dat belangrijk is, en als externe ketenpartners genoemd kunnen worden.*

#### 3.1 Inleiding ketenmanagement

Nederland staat bekend om haar samenwerkingsverbanden, waarbij meerdere actoren betrokken zijn bij de besluitvorming of bij het oplossen van problemen. Het samenwerken van verschillende actoren impliceert dat barrières tussen organisaties overbrugd worden, of tijdelijk opzij worden geschoven voor een overlegproces. Dit vloeit voort uit het gegeven dat de maatschappij niet meer gebonden is aan juridische en bestuurlijke grenzen. Hierdoor kunnen organisaties nu gemakkelijker met elkaar communiceren. Dit komt tot uitdrukking in horizontale (tussen organisaties) of verticale ketens (tussen ministerie en gedecentraliseerd orgaan).

Van Duivenboden e.a. (2000; p. 33) hebben het over dat: *'naarmate onze samenleving meer een gehorizontaliseerde onderhandelingsamenleving wordt, organisaties in hun functioneren eerder tegen de eigen organisatiegrenzen aanlopen.'* Het managen van de bestuurlijke, juridische en organisatiegrenzen van de eigen organisatie wordt steeds noodzakelijker.

##### 3.1.1 Wat is een keten?

Ketenmanagement is een begrip dat vrijwel in elke organisatie toepasbaar is (zowel overheids- als private organisaties). Het is een metafoor waarbij het idee van een gekoppelde reeks van schakels centraal staat (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 31). Onder ketenmanagement wordt verstaan: *'integrale besturing die over de grenzen van organisaties heen wordt toegepast. Een netwerk van autonome organisaties die in onderlinge samenwerking de voortbrenging van een product tot stand brengen.'* (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 15, 42). Het gaat hier voornamelijk om de verbindingen en relaties tussen de actoren (wederzijdse afhankelijkheden) binnen een netwerk. Deze actoren proberen in samenhang de voortbrenging van een product/ dienst na te streven. Deze afhankelijkheden kunnen gezien worden als schakels in een keten. *'Ketenvorming is een uitwerking van de samenwerking tussen organisaties in een bedrijfskolom'* (Zuurbier, 1991).

*'Ketenmanagement heeft betrekking op meerdere (interne of externe) partijen en op de relaties tussen hun bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen in het overkoepelend proces dat hen tot een van de partners in de keten maakt'* (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 16).

Daarbij moet ook rekening worden gehouden met: *'Kiezen voor ketenmanagement betekent kiezen voor een ontwikkeling naar strategische partner voor specifieke doelgroepen'* (GEA, 2002; p. 11). Dit betekent dat actoren met een bedoeling betrokken worden in de keten. Pas als er een gezamenlijke doel- en taakstelling is, kan men spreken van een ketensamenwerking ('Ketenregie', [www.handreikingjeugdwerkloosheid.nl](http://www.handreikingjeugdwerkloosheid.nl), 2006). De actoren moeten een meerwaarde hebben voor de besluitvorming en de actoren moeten ook zien wat de toegevoegde waarde van de samenwerking is.

Ketenmanagement gaat over: *'de managementactiviteiten die er op zijn gericht om alle partijen in de keten zodanig te laten samenwerken, dat niet ieders eigen prestatie optimaal is, maar dat de gezamenlijke prestatie naar de burger optimaal en transparant is'* ('Ketenmanagement', [www.management-centrum.com](http://www.management-centrum.com), 2006).

Een keten kan gezien worden als: *'het geheel aan actoren binnen één industriële sector, of tussen verwante industriële sectoren, die (potentieel) kunnen samenwerken om waarde toe te voegen voor de klant'* (Omta, 2002; p. 12).

Rekening dient gehouden te worden met het feit dat niet alle actoren gelijk zijn in de keten en ook niet altijd permanent aanwezig hoeven te zijn (Van Duivenboden e.a., 2000; pp. 42-43). Denk bijvoorbeeld aan een adviesbureau dat na het uitbrengen van een advies niet meer betrokken hoeft te zijn in een keten.

Sommige actoren kunnen alleen bijdragen aan een deel van de besluitvorming. Bij andere actoren moet een afweging worden gemaakt naar invloed. Men moet realiseren dat in een ketensamenwerking van een school een parttime job (bijbaan) van een deelnemer een rol kan spelen, maar dat bijvoorbeeld ook docenten daar een grote rol in hebben.

*'De keten is een samenwerkingsverband tussen zelfstandige maar tegelijk wederzijds afhankelijke partijen. Ze bestaan dus los van elkaar, maar tegelijk kunnen ze ook niet zonder elkaar. Er is sprake van interdependentie, in die zin dat het handelen van de partij in de keten de handelingsruimte voor de andere partij in de keten mede bepaalt'* (Van Twist e.a., 2004; p. 27). Om het voorgaande te illustreren: een school kan niet de VSV- problematiek aanpakken zonder een samenwerking met de gemeente, ouders en zorginstellingen. Een actie of maatregel van een school kan invloed hebben op de gemeente of zorginstelling.

Het is niet zo dat er altijd grote veranderingen voortvloeien uit ketenmanagement. Zelfs kleine stappen in de keten kunnen voor grote effectiviteit en efficiency zorgen. Deze stappen, ook wel deelprocessen genoemd, hebben allen een functionele relatie (dat betekent dat de output van schakel A de input voor schakel B vormt). Doordat het ketenmanagement een hoog abstractieniveau kent, is het ook breed toepasbaar (overheid & privaat). Het ketenmanagement maakt ingewikkelde processen overzichtelijk en begrijpelijk.

Voor het ontstaan en voortbestaan van een keten zijn twee elementen van belang. Ten eerste is dat het vertrouwen. De ketenpartners moeten elkaar kunnen vertrouwen. Dit vertrouwen zal niet opeens aanwezig zijn, maar moet langzamerhand worden opgebouwd (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 44). Het vertrouwen kan in een keten zorgen voor (Koppenjan en Klijn, 2004; pp. 84-90):

- Reductie van de transactiekosten. Dit betekent dat, als ketenpartners elkaar vertrouwen, er minder vergaderd hoeft te worden en andere situationele kosten niet gemaakt hoeven te worden
- Het bestaan van stabiliteit in de onderlinge relaties, door vertrouwen. De ketenpartners vertrouwen elkaar en zullen ook meer gaan investeren in de keten
- Dat het leren en uitwisselen van kennis wordt gestimuleerd
- Stimulering van innovatie. De ketenpartners zullen door vertrouwen elkaar de ruimte geven om nieuwe ideeën te lanceren
- Steun in de rug, bij moeilijke beslissingen. Mensen kunnen op elkaar terugvallen bij complexe besluitvorming

Er moet rekening gehouden worden dat vertrouwen moeilijk is op te bouwen. Je raakt meer tijd kwijt aan het opbouwen van vertrouwen dan het verliezen van vertrouwen. Zoals ook wordt gezegd: *'Trust arrives on foot and leaves by horse'* (Koppenjan en Klijn, 2004; p. 230).

Ten tweede is het ontstaan en voortbestaan van een keten gekoppeld aan macht. In een keten zal het vaker voorkomen dat macht niet evenredig verdeeld is over de ketenpartners (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 45). Sommige zullen meer macht hebben dan anderen. Dit kan ook gekoppeld zijn aan het bezit van hulpbronnen. Denk hierbij aan personeel, kennis of financiële middelen. Tevens wordt in het boek van Koppenjan en Klijn (2004; pp. 46-47) ook uiteengelegd dat actoren kunnen beschikken over realisatiemacht en hindermacht. Bij

realisatiemacht moet men denken aan de beschikbaarheid van middelen om een beslissing af te dwingen. Dit komt meestal tot stand als een bepaalde actor het goed kan vinden met een andere actor(en). Samen kunnen ze dan een beslissing afdwingen. Bij hindermacht moet men denken aan het blokkeren van de besluitvorming. Dit kunnen actoren doen aangezien ze beschikken over bepaalde bronnen, die andere actoren nodig hebben en waarover ze niet zelf beschikken.

### **3.1.2 Ketenmanagement en de school**

Ook scholen hebben te maken met overlegstructuren buiten de eigen organisatiegrenzen, waarbij meerdere actoren betrokken zijn. Vooral bij het probleem van uitval is het interessant te kijken naar de wederzijdse afhankelijkheden, relaties en verbindingen tussen de actoren (sequentiële verbinding). *'Evengoed kan het gaan om abstracte ketens die slechts in de waarneming van een actor of analist bestaan en dus (bewust of onbewust) geconstrueerd zijn, bijvoorbeeld om zo de onderlinge verbondenheid of verdeling van verantwoordelijkheden tussen actoren in de gezondheidszorg en het onderwijs inzichtelijk te maken'* (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 31).

Vertaald naar de school en de uitval geeft ketenmanagement inzicht in welke actoren, binnen en buiten de school zelf, betrokken zijn bij het ondersteunen van de school om uitval te voorkomen. Verder geeft het begrip de communicatielijnen tussen de verschillende actoren weer en wordt er ook naar de verantwoordelijkheid gekeken tussen al die actoren binnen het netwerk. Tevens kan de theorie inzicht bieden in de positie van de actor binnen de samenwerking en in de mate van geslotenheid van de keten zelf. De meerwaarde van deze theorie zit in het herkennen van de verschillende dimensies van ketensamenwerking en het samenwerken buiten de organisatiegrenzen, geldend voor de VSV problematiek.

Het probleem, dat centraal staat in deze thesis, kent een drietal dimensies. Ten eerste is er een interne dimensie op opleidingsniveau (zie niveau I in Figuur 1), waarbij er medewerkers binnen een opleidingscentrum met elkaar samenwerken. Ten tweede hebben we te maken met een intra-organisatorische dimensie, waarbij er tussen opleidingen en het management wordt samengewerkt (niveau 2 in Figuur 1). Ten derde hebben we in deze casus ook te maken met een externe, interorganisatorische dimensie, waarbij het ROC samenwerkt met externe ketenpartners (niveau 3 in Figuur 1). Het aandacht besteden aan deze dimensies kan inzicht bieden en antwoord geven op de centrale vraagstelling waarbij in wordt gegaan op de wijze waarop ketenmanagement wordt gevoerd om uitval te beheersen en/of te verminderen.

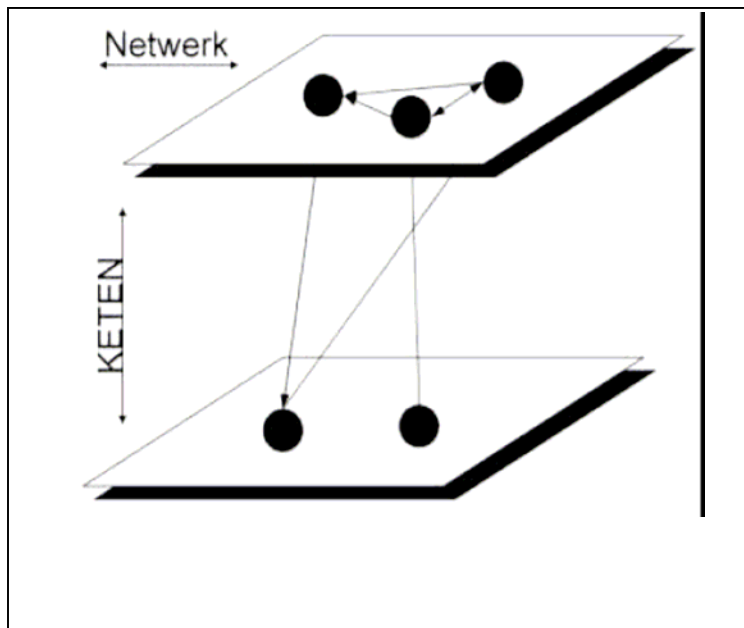
### **3.1.3 Keten en netwerk**

Ketenmanagement moet niet verward worden met netwerken. De meeste ketensamenwerkingsverbanden komen door netwerken heen. De meeste netwerken bestaan uit actoren uit dezelfde sector, terwijl ketenmanagement kan bestaan uit actoren uit diverse bestuurlijke velden. Eigenlijk kan je ketenmanagement zien als een interactie tussen netwerken.

Volgens het boek van Van der Aa en Konijn (2001; pp. 27-29) hebben ketens ook bepaalde kenmerken. Eén van de kenmerken is dat een keten verbonden is en dat de actoren op elkaar zijn afgestemd. De individuele visies en processen van actoren moeten in de keten samengesmolten worden tot één algemene ketenvisie en ketenprocessen.

Ten tweede moeten de samenwerkende actoren werken naar een gezamenlijk 'product', in dit geval is dat het verminderen van de uitval. Dit kan pas gebeuren als de actoren goed op elkaar afstemmen en de afhankelijkheden van elkaar met elkaar bespreken. *'Ketens worden gevormd in inter-organisatorische, niet-hiërarchische verbanden, waarin autonoom beslissende actoren hun onderlinge afhankelijkheden regelen'* (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 27).

Ter verduidelijking van het voorgaande volgt er de volgende illustratie:



Figuur 2: Keten versus netwerk (Van der Broek e.a., 2003; p. 10).

### 3.1.4 Praktijkvoorbeelden ketens en ketenmanagement

In de praktijk wordt ketenmanagement al toegepast. Een voorbeeld hiervan is de regio Nijmegen, waar sinds juni 2004 afspraken zijn gemaakt tussen portefeuillehouders om gecoördineerde sluitende aanpak toe te passen op jongeren te voorzien van een startkwalificatie. Om dit uit te kunnen voeren hebben ze een viertal punten geformuleerd, waaraan ze zich moeten houden (*'Ketenaanpak voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid'*, [www.nijmegen.nl](http://www.nijmegen.nl), 2005):

- Maatwerk leveren vanuit oogpunt van jongeren om ervoor te zorgen dat ze aan een baan komen
- Verantwoordelijkheden van partijen herkennen en die laten gelden
- Het organisatiemodel moet flexibel zijn en mee veranderen naar nieuwe omstandigheden die zich kunnen voordoen
- Voortbouwen op wat er nu al is qua organisatie

Ook op overheidsniveau is er al sprake van ketenmanagement. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties heeft ook in 2003 een rapport naar buiten gebracht betreffende ketensamenwerking c.q. ketenhandhaving over het milieu. In dat rapport is er aandacht besteed aan ketenregie en ketencoördinatie aangezien de toen huidige situatie qua milieuhandhaving onvoldoende effectief was, waardoor de risico's voor het milieu en de gezondheid niet bekend waren. Enkele conclusies in dat rapport hadden betrekking op het vormen van een ketensamenwerking met eenduidige verantwoordingsfase met adequate informatievoorziening, eenduidige operationele informatie, ketencoördinatie en interne informatie-uitwisseling (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2003; pp. 26-78).

Andere voorbeelden van ketens van de overheid zijn de zorgketen en de justitieketen. Bij de zorgketen wordt er ook weer aandacht besteed aan het weer samen gaan naar school. Deze keten is een samenwerkingsverband tussen zorginstellingen waarbij een traject in het leven wordt geroepen die de behoeftes bevredigd van de zorgleerlingen (deelnemers). Deze keten bestaat uit het signaleren, diagnosticeren, remediëren, verwijzen, specialistische hulp

en terugverwijzen van deelnemers. Nederland kent circa 250 van dergelijke samenwerkingsverbanden ('Zorgketen zet leerling centraal', [www.platformwsns.nl](http://www.platformwsns.nl) 2006). Het AJB (Arrondisementaal Justitieel Beraad) heeft in 2001 een landelijk initiatief in het leven geroepen waarbij er gewezen werd op verbetering van het justitieel veld. Hedendaags is er veel aandacht besteed aan het vormen van een dergelijke keten. De betrokken organisaties leren binnen de keten elkaar kennen, leren hun verantwoordelijkheden te benoemen en leren om de werkprocessen op elkaar af te stemmen. Een voorbeeld van een justitieel ketensamenwerking was de 'aanpak veelplegers'. Ook hier wordt gepleit voor het sluiten van de keten waardoor de jeugdige veelplegers niet weer op straat terecht komen. De geslotenheid van de keten moet ervoor zorgen dat de veelplegers zorg, begeleiding en onderwijs ontvangen zodat ze 'genezen' het justitieel keten kunnen verlaten (Nieuwsbrief AJB juni 2006).

### 3.2 Uitval en ketenmanagement

*'Egocentrische belangenbehartiging leidt tot onvoldoende oog voor de consequenties die een transactie mogelijk voor derden heeft. De starheid van de hiërarchische doordeseming in het statelijke denken en de morele koude van de markt vragen om rijkere maatschappelijke arrangementen. In concepten als keten en netwerk is die aandacht voor derden er nu juist wel.'*

Bron: (Roel in 't Veld in: Van der Aa en Konijn, 2001; p. 6)

De keuze om ketenmanagement te implementeren kan verschillende redenen hebben. De keuzemotieven voor ketenmanagement worden hieronder opgesomd en nader toegelicht.

Als eerste worden er enkele punten genoemd in het boek van Van der Aa en Konijn (2001; p. 31). Het is een tweetal motieven, dat aangeeft waarom ketenbenadering gebruikt kan worden:

- De samenleving kan haar doelen beter bereiken doordat organisaties zich richten op een overstijgend, maatschappelijk ketendoel
- In de keten moet er respect zijn voor een ieder

#### 3.2.1 Globale problemen bij aanpak van uitval

Om de globale probleem van uitval aan te pakken is er een goede samenwerking nodig. Het überhaupt kunnen samenwerken met elkaar verloopt niet altijd soepel. Van Twist (2001) zegt dat samenwerken een werkwijze is die in de praktijk lang niet altijd even gemakkelijk te realiseren valt. Dit komt omdat de verantwoordelijkheden uiteenlopen en de rationaliteiten van de partijen conflicteren. Het opleidingscentrum heeft zelf ook te maken met dergelijke problemen. Niet alle actoren herkennen en erkennen het probleem. Dit heeft tot gevolg dat er geen eenduidig beleid richting VSV en uitval kan worden geformuleerd.

Naast een interne samenwerking is het ook noodzakelijk om een goede externe samenwerking te hebben tussen scholen en het bedrijfsleven. De samenwerking tussen publiek en privaat wordt bemoeilijkt aangezien er verschillende arena's bestaan waarin beslissingen worden genomen. Een arena is: 'The place or field where actors meet and play their game' (Koppenjan & Klijn, 2004; p. 50).

De keten kan een instrument zijn om beide arena's met elkaar te verbinden en besluiten sneller en slagvaardiger te nemen (Koppenjan & Klijn, 2004; pp. 46-81). Doordat de organisaties nauwer met elkaar samenwerken kunnen maatschappelijke problemen sneller worden besproken en kan er sneller een oplossing worden gevonden. De keten is een samenwerkingsverband waarbij, rekening houdend met de bronnen die een actor bezit, alle actoren wederzijds respect hebben voor elkaar en gezamenlijk naar een oplossing toe kunnen werken zonder uitsluiting van bepaalde actoren.



Problemen, die zich bij de aanpak van uitval ook nog kunnen voordoen, zijn (Van Twist e.a., 2004; pp. 28-30):

- Het niet erkennen en herkennen van de maatschappelijke urgentie
- Geen gemeenschappelijke referentiekader
- Geen variëteit en flexibiliteit binnen de samenwerking
- Geen inzicht in de verhoudingen van de samenwerking

### **3.2.2 Waarom ketenmanagement bij uitval?**

Ketenmanagement wordt voornamelijk gebruikt bij complexe besluitvormingsprocessen. Het is een geschikt instrument bij besluitvormingsprocessen waarbij er gewerkt moet worden aan een gezamenlijke oplossing c.q. beleid waarbij de organisatiegrenzen van de actoren/organisaties doorbroken moet worden. Hierbij moet men denken aan grote infrastructurele of sociaal- maatschappelijk overstijgende problemen. Het bij elkaar brengen van deze actoren en zorgen voor een soepele samenwerking en het beheren van de bovengenoemde elementen vraagt om management en behoort tot het aandachtspunt van deze theorie.

Ketenmanagement kan ook zorgen dat de strategische flexibiliteit wordt vergroot (Omta, 2002; p. 13). Door een samenwerking met andere ketenpartners kan een opleidingscentrum erachter komen wat de beweegredenen van deze ketenpartners zijn en kan haar eigen strategie daarop aanpassen om zo ervoor te zorgen dat een maatregel binnen de gehele keten op dezelfde manier wordt gehanteerd. Dit is belangrijk aangezien bij samenwerking vaak strategische onzekerheid om de hoek komt kijken. Met name de 'bounded rationality' speelt daarbij een rol, waarbij de beslisser niet alle informatie heeft over het proces en de capaciteiten van zichzelf en de anderen. Het gedrag van actoren is niet voorspelbaar. Vandaar dat inzicht verkregen moet worden in de aanwezigheid van actoren in het besluitvormingsproces en in factoren die dit proces kunnen vertragen. Hierbij moet men denken aan een veto-, hinder- of realisatiemacht (Koppenjan & Klijn, 2004; pp. 44-47).

Het inzicht krijgen in deze eigenschappen van actoren bevordert ook de transparantie van de keten. Iedereen weet wat men aan elkaar heeft door de gedeelde verantwoordelijkheid in de keten. Dit betekent dat als een deelnemer uitvalt, niet één actor, maar de gehele keten niet heeft gefunctioneerd omdat die niet voldoende 'gesloten' was.

Het uiteindelijke doel van een keten is: *'een sluitende aanpak van handelingen die de cliënt nodig heeft of wenst'* (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 17).

In het boek van Van Duivenboden e.a. (2000; p. 40, 52) wordt een aantal motieven gegeven voor het gebruik van ketenmanagement:

- Toenemende complexiteit van de omgeving en van mensen, dynamiek
- Vermindering van coördinatiekosten. Al de actoren zijn bij elkaar waardoor geen extra controle uitgevoerd hoeft te worden
- Schaarse hulpbronnen. Niet alle actoren hebben de beschikking over evenveel kennis, personeel, middelen
- Kostenbeperking. Door samenwerking besparing van kosten door optimaliseren van onderlinge relaties
- Vermindering van onzekerheid. Dit kan bereikt worden door voorspelling van gedrag van andere actoren. Dit is mogelijk door nauwe samenwerking
- Verbetering transparantie, meer kijk op samenwerkingsrelatie

De bovengenoemde punten van Van Duivenboden e.a. (2000) zijn van een globaal niveau. De punten geven de hoofdlijnen weer van het begrip ketenmanagement. Voor een opleidingscentrum zou ketenmanagement ook uitkomst kunnen bieden. Het onderwijs wordt gezien als de belangrijkste sector in de Nederlandse kennisketen (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 91). Door de steeds veranderende omgeving moet het onderwijs ook steeds veranderen. Het onderwijs, en dus de opleidingscentra, moeten in een steeds veranderende maatschappij de eigen positie proberen te handhaven. Ketenmanagement kan

hierin uitkomst bieden aangezien de veranderingen in het proces zowel revolutionair als evolutionair beschreven kunnen worden (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 17). Door de complexiteit van de omgeving zou het opleidingscentrum zelf kunnen bepalen of er rigoureuze veranderingen of incrementeel veranderen voldoende zijn om het doel te realiseren. Bij ketenmanagement kan dat allemaal, van kleine naar grote veranderingen. Zoals vaker wordt gezegd: 'de school is de hoeksteen van de samenleving'. Getracht moet worden om de functie van hoeksteen te blijven vervullen. Ketenmanagement kan een oplossing zijn voor de dynamische omgeving.

Andere voordelen van het ketenmanagement zijn (Van Twist e.a., 2004; pp. 28-30):

- Voorkomen opstoppingen: een schakel in de keten heeft niet alleen invloed op de eigen organisatie, maar ook op andere organisaties. Ketenmanagement houdt rekening met de gevolgen voor de andere partijen
- Voorkomen waterbed- effect. Het verbeteren van een schakel kan later of op een eerder tijdstip weer nieuwe problemen oproepen. Binnen een keten werk je samen naar verbeteringen per schakel. Bijvoorbeeld verlaging van exameneisen in het onderwijs. Je lost dan wel het probleem van uitval gedeeltelijk op, maar het niveau van de afgestudeerden is weer lager
- Voorkomen weglekken: in de keten is aandacht voor de schakels, waardoor de geslotenheid gewaarborgd blijft
- Aandacht voor het handelen van een actor, dat gevolgen kan hebben voor de andere actoren
- Kruisende ketens: een ketensamenwerking houdt er rekening mee dat actoren elkaar kunnen kruisen, waardoor de samenwerking stagneert

Tevens nodigt ketenmanagement nadrukkelijk de omgeving in het afstemmingsproces (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 12). Dit betekent dat de verantwoordelijkheid, om een probleem op te lossen, breder wordt gedragen. Betreffende uitval betekent het dat niet alleen de school, maar ook de gemeente, zorginstellingen en ouders verantwoordelijk kunnen/ moeten zijn. Het gaat om het breder bekijken van het object, boven de eigen organisatiegrenzen.

Ten slotte is het ook zo dat ketenmanagement niet direct een oplossing is voor een maatschappelijk probleem. Men spreekt pas van ketenmanagement als het probleem complex is en de actoren zich sequentieel aan elkaar verbonden voelen waarbij ze nog steeds (semi-) autonoom te werk kunnen gaan (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 22).

### **3.3 Kritieke succes- en faalfactoren**

Deze paragraaf gaat in op de kritieke succes- en faalfactoren. Het gaat dan hier om de belangrijkste pluspunten en minpunten van ketenmanagement. Het gaat hier om de voorwaarden, waaraan ketenmanagement moet voldoen om succesvol te zijn. De voorwaarden behandel ik door in te gaan op de geslotenheid van een keten.

#### **3.3.1 Sluitende ketenbenadering**

Een sluitende keten wordt gekenmerkt door goede afstemming op elkaar ('*Sluitende aanpak leidt tot beter vooruitzicht voor uitvallers*', [www.voortijdigschoolverlaten.nl](http://www.voortijdigschoolverlaten.nl), 2005). Het gaat hier om goede afspraken tussen de actoren zodat deelnemers niet uit de keten kunnen 'vallen'. Het moet niet zo zijn dat door onwetendheid van de ene actor (over het handelen van de andere actor) ervoor kan zorgen dat een deelnemer de school of een opleidingscentrum kan verlaten zonder startkwalificatie. Al de actoren moeten op de hoogte zijn van de expertise die beschikbaar is. De opleidingscentra hebben de regie over de uitvoering (leidende rol). Ook het kabinet geeft als doelstelling: '*vorming van een effectief, sluitend zorgnetwerk in en om de school en zorgen voor aansluiting tussen externe en interne zorg*' ('*Zorg in en om School*', project OCW, [www.zios.nl](http://www.zios.nl), 2005). Dit netwerk moet de deelnemers zodanig begeleiden dat ze toch met een startkwalificatie de cyclus verlaten. '*Ketens willen verantwoordelijkheden die over autonome organisaties versnipperd zijn,*

*verbinden tot een sluitend en werkend geheel*' (Van der Aa en Konijn, 2001; p.17). De gedachte hierachter is dat de werkprocessen van de actoren, eigenlijk deelprocessen zijn van het geheel. Het sluitend krijgen van een keten betekent dat de deelprocessen samengesmeed moeten worden tot algemene ketenprocessen.

Om de geslotenheid van een keten te realiseren zetten scholen zorgteams op. Deze zorgteams moeten ervoor zorgen dat jongeren een vangnet krijgen binnen hun vertrouwde schoolomgeving. In 2007 probeert men ervoor te zorgen dat alle scholen beschikken over een dergelijk team (*'Brief aan de Tweede Kamer op 14 september 2006'*, [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), 2006).

Dit vangnet kan alleen gerealiseerd worden als alle schakels in de keten optimaal zijn. Het versterken van één schakel betekent niet dat de gehele keten sluitend is geworden (Van Duivenboden e.a., 2000 ; p. 38).

De sluitende keten krijgt pas vorm als alle onderwijsteams zodanig samenwerken dat er geen deelnemers tussen de wet- en regelgeving, taken en bevoegdheden van de school of andere actoren 'ontsnappen'. Om de keten sluitend te krijgen moeten de onderwijsteams aan enkele voorwaarden voldoen:

- Ten eerste moeten de teams goed van elkaar op de hoogte zijn wat er speelt. Dus ideeën en beslissingen moeten goed met elkaar worden gecommuniceerd. Veel voorkomende valkuilen in projectsamenwerking zijn dan ook dat er geen duidelijke taakomschrijvingen zijn. Verder bestaan er onduidelijkheden over bevoegdheden en wordt van teamleden soms teveel geëist (Kuipers- Bos, 1995; p. 57, 58)
- Ten tweede moet er gewerkt worden aan constructief overleg, waarbij een ieder de andere leden bijpraat over ontwikkelingen en informatie uitwisselt. Hierbij moet er voor gewaakt worden dat er geen persoonlijke belangen een rol gaan spelen. Gevolg van het niet voeren van overleg kan zijn dat er een negatieve overlegspiraal ontstaat waarbij teamleden verder uit elkaar groeien qua standpunten (Kuipers- Bos, 1995; p. 58-61). Deze belangen kunnen een keten kwetsbaar maken en ervoor zorgen dat leerlingen toch zonder startkwalificatie de school verlaten. Een goede projectmatige samenwerking eist van alle teamleden participatie, deskundigheid en betrokkenheid (Kuipers-Bos, 1995; p. 48)
- Ten derde kan de sluitende ketenmanagement ervoor zorgen dat de primaire processen (onderwijzen) en de kosten inzichtelijk en beheersbaar gemaakt kunnen worden en waar mogelijk en nodig de doorlooptijd verkorten (zorgen dat deelnemers zonder belemmeringen snel een diploma kunnen halen) (GEA, 2002; p. 13). Onderwijsteams kunnen als middel dienen om dit te realiseren

Een voorbeeld van een dergelijke sluitende keten, in een andere sector, is de aansluiting tussen jeugdzorg en aanpak van jeugdcriminaliteit. Hier is men bezig om de keten tussen preventieve, curatieve en repressieve activiteiten sluitend te krijgen. Belangrijk is het vroeg signaleren van problemen en die zo snel mogelijk oplossen door interveniëren of door doorverwijzing ([www.veiligheidsprogramma.nl](http://www.veiligheidsprogramma.nl), 2006).

Ook het RISBO (1997; pp. 99-100, 113-114) geeft aan dat er gewerkt moet gaan worden aan een sluitend netwerk waarbij er opvang is voor voortijdig schoolverlaters. Aanbeveling is dat er getracht moet worden naar een eigen sluitend netwerk per ROC waarbij binnenschoolse voorzieningen voor terugleiding van voortijdig schoolverlaten moet zorgen. Tevens zou er ook gedacht kunnen worden aan een platform waardoor de geslotenheid van dit netwerk gegarandeerd kan worden.

### 3.3.2 Wat zijn succes- en faalfactoren?

Succes- en faalfactoren geven aan wat de voorwaarden zijn om te spreken van een goede of slechte ketensamenwerking. Het gaat daarbij om het samenwerkingsproces waarbij inzet van personeel, expertise en de mate van bevoegdheid en verantwoordelijkheid een rol spelen. Deze factoren komen in al die niveaus, zoals beschreven in het schillenmodel (zie figuur 1), voor.

Van der Aa en Konijn (2001; pp. 23-31) geven een vijftal dimensies waaruit succes- of faalfactoren voortvloeien die een keten kunnen vormen:

- Eenduidigheid versus meerduidigheid van een keten: het gaat hierbij om de actoren, die een gelijkwaardige perceptie van de keten moeten hebben. Zodra deze percepties verschillen, krijg je een meerduidigheid in de keten, waardoor de samenwerking incrementeel gaat lopen of zelfs vast loopt. Bij eenduidige ketens zien de actoren het doel, de structuur en de omgeving op dezelfde wijze. Zo moet er aandacht besteed worden aan het probleem c.q. onderwerp, dat centraal staat in de keten. Er moet een **eenduidige definitie** worden gehanteerd die een gemeenschappelijk doel moet bewerkstelligen. Het hanteren van een eenduidige definitie kan tot een succes- of faalfactor worden gerekend. Het denken in termen van een keten moet bij alle ketenpartners ontwikkeld worden. Er moet besef zijn dat een actor een deel van het gehele proces is. Duidelijk moet worden waar een actor precies in de keten staat. De domeingrenzen moeten doorbroken worden om zo gezamenlijke ketendoelen te formuleren (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 37). De domeingrenzen betekenen hier het doorbreken van de schoolgrenzen en de gemeentelijke grenzen om zo tot een betere ketensamenwerking te komen.

Het is zo dat bij een eenduidige keten er weinig keteninstrumenten nodig zijn om de keten werkende te krijgen en te houden. Het enige arsenaal aan instrumenten, dat men nodig heeft bij een eenduidige keten, zijn de organisatorische en communicatieve instrumenten. Geoperationaliseerd betekent het dat er gewerkt moet worden aan een vorm van samenwerking waarbij gezamenlijk het probleem wordt herkend. Dit kan plaatsvinden door mind- sessions of door een rondgaand document waarbij gevraagd wordt aan de actoren om het probleem te beschrijven. Daarbij kunnen communicatieve instrumenten worden gebruikt als notulen, afspraken (mondeling en geschreven) en follow-up afspraken. Na de sessie of inventarisatie van de documenten dient er een terugkoppeling plaats te vinden om zo de gezamenlijke probleemdefinitie mede te delen.

Bij een meerduidige keten moeten er: communicatieve instrumenten, creëren van gezamenlijk belang, creëren van druk en het zoeken van verbeterstrategieën worden ingezet (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 24). Dit betekent dus minder transparantie en meer werk in de keten. Een eenduidige keten kan dus als een succesfactor worden gezien en een meerduidige keten als een faalfactor.

- Aanbod- of vraaggestuurde keten: als de keten eenduidig van karakter is, kan men spreken van een aanbodgerichte keten, waarbij de gehele structuur vastligt. Bij een vraaggerichte keten zijn ketenpartners afhankelijk van de partner, die de keten doorloopt (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 25). Een aanbodgestuurde keten kent **ketenafspraken** waarbij er gewerkt wordt aan een ketenoptimalisatie, waarbij bij een vraaggerichte keten er incentives ontwikkeld moeten worden om bureaucratie tegen te gaan en de zwakkere partners te beschermen (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 26). Als er ketenafspraken, mondeling of schriftelijk vast liggen, kan men dit gebruiken ter operationalisatie van de aanbod- of vraaggestuurde keten.

- Stabiele versus dynamische keten: bij een beperkte partnerkeuze in de keten spreekt men van een stabiele keten. Er zijn maar enkele partners actief waardoor er gewerkt kan worden aan een ketenoptimalisatie. Een dynamische keten kent een vrije **keuze van ketenpartners** waardoor er een concurrentie kan ontstaan tussen de partners waarbij toezicht en kwaliteitsinspectie noodzakelijk worden (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 28).  
Om te kijken of de onderzochte keten een stabiele of dynamische keten is, moet er in de interview gevraagd worden naar de samenwerking met andere actoren en de keuze tot toetreding van de keten.
- Veel versus weinig concurrerende afhankelijkheden: *'In een keten waarin partners weinig concurrerende afhankelijkheden hebben is ketenoptimalisatie mogelijk en wellicht nodig. Door te sturen op input en output kan efficiency worden gerealiseerd* (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 29). Bij **concurrerende afhankelijkheden** heeft men te maken met doelvervlochtening. Er moet dan ruimte en verantwoordelijkheid gegeven worden aan de ketenpartners.  
Om inzicht te krijgen in de ruimte en verantwoordelijkheid van de partners kan ook een trajectbeheer worden ingesteld. Het gaat hier om een stappenplan waarbij er duidelijke spelregels worden beschreven over wie er een beslissing neemt in de keten (Van der Aa en Konijn, 2001; pp. 36-39). Door de stappenplan worden de afhankelijkheden in de keten geoperationaliseerd. Een duidelijke weergave van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft ook positief invloed op de transparantie. Dit kan men doen door een aangepaste organogram te maken of door de verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk te maken.
- Veel versus weinig machtsconcentraties: een keten met concurrerende partners zal weinig machtsconcentraties kennen omdat alle partners 'vechten' voor hun eigen **macht**. In sommige ketens kan het wel voorkomen dat bepaalde ketenpartners bepaalde machtsbronnen in handen hebben (Van der Aa en Konijn, 2001; pp. 30-31). Bij deze machtsbronnen moet men denken aan personeel, financiën, logistiek en kennis. Om achter de mate van macht per actor te komen, kan in de interviews gevraagd worden naar de 'waarde' van een actor. De school kan bijvoorbeeld aangeven wat de grootste waarde van de gemeente is in de keten. Zodoende kan inzichtelijk worden gemaakt hoe de machtsrelaties lopen en of er veel machtsconcentraties in de keten te vinden zijn.

Samenhangend met macht, is ook **vertrouwen** belangrijk in een keten. Bij de aanwezigheid en behoud van vertrouwen kunnen de ketenpartners van elkaar erop aan dat de inzet van personeel en expertise en andere middelen gegarandeerd is. Vertrouwen kan een keten succesvol maken of laten falen. Om de kans op succes groter te maken is het van belang het besef te creëren voor de ontwikkeling en behoud van de betrokkenheid en inzet van expertise: alle ketenpartners moeten weten dat ze samenwerken in een keten. Dat besef moet er zijn. Bij betrokkenheid en inzet van deze ketenpartners kan men spreken van een succesfactor. Om dit te kunnen operationaliseren is het noodzakelijk vragen in het interview op te nemen betreffende samenwerkingsverbanden met actoren en de staat van samenwerking. Hierdoor kan er geconcludeerd worden of er vertrouwen is of niet. Betreffende de inzet moeten eenduidige afspraken gemaakt worden over de bijdragen van de partners. De bijdragen krijgen vorm in verankerde ketenafspraken in het gezamenlijk proces. Tevens kunnen deze afspraken dienen om de keten en de partners te evalueren (Van der Aa en Konijn, 2001; pp. 36-39).

Het gebruik van communicatiemiddelen behoort tot een succesfactor. Het interacteren met andere ketenpartners is cruciaal voor de informatievoorziening en –uitwisseling. Zonder goede **communicatie** zal de keten falen aangezien het zal opbreken in verschillende autonome delen die elk een eigen doel en strategie nastreven. Bij communicatiemiddelen

moet men denken aan verbale en non-verbale interactie. Op dit te operationaliseren is het goed om te weten welke vormen van communicatie voorkomen in de keten en hoe vaak bepaalde communicatie-instrumenten worden gebruikt.

Ten slotte kan de mens en zijn of haar **gedrag** succesvol voor de keten zijn mits deze personen deel uitmaken van de keten zelf, dus erin participeren en bereidwilligheid zijn en gebruik willen maken van de persoonlijke kwaliteiten. Deze voorwaarden geven intern vorm aan een mogelijke samenwerking (Rutgers red., 2006; p. 90). Het gedrag van actoren kan alleen waargenomen worden als de onderzoeker ook participeert in de keten, of van buitenaf de keten observeert.

Tabel 1: Overzicht succes- en faalfactoren

<b>Succes- of faalfactor</b>	<b>Omschrijving</b>
<i>Eenduidige probleemdefinitie</i>	<i>Het aanwezig zijn van een eenduidige probleemdefinitie wordt als een succes gezien en het ontbreken ervan als falen.</i>
<i>Ketenafspraken</i>	<i>De aanwezigheid van ketenafspraken kunnen succesvol zijn voor een keten. Het ontbreken van ketenafspraken kan de transparantie in termen van taakomschrijving en verantwoordelijkheid, van de keten doen afnemen waardoor een keten kan falen.</i>
<i>Keuze van ketenpartners</i>	<i>De mate van openheid en vrijheid van toetreden van ketenpartners tot de keten bepalen ook de mate van succes van een keten.</i>
<i>Concurrerende afhankelijkheden</i>	<i>Aanwezigheid van concurrerende afhankelijkheid kan zorgen voor een onprettige en niet-werkbare sfeer in de keten.</i>
<i>Macht</i>	<i>Aanwezigheid van macht in de keten kan positief of negatief van invloed zijn. De mate van succes en falen is gekoppeld aan de mate en soort van macht.</i>
<i>Vertrouwen</i>	<i>De keten is succesvol bij aanwezigheid van vertrouwen. Het vertrouwen stimuleert verdere samenwerking.</i>
<i>Communicatie</i>	<i>Het aan- of afwezig zijn van communicatie bepaalt in belangrijke mate de aard van de samenwerking in de keten. Bij veelvuldige communicatie wordt de keten succesvoller en bij een tekort aan communicatie spreekt men van een falende keten.</i>
<i>Gedrag</i>	<i>De instelling van een persoon kan ook invloed hebben op een keten. Een open persoon zou eerder contact kunnen leggen met andere ketenpartners en zou door zijn gedrag de keten succesvoller kunnen maken.</i>

### **3.3.3 Keteninstrumenten**

Keteninstrumenten zijn de middelen, die de actoren ter hand hebben, om een ketensamenwerking te realiseren en waar nodig, de keten sluitend te krijgen. Het zijn:

*'hulpstukken voor veranderingsprocessen en zijn gebaseerd op een combinatie van theoretisch inzicht en praktische kennis'* (Van der Broek e.a., 2003; p. 12).

Er zijn twee hoofdindelingen van keteninstrumenten. De eerste hoofdindeling van de instrumenten zijn de technische bouwinstrumenten om een keten te realiseren. Hierbij moet men denken aan personeel, tijd en financiën om de keten te faciliteren. De tweede hoofdindeling van de instrumenten zijn de sociale bouwstenen om communicatie en uitwisseling tussen partijen mogelijk te maken (Van der Broek e.a., 2003; p. 12). Hierbij moet men denken aan gemakkelijk persoonlijk contact, het maken en vastleggen van afspraken. Vervolg geven aan afspraken en inzetten en uitwisseling van kennis.

Inzoomend op de tweede hoofdindeling van instrumenten kan men meerdere subinstrumenten herkennen. Naast persoonlijk contact en vastgelegde afspraken moet men ook denken aan het ontwikkelen van strategische plannen en visie (beleidsinstrumenten). Verder kunnen ook effectrapportages erbij gerekend worden. Verdere deelinstrumenten (juridisch) kunnen contracten, convenanten en aanbestedingen zijn. Tevens kunnen ook financiële instrumenten worden gebruikt, zoals: subsidies, prestatiefinanciering en voortgangsrapportages. Ten slotte heb je ook de communicatieve instrumenten. Deze instrumenten zijn het ketenoverleg, voorlichting en interactie.

Naast de succes- en faalfactoren kan met behulp van deze instrumenten ook een ketensamenwerking (gedeeltelijk) worden geoperationaliseerd. Het gebruik, en de mate van gebruik van de keteninstrumenten geven een indicatie betreffende de mate en intensiteit van de ketensamenwerking.

Tabel 2: Keteninstrumenten

Keteninstrumenten	Juridische Instrumenten	Financiële Instrumenten	Communicatieve Instrumenten
Visie- ontwikkeling	Contracten	Subsidies	Voorlichting
Strategische plannen	Convenanten	Voortgangsrapportages	Ketenoverleg
Effectrapportages	Aanbestedingen	Prestatiefinanciering	Interactie

Bron: ('Ketenregie', [www.handreikingjeugdwerkloosheid.nl](http://www.handreikingjeugdwerkloosheid.nl), 2006)

### 3.4 Ketenregie en –coördinatie

Er bestaat een noodzaak voor coördinatie en regie. Deze noodzaak vloeit voort uit de toenemende complexiteit van ketens. Het gaat daarbij om de toenemende druk op prestatie. Er moeten steeds meer resultaten geboekt worden, waardoor er geen aandacht meer uit gaat naar het proces zelf, maar alleen naar het doel, het behalen van een bepaald resultaat (GEA, 2003).

Regie kan omschreven worden als sturing en managen. De ketenregie kan omschreven worden als: *'het afstemmen van de activiteiten van de ketenpartners in een keten met behoud van ieders formele verantwoordelijkheid in de keten'* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2003; p. 26) en *'Het ontwikkelen van (betere) dienstverlening zoals ervaren door de cliënt door de (potentiële) ketenpartners te verleiden tot (meer) afstemming van hun activiteiten'* (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 14).

Het gaat hierbij om het zelf dragen van de verantwoordelijkheden in de keten. De ketenregie berust bij een ieder, binnen de keten. Onderhoud en sturing van de keten zijn noodzakelijk. Deze sturing kan binnen een keten niet plaatsvinden op basis van macht en hiërarchie. Een andere manier van sturen kan dan regie zijn, waarbij een coördinator de rol van ketenregisseur op zich neemt. De regie vindt plaats op basis van communicatie, gezag, vertrouwen en visie (*'Zorgketen zet leerling centraal'*, [www.platformwsns.nl](http://www.platformwsns.nl), 2006).

Bij ketencoördinatie vervult een bepaalde actor een rol waarbij hij tussen de andere actoren instaat, zonder deel te hoeven nemen aan het ketenproces zelf. De taken, die bij de coördinatie horen, zijn: afstemmen van prioriteiten, deelprocessen op gang brengen en uitwisselen van informatie. De ketencoördinator heeft niets te maken met organisatiestructuren, maar dient alleen de structuur van de keten in de gaten te houden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003; pp. 26-27).

Ketenregie en –coördinatie liggen dicht bij elkaar. Een persoon, die verantwoordelijk is voor de coördinatie, kan dus ook de rol van regisseur op zich nemen. Dit kan gemakkelijk gebeuren aangezien de coördinator toch al werkzaam is op het bestuurlijk vlak, tussen de ketenpartners. Hij stuurt dan ook de samenwerkingsverbanden in die keten aan. Naast regie en coördinatie kan ook het stimuleren en initiëren tot de taken van deze persoon behoren (*'Zorgketen zet leerling centraal'*, [www.platformwsns.nl](http://www.platformwsns.nl), 2006).

De coördinatie en regie zorgt er ook voor dat de cliënt, in dit geval een potentiële VSV' er, centraal komt te staan in de keten. Deze centrale positie kan ervoor zorgen dat de aandacht van de ketenpartners allen gericht zijn op de cliënt en er serieus gewerkt kan worden naar een situatie waarbij de cliënt het proces verlaat met een startkwalificatie (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 15).

Ook is het belangrijk de keten te blijven coördineren, zodat bepaalde ketenpartners niet de leiding naar zich toe trekken. De keten, maar vooral de processen zijn dynamisch van aard (Van der Aa en Konijn, 2001; p. 15). Dit betekent dat deze processen moeilijk te voorspellen zijn. Het inzichtelijk maken van de werkprocessen behoort tot de prioriteiten.

### 3.5 Regie en coördinatie bij VSV beleid: praktijk

*'In Amsterdam werken onder andere scholen, hulpverlenende instanties, leerplichtambtenaren en justitie hard aan het terugdringen en voorkomen van voortijdig schoolverlaten.'*

Bron: ('Voortijdig Schoolverlaten', [www.onderwijs.amsterdam.nl](http://www.onderwijs.amsterdam.nl), 2006)

Uit een artikel van oktober 2005 ('Voortijdig Schoolverlaten' [www.onderwijs.amsterdam.nl](http://www.onderwijs.amsterdam.nl), 2006) blijkt dat wethouder Aboutaleb van Amsterdam alle betrokken partijen, die te maken hebben met VSV, bij elkaar heeft geroepen en zichzelf als ketenregisseur heeft benoemd. Zijn functie houdt in dat hij bij onoplosbare tegenstellingen, in de keten tussen de partijen, de knopen doorhakt.

Verder wordt ook in Nijmegen, zoals al eerder aangegeven, gewerkt aan een gezamenlijke ketenaanpak. Uit een Besluit van Burgemeester & Wethouders (20 september 2004) blijkt dat Nijmegen besloten heeft: *'tot een gecoördineerde sluitende aanpak voor jongeren van 17-23 jaar op regionaal niveau. Doel: het verminderen van het aantal jeugdwerklozen en VSV-ers door een efficiëntere en effectieve aanpak van dienstverlening middels samenwerking en afstemming door alle betrokken partijen in de keten: Onderwijs, RMC, CWI, Sociale Zaken en werkgevers.'*

De redenen die weergeven waarom gemeente Nijmegen gebruik maakt van het ketenmanagement zijn (Besluit Burgemeester & Wethouders, d.d. 20 september 2004):

- Er is geen samenwerking, waardoor er te weinig afspraken worden gemaakt tussen betrokken partijen
- Er bestaat onduidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokken partijen ten aanzien van de dienstverlening aan de jongeren
- Onvoldoende zicht op de input van het beleid
- Geen of gebrekkige overdracht van informatie naar andere partijen



Het bovenstaande illustreert dat meerdere steden bezig zijn het VSV te beheersen door middel van een ketenaanpak.

De school is medeverantwoordelijk voor de deelnemers. Ten eerste kunnen andere actoren scholen ondersteunen bij het sturen van deelnemers (denk aan inschakeling van de leerplichtambtenaar of de rechtbank waar deelnemers onder druk van aanwezig personeel worden gedwongen een startkwalificatie te behalen). Dit resulteert in een gedeelde coördinatie van de deelnemers, dus een afname van coördinatiekosten voor de school. Ten tweede kan de school de keten gebruiken om kennis in te winnen over de deelnemers en om leerlingen te stimuleren deel te nemen aan het onderwijsproces. Een leerplichtambtenaar heeft meer impact op een deelnemer dan een reguliere docent. Ten derde kunnen andere actoren weer andere informatie over een deelnemer beschikken (denk bijvoorbeeld aan Bureau Halt die informatie kan verschaffen over een deelnemer) waar de school geen toegang tot heeft. Door het samenwerken met de actoren blijft de school up-to-date over de ontwikkelingen (competenties) en kan het zich richten op de 'klantenkring' (deelnemers en ouders). Vroeger waren overeenkomende historische kenmerken de push om samen te werken, terwijl tegenwoordig de kennis en technologie<sup>2</sup> een belangrijkere rol spelen (Van Duivenboden e.a., 2002; p. 16). De combinatie van die competenties en mogelijkheden met de relevante informatie kan ervoor zorgen dat leerlingen gestimuleerd worden om (toch) een startkwalificatie te behalen.

Verder moeten de gemeenten en de schoolbesturen denken aan een heroverweging van de ketenbenadering. Deze heroverweging moet omdat er aan deze organen, en ook aan andere maatschappelijke organen, veel meer opgaven worden toegekend en er nog niet voldoende succes is geboekt door interactieve beleidsvorming (Rutgers red., 2006; pp. 14-15).

*'De roep om samenwerking heeft in het Rotterdamse beleid om het probleem van voortijdig schoolverlaten aan te pakken de laatste jaren een steeds prominenter plaats gekregen. Steeds meer is duidelijk geworden dat de scholen niet alleen voor de oplossing kunnen zorgen.'*

Bron: (Dienst Stedelijk Onderwijs, gemeente Rotterdam, 2004; p. 10)

### **3.6 Ketepartners in het onderwijs**

In de keten van het onderwijs bevinden zich tal van actoren die invloed hebben op de deelnemers of op de school. Het is belangrijk om de goede ketepartners te betrekken in het besluitvormingsproces. Het betrekken gaat gemakkelijk als met de volgende punten rekening wordt gehouden (SEO, 2003; pp. 3-6):

- Alle partijen, die belangrijk geacht worden, moeten deelnemen in de samenwerkingsverband
- Het aantal partijen zo klein mogelijk houden. Dit bevordert de transparantie.
- Vertrouwen uitstralen en ook toekennen
- Overdracht van kennis moet gemakkelijk kunnen gaan
- Intensiteit van samenwerking, intensief samenwerking heeft een grotere kans van slagen
- Er een goede keteninformatiesysteem is om de partners te informeren (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 97)

#### **3.6.1 Regionale Meld- en Coördinatiefunctie**

Als aan deze punten aandacht is besteed, kan men uitkijken naar partners. Eén van de partners in het Rotterdams onderwijs is de RMC- Regionale Meld- en Coördinatiefunctie. Deze organisatie is ingesteld om voortijdig schoolverlaten van niet leerplichtige jongeren

<sup>2</sup> Denk hierbij vooral aan ICT mogelijkheden die de communicatie tussen actoren laagdrempelig maakt. De ICT mogelijkheden zorgen ervoor dat de bestuurlijke grenzen tussen de organisaties vervagen, en ze gemakkelijker samen gaan werken (Van Duivenboden e.a., 2002; p. 16).

(tussen de 17 en 23 jaar) aan te pakken en te zorgen dat de keten sluitend wordt gemaakt en dus een startkwalificatie behalen ('*Gediplomeerde vmbo-ers worden begeleid naar een vervolgopleiding*', [www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl), [www.rmc-westkennemerland.nl](http://www.rmc-westkennemerland.nl) 2005). Dit gebeurt zowel op lokaal, als op regionaal niveau (RISBO, 1997; p. 32). Deze coördinatiefunctie was een initiatief van OCW en is sinds 1995 operationeel (RISBO, 1997; p. 31).

Het doel van een RMC is:

- Opzetten van een meld- en registratiesysteem van voortijdig schoolverlaters. Dit krijgt vorm doordat scholen de RMC op de hoogte houden over verzuim en uitval van deelnemers, al zijn ze niet leerplichtig. De taak van de RMC is dan om deelnemers die dreigen uit te vallen, of die al zijn uitgevallen, in beeld te brengen ('*RMC en startkwalificatie*', [www.ingrado.nl](http://www.ingrado.nl), 2006)
- Opzetten en onderhouden van een sluitend zorgnetwerk voor én van de voortijdig schoolverlaters (samenwerking met gemeenten, voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs, jeugdhulpverlening). Dit betekent dat deelnemers, die toch zijn uitgevallen, bij de RMC de mogelijkheid krijgen toch een startkwalificatie te behalen. Dit probeert men te doen door met de deelnemer een trajectplan op te stellen en die aan te houden om zo toch een startkwalificatie te behalen ('*RMC en startkwalificatie*', [www.ingrado.nl](http://www.ingrado.nl), 2006). In Rotterdam doet het ROC Zadkine mee met RMC Rijnmond ('*RMC protocol Regio Rijnmond*', [www.voortijdigschoolverlaten.nl](http://www.voortijdigschoolverlaten.nl), 2005).

*'De bemiddelbare jongeren uit de groep vsv-ers worden opgenomen in de RMC- registratie en richting scholing en arbeidsparticipatie geleid. Personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt worden begeleid door de Afdeling Sociale Zaken van de gemeente. Met de collectief gemelde voortijdig schoolverlaters wordt eerst administratief contact gezocht. Wanneer een jongere niet reageert, wordt een huisbezoek afgelegd. Nadat het eerste contact is gelegd, neemt de RMC-begeleider de jongere in behandeling.'*

Bron: (Rutgers red., 2006; p. 37)

### **3.6.2 Landelijke Vereniging van Leerplicht Ambtenaren**

LVLA- Landelijk Vereniging van Leerplicht Ambtenaren. Dit was een beroepsvereniging voor leerplichtambtenaren die was opgericht in juli 1983. De vereniging is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van de Leerplichtwet in een gemeente ([www.lvla.nl](http://www.lvla.nl), 2005). Deze vereniging wordt hier genoemd aangezien de leerplichtambtenaar van de gemeente Rotterdam hierbij is aangesloten. Sinds 2006 is deze vereniging samen gaan werken met de RMC, en heet nu Ingrado (betekent; 'in staat zijn') ([www.ingrado.nl](http://www.ingrado.nl), 2006). Ingrado behoudt de oude functies van de LVLA, maar heeft nu kortere communicatielijnen met de RMC waardoor aanpak van verzuim (en in de meest slechte situatie, uitval) beter kan worden uitgevoerd. Ook gaat de vereniging in plaats van alleen naar de leden, zich ook naar buiten toe richten. Daarmee willen ze de aangewezen gesprekspartner zijn over zaken betreffende verzuim en uitval. Ingrado: '*...wil een brancheorganisatie voor haar ketenpartners zijn*' ([www.ingrado.nl](http://www.ingrado.nl), 2006).

### **3.6.3 Jongerenloket Rotterdam**

Een ander belangrijke partner in Rotterdam is het Jongerenloket. Ook deze organisatie richt zich op jongeren tussen de 17 en 23 jaar. Het Jongerenloket is opgericht in 2004 en is een samenwerking tussen Centrum voor Werk en Inkomen en de gemeente Rotterdam (afdeling Jeugd, Onderwijs en Samenleving en Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Het loket dient als stedelijk informatiepunt voor onderwijs, werk en inkomen en is operationeel sinds januari 2005. Bij dit loket vindt je als deelnemer informatie over vacatures, stages en begeleiding om terug te keren naar school. Tevens kun je ook solliciteren en uitkering aanvragen ([www.jongerenloketrotterdam.nl](http://www.jongerenloketrotterdam.nl), 2006). Het doel van het Jongerenloket is: '*de begeleiding richting economische zelfstandigheid met de nadruk op werk en/ of scholing. Uitgangspunt van het Jongerenloket is de zogenaamde jongerenladder: scholing boven werk boven uitkering*' ([www.opgroeien.rotterdam.nl](http://www.opgroeien.rotterdam.nl), 2006). Iedereen, tussen de 17 en 23 jaar, kan er

gratis terecht en krijgt als introductie en kennismaking een intakegesprek, waarbij gekeken wordt naar het te bereiken doel en het traject dat afgelegd dient te worden.

### **3.6.4 Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs**

Ook is in het gebied Rijnmond het Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs, kortweg JOB genoemd, actief ([www.job-site.nl](http://www.job-site.nl), 2006). Dit is een organisatie, die gevormd is door MBO-studenten, die zich inspannen voor de belangen van de medestudenten. Deze organisatie is opgericht in 1998 als gevolg van afstoting van het MBO- gedeelte door het LAKS (Landelijk Aktie Komitee Scholieren).

Deze organisatie, voornamelijk vormgegeven door de website, biedt informatie aan studenten op het gebied van onderwijs, stage, werk en rechten. Kerntaken van deze organisatie zijn het vertegenwoordigen, informeren, adviseren en ondersteunen van mbo-deelnemers ('*Achtergrond en oprichting van JOB*', [www.job-site.nl](http://www.job-site.nl), 2006).

### **3.6.5 Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam**

Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam is ook een belangrijke partner in het Rotterdams onderwijssysteem. Sinds de invoering van de Wet op de Jeugdzorg op 1 januari 2005 is deze organisatie toegankelijker geworden voor de cliënten. Zowel jeugdigen als ouders kunnen er terecht voor hulp. Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam werkt vanuit een vraaggerichte visie. Deze visie houdt in dat cliënten zelf de verantwoordelijkheden moeten nemen en zelf de stap moeten maken naar Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam (Rutgers red., 2006; p. 27). Dit bureau is de toegangspoort voor de gehele jeugdzorg van Rotterdam. Taken, die bij dit bureau horen, zijn ([www.bureaujeugdzorg.info](http://www.bureaujeugdzorg.info), 2006):

- Indicatiestelling
- Uitvoering van de taken van het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling
- Uitvoering van jeugdbeschermingsmaatregelen (voogdij, gezinsvoogdij)
- Jeugdreclassering

Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam kan hulp bieden door doorverwijzing van cliënten naar andere zorgverleners, door bescherming te bieden en toezicht te houden, en helpt ouders bij het opvoeden en de jeugdigen bij het opgroeien ([www.bureaujeugdzorg.info](http://www.bureaujeugdzorg.info), 2006).

### **3.6.6 Gemeentelijke Gezondheidsdienst**

De Gemeentelijke Gezondheidsdienst, kortweg GGD genoemd, is verantwoordelijk voor de gezondheid van de bewoners van de gemeente. Nederland kent 36 GGD' en die verspreid zijn over 467 gemeenten. Er zijn dus meerdere gemeenten, die één GGD aansturen. De taken die de GGD moet uitvoeren zijn verscheiden. De belangrijkste taak, met in acht neming van het onderwerp van deze thesis, is de jeugdgezondheidszorg ([www.ggd.nl](http://www.ggd.nl), 2006). De GGD speelt ook een rol in het beheersen en verminderen van de uitval. Leerlingen, die mentaal of fysiek hulp nodig hebben, kunnen zich wenden tot deze organisatie. In Rotterdam is er ook een GGD gevestigd aan de Schiedamsedijk 95.

De GGD Zuid- Holland is één van de ketenpartners in de gehele gezondheidszorg, waar ook organisaties als scholen, consultatiebureaus, gemeenten, politie en justitie in deelnemen. Als deze keten goed wilt functioneren, zullen er goede afspraken gemaakt moeten worden betreffende verantwoordelijkheden, taakverdelingen en bevoegdheden (Rutgers red., 2006; p. 46).

Tabel 3: Overzicht ketenpartners in Rotterdam

<b>Ketenpartner</b>	<b>Doelstelling/ bijdrage</b>
<i>Regionale Meld- en Coördinatiefunctie</i>	Opzetten van een meldsysteem en een registratiesysteem en het opzetten en onderhouden van een sluitend zorgnetwerk voor én van de voortijdig schoolverlaters (samenwerking met gemeenten, voortgezet onderwijs, beroeps- onderwijs en jeugdhulpverlening).
<i>Landelijke Vereniging van Leerplicht Ambtenaren</i>	De vereniging is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van de Leerplichtwet in een gemeente.
<i>Jongerenloket Rotterdam</i>	Bij dit loket vindt je als deelnemer informatie over vacatures, stages en begeleiding om terug te keren naar school.
<i>Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs</i>	Dit is een organisatie, dat gevormd is door MBO- studenten, die zich inspant voor de belangen van de medestudenten.
<i>Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam</i>	Zowel jeugdigen als ouders kunnen er terecht voor hulp. Dit bureau is namelijk de toegangspoort voor de gehele jeugdzorg van Rotterdam.
<i>Gemeentelijke Gezondheidsdienst</i>	De GGD speelt ook een rol in het beheersen en verminderen van de uitval. Leerlingen, die mentaal of fysiek hulp nodig hebben, kunnen zich wenden tot deze organisatie.

### 3.7 Analyse kader en operationalisatie

Het begrip, dat in dit onderzoek centraal staat, is uitval. Uitval vormt de kern van het VSV beleid en geeft het aantal deelnemers dat het onderwijsproces voortijdig verlaat. De definitie van uitval, die in dit onderzoek wordt gehanteerd, kijkt naar deelnemers tussen de 18 en 23 jaar die geen startkwalificatie hebben of nog niet hebben behaald.

De analyse zal plaatsvinden aan de hand van het eerder beschreven schillenmodel (zie figuur 1 op pagina 5). Dit model brengt structuur aan in het onderzoek en helpt mij bij het analyseren van de omgeving. Zo heb ik het onderzoeksomgeving in drie delen opgesplitst. De eerste twee delen (niveau 1 en niveau 2) worden gezamenlijk behandeld. Dit gebeurt omdat OC Administratie, Beveiliging & ICT een onderdeel is van ROC Zadkine en ook geïntegreerd is (zowel organisatorisch als fysiek) binnen het ROC.

Na deze twee niveaus worden er apart vragen gesteld in het interview betreffende niveau 3 waarbij er specifiek wordt ingegaan op het contact met andere actoren en met de gemeente Rotterdam waarbij de organisatorische, mentale en fysieke afstand groter is naar deze actoren dan tussen de onderwijsteams en het ROC.

De uitval heeft betrekking op alle schillen van het schillenmodel. Dit concept zal in de interviews geoperationaliseerd worden aan de hand van de volgende vragen:

- *Wat betekent uitval (voortijdig schoolverlaten) volgens u?*
- *Welke acties zijn er in het verleden genomen om uitval te beheersen c.q. te verminderen (genomen maatregelen)?*
- *Ervaart u uitval (voortijdig schoolverlaten) als een probleem? Zo ja, hoe groot is dat probleem dan volgens u en wat zijn de gevolgen ervan?*

Met behulp van de bovengenoemde vragen zal ik inzicht proberen te verkrijgen in de mate van betrokkenheid die de respondent heeft met uitval. Hoe serieus is het probleem voor hem of haar?

De eerste vraag is een kennisvraag, waarbij inzicht verkregen zal worden over de gehanteerde definitie. De resultaten zullen vertaald worden in het wel of niet toekennen van een eenduidige probleemdefinitie in de keten.

De tweede vraag geeft inzicht in het arsenaal aan maatregelen, dat in het verleden is genomen in de organisatie van de respondent. Deze maatregelen zullen verder in het onderzoek een beeld verschaffen over de mate van organiserend vermogen.

Bij de derde vraag gaat het om de betekenis en de relevantie, die de respondent toekent aan dit concept. Een eenduidige probleemdefinitie in de keten hangt ermee samen. Als alle respondenten een gelijke betekenis toekennen aan dit concept, dan zou de keten als eenduidig kunnen worden benoemd. Denk hierbij aan het categoriseren van het probleem als ernstig, complex, groot of juist als klein of simpel. Als de definitie en mate van relevantie per respondent onderling verschilt, kan er niet gesproken worden van een eenduidige probleemdefinitie in de keten.

Ketenmanagement zal gedurende met interview in twee delen worden opgedeeld. In eerste instantie zal ik vragen stellen die behoren tot een interne keten, waarbij ik inga op de samenwerking tussen de onderwijsteams. Daarna ga ik in op de samenwerking tussen de onderwijsteams en het management. Dit gedeelte van ketenmanagement noem ik intern aangezien de organisatorische, mentale en fysieke afstand tussen de onderwijsteams en het management kleiner is dan de afstanden van de onderwijsteams en het management tot de andere ketenpartners (bijvoorbeeld de gemeente Rotterdam). De vragen die betrekking hebben op het intern ketenmanagement zijn:

- *Volgens documenten binnen de Opleiding Administratie Beveiliging en ICT zijn er teams in het leven geroepen. Hoe zijn deze teams ontstaan en wat is het doel erachter?*
- *Hoe vindt samenwerking plaats tussen de verschillende teams (ketenmanagement)? En hoe worden ideeën vanuit de werkvloer en vanuit het management in deze teams geventileerd?*
- *Wat wordt er met de afspraken gedaan, die worden besproken (keteninstrumenten: zijn er ook vervolgspraken)?*
- *Wat zijn de knelpunten binnen het proces van terugdringing van uitval? En hoe wordt er getracht deze knelpunten op te lossen?*

Deze vragen hebben onder andere betrekking op de bewustwording van de partners van deelname in een keten. Het vragen naar het ontstaan van deze teams en het doel erachter controleert of de binnenste schil (niveau 1) wel een eenduidige doel heeft en op de hoogte is van een samenwerking.

Het ingaan op de samenwerking gebeurt bij de volgende vraag. Het functioneren van de keten zal hier worden belicht. Hierbij komen de succes- of faalfactoren communicatie en ketenafspraken aan de orde. Het bestaan, gebruik en de mate van gebruik ervan zal inzicht geven in de staat van de keten.

Verder wordt bij de samenwerking gekeken naar de aansluiting met de tweede schil (niveau 2) waar het management is gepositioneerd. Hierbij komt ook het gebruik van communicatie bij kijken.

Het inzicht verkrijgen in ketenafspraken geeft een beeld over hoe er wordt omgegaan met afspraken in de keten. Tevens wordt ook bekeken of de keten dan een vraag- of aanbodgerichte keten is waarbij de manier van keuze van ketenpartners bepaald kan worden.

De knelpunten moeten concreet informatie verschaffen over de faalfactoren die toe te kennen zijn aan de keten of aan factoren buiten de keten. Ook kan er een beeld worden

geschetst van de afhankelijkheden van de teams en management en of deze afhankelijkheden ook concurreren met elkaar.

Het extern ketenmanagement krijgt vorm door te kijken naar de samenwerking tussen het ROC Zadkine (dus de onderwijsteams en management) en externe actoren. De voornaamste actor hierbij is de gemeente Rotterdam, maar je zou ook kunnen denken aan het Jongerenloket, CWI, GGD of Bureau Jeugdzorg. Het gaat hierbij om de samenwerking tussen alle drie de schillen van het schillenmodel. De vragen voor het interview zijn:

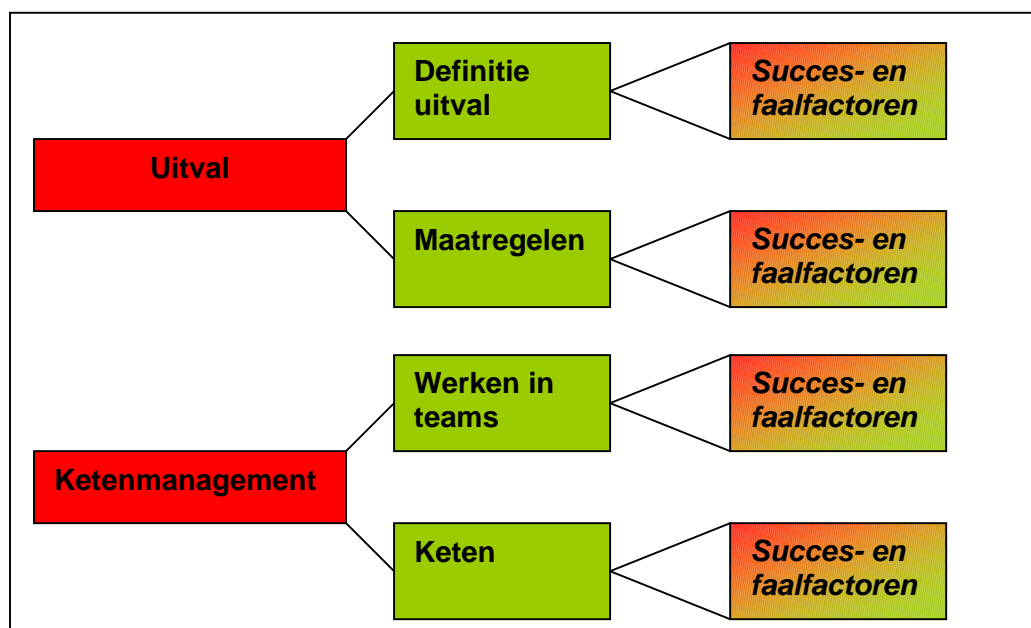
- *Vindt er contact plaats tussen teams en gemeente of management en gemeente? Zo ja, hoe vaak en wat zijn de onderwerpen die worden besproken (keteninstrumenten: wat voor soort contact)?*
- *Zijn er buiten de teams, ook andere actoren betrokken bij de terugdringing van uitval (keten)? Zo ja, welke en wat is hun rol precies?*
- *Wat is de rol van de gemeente in het geheel (passief, pro-actief, überhaupt betrokken)?*
- *Wat doet de gemeente om ervoor te zorgen dan uitval wordt teruggedrongen (maatregelen genomen door de gemeente)? Hoeveel invloed heeft zij in het geheel?*
- *Is er nog contact met andere vestigingen van het ROC Zadkine of andere ROC 's betreffende dit onderwerp? Zo ja, hoe ziet deze 'samenwerking' eruit (ketenmanagement, keteninstrumenten: frequentie en follow-up afspraken)?*

De betrokkenheid van de gemeente geeft een beeld over de buitenste schil (niveau 3). De rol van de gemeente moet inzicht verschaffen in de positie en de verantwoordelijkheden van haar. De gemeente en eventuele andere actoren kunnen gezamenlijk bepalen of de keten een dynamisch karakter kent of een stabiel karakter. Verder kan de betrokkenheid van externe actoren ook inzicht geven in eventuele machtsposities binnen de keten en het daarmee gekoppeld vertrouwen. Ik ga nadrukkelijk in op de gemeente aangezien ik mijn onderzoeksveld ook inkader tot en met de gemeente. Ik wil bij de respondent ook het beeld opwekken dat andere actoren, die buiten de gemeente staan, geen onderwerp zijn van dit onderzoek.

Ook gedurende het inhoudelijk analyseren heeft er al ten dele een operationalisatie plaatsgevonden. Ik ben in de documenten relevante informatie gaan filteren. Deze filtering heeft op een tweetal gebieden plaatsgevonden. Deze gebieden waren de concepten: uitval en ketenmanagement.

Om de documenten inhoudelijk te analyseren heb ik bij uitval gekeken naar de volgende deelconcepten: de definitie van uitval en de maatregelen om uitval terug te dringen.

Bij ketenmanagement heb ik gekeken naar het deelconcept samenwerking tussen teams (ook wel ketenpartners genoemd in de literatuur en in de documenten). Dit was voornamelijk het geval bij ROC Zadkine zelf waar een inhoudelijke scan van de documenten snel kon plaatsvinden aan de hand van deze deelconcepten. Daarnaast heb ik de documenten gescand op het deelconcept keten. In de documenten werd gekeken wat er aan de vorming en behoud van een keten is gedaan en of er überhaupt gesproken kan worden van een keten. Deze deelconcepten krijgen in het vervolg van het onderzoek invulling door ze te koppelen aan de eerder genoemde kritieke succes- en faalfactoren.



Figuur 2: Analysemodel inhoudelijke documentanalyse

In figuur 2 heb ik kleuren gebruikt om de ernst van die concepten te benadrukken. Uitval en ketenmanagement zijn rood gemaakt, aangezien zij de centrale concepten zijn in dit onderzoek. De deelconcepten zijn groen gemaakt, aangezien zij de concepten meer vorm geven en documenten toegankelijker maken (doorstromen in de documenten net als doorrijden bij groen licht in het verkeer). De succes- en faalfactoren moeten uitwijzen of de keten als een succes of als falen gekenmerkt kan worden. Vandaar dat deze factoren zowel rood als groen zijn weergegeven omdat de toekenning nog niet heeft plaatsgevonden.

Tabel 4 Koppeling concepten aan succes- en faalfactor

Concept	Succes- of faalfactor	Het schillenmodel
<i>Uitval</i>	Eenduidige probleemdefinitie	Alle drie de niveaus
<i>Intern ketenmanagement</i>	Eenduidige probleemdefinitie, communicatie, de keuze van ketenpartners, veel of weinig concurrerende afhankelijkheden	Niveau 1 en 2 van het schillenmodel en de samenhang ertussen
<i>Extern ketenmanagement</i>	De keuze van ketenpartners, macht en vertrouwen	Niveau 3 uitgelicht en samenhang van alle niveaus

Participerend observatie heb ik gedaan door het lopen van een stage. Het analyseren van de omgeving behoorde tot mijn observatie. Hiermee bedoel ik dat ik heb geobserveerd hoe de locatie van het OC Administratie, Beveiliging & ICT aan de Pr. Alexanderlaan is ingedeeld en hoe er invulling wordt gegeven aan bepaalde maatregelen.

Daarnaast behoort het praten met verschillende medewerkers binnen Zadkine en het bijwonen van een aantal vergaderingen ook tot de observatie. Bij deze gesprekken heb ik de informatie geselecteerd op steekwoorden als: management, keten, onderwijsteams, samenwerking, uitval, VSV, competentiegericht leren en studeerbaar maken van een opleiding. Verder in het onderzoek worden de steekwoorden beschreven.

### 3.8 Organiserend vermogen

In dit onderzoek als geheel en in de centrale vraagstelling wordt nadrukkelijk gesproken over het inzicht verkrijgen in het organiserend vermogen van de ketens rondom schooluitval. Hierbij is het belangrijk een beeld te verschaffen van organiserend vermogen en handreikingen richting te lezen te geven die inzicht kunnen bieden in het analysekader dat centraal staat bij het onderzoeken van organiserend vermogen.

Het organiserend vermogen geeft een beeld van het arsenaal aan wet- en regelgeving, maatregelen en andere middelen, die een organisatie ter hand heeft om een bepaald beleid of maatregel uit te voeren.

Het organiserend vermogen bestaat uit twee begrippen, namelijk: organisatie en vermogen. Bij organisatie moet men denken aan de manieren om vraagstukken aan te pakken. Bij vermogen moet men denken aan het kunnen aanpakken van vraagstukken (STIP, 2004; pp. 8-18).

*‘Onderzoek op het thema organiserend vermogen richt de aandacht op de aard van de professionele activiteit van het uitvoeren’* (STIP, 2004; p. 10).

*‘Organiserend vermogen is geen ‘momentopname’ of een ‘voorraadeenheid’, maar een analyse van het potentieel in een stad of een stadsbestuur en de dynamiek daarvan’* (STIP, 2004; p. 11).

In dit geval hebben we het over organiserend vermogen in een keten van onderwijsinstelling en wordt ook inzicht verschaft in de dynamiek van de keten en het organiserend vermogen.

*‘De overheid stimuleert het organiserend vermogen van bedrijven en kennisinstellingen, zodat zij zelf de rol van ‘trekker’ op zich kunnen nemen. Zo kunnen samenwerkingsverbanden ontstaan die sectoren en netwerken in staat zullen stellen huidige en toekomstige vragen beter op te lossen’* (Ministerie van Economische Zaken, 2005; p. 10).

De operationalisering van organiserend vermogen krijgt vorm door te kijken naar (STIP, 2004; p. 9):

- Het formeel institutioneel- organisatorisch raamwerk
- Bestaan van strategische netwerken
- Leiderschap
- Een samenhangende visie en strategie
- Politieke en/ of maatschappelijke steun

Het organisatorisch raamwerk van ROC Zadkine moet vorm gaan krijgen door te kijken naar het arsenaal aan maatregelen, die in het verleden genomen zijn om uitval terug te dringen. Verder moet voor het organiserend vermogen van de keten ook gekeken worden naar maatregelen die genomen zijn door andere ketenpartners.

Het bestaan van strategische netwerken betekent dat bijvoorbeeld ROC Zadkine kan bouwen op andere ketenpartners. Hier hangt ook eventuele politieke of maatschappelijke steun mee samen. De gedachte is dat bij de aanwezigheid van steun er gesproken kan worden van meer organiserend vermogen aangezien een partner op organiserend vermogen van een ander partner kan bouwen.

Leiderschap moet inzicht gaan bieden in de type van organiserend vermogen. Als een ketenpartner zich als leider opstelt, zal het organiserend vermogen anders zijn samengesteld dan als de partner zich passief opstelt in de keten. Men gaat er van uit dat bij een sterk leiderschap het organiserend vermogen intensiever wordt gebruikt en concreter is dan bij een passief leiderschap.



De samenhangende visie en strategie koppel ik aan een eenduidige probleemdefinitie. Bij de aanwezigheid van een eenduidige definitie zou ook een samenhangende visie en strategie herkend worden.

Deze deelconcepten van organiserend vermogen zullen gekoppeld worden aan de kritieke succes- en faalfactoren. Deze factoren zullen in het vervolg van dit onderzoek een beeld gaan scheppen over het organiserend vermogen van de onderzochte keten.

Zo zal een organisatorisch raamwerk gekoppeld worden aan de factoren ketenafspraken en communicatie. De aanwezigheid van ketenafspraken zal een deel van het raamwerk beschrijven. De overige organisatorische maatregelen moeten naar voren komen door communicatie tussen de ketenpartners.

Het oprichten/ behouden van strategische netwerken kan verklaard worden door te kijken naar welke ketenpartners beschikken over macht en een strategische positie. Verder geven ketenafspraken en een eenduidige probleemdefinitie weer hoe strategisch het netwerk is. Dus samenhangend met visie en strategie zal gekeken moeten worden in welke mate er een eenduidigheid in de keten is. De mate van eenduidigheid zal ook de keuze van de partners en het vertrouwen in de keten verklaren.

De leiderschap zal afhankelijk zijn van macht en concurrerende afhankelijkheden. De gedachte is dat er sprake is van meer macht bij een ketenpartner als hij ook middelen heeft waar andere partners afhankelijk van zijn.

De steun krijgt vorm door te kijken naar de mate van communicatie, bestaan van een eenduidige probleemdefinitie en bestaan van vertrouwen. Bij aanwezigheid van vertrouwen in de keten kan ook veel steun geboden worden, die ten goede komt aan het organiserend vermogen van de keten.

Uiteindelijk moet een beeld worden verschaft van het organiserend vermogen van de onderzochte keten waarbij we zouden kunnen spreken van een hoge graad van vermogen, modale graad of een lage graad van vermogen. Bij een hoge graad van organiserend vermogen zal er van alle vijf de deelconcepten concreet zaken moeten voorkomen uit de keten. Bij een modale graad zullen er drie of vier deelconcepten vorm moeten krijgen in de keten. Bij minder dan drie waargenomen deelconcepten spreken we van een lage graad van organiserend vermogen.

*Tabel 5 Koppeling organiserend vermogen aan succes- en faalfactoren*

<b>Organiserend vermogen</b>	<b>Kritieke succes- en faalfactoren</b>
Organisatorisch raamwerk	Ketenafspraken, communicatie
Strategische netwerken	Macht, ketenafspraken, eenduidige probleemdefinitie, keuze van partners, vertrouwen
Leiderschap	Macht, concurrerende afhankelijkheden, keuze van partners, gedrag
Samenhangende visie en strategie	Ketenafspraken, communicatie, vertrouwen
Steun	Communicatie, eenduidige probleemdefinitie, vertrouwen

### **3.9 Samenvatting**

Doordat ketenmanagement aandacht besteedt aan samenwerking buiten de organisatiegrenzen, en geschikt kan zijn voor maatschappelijk overstijgende problemen, is het een geschikte theorie om het probleem van VSV en de daaraan gekoppelde uitval te onderzoeken. Door middel van ketenmanagement kan er aandacht besteed worden aan de maatschappelijk urgentie om het probleem van uitval aan te pakken en om transparantie en zekerheid te leveren binnen de keten (en ook naar andere ketenpartners).

Binnen de theorie wordt er aandacht besteed aan ketenregie en –coördinatie, waarbij er specifiek wordt ingegaan op afstemmen van actoren, deelprocessen op gang brengen en uitwisselen van informatie. Dit is tevens het antwoord op deelvraag drie van dit onderzoek.

Ketenmanagement is een theorie, die in de praktijk vaak wordt gebruikt; zie gemeente Nijmegen of Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.

Succes- en faalfactoren geven aan wat de voorwaarden zijn om te spreken van een goede of slechte ketensamenwerking. Het gaat daarbij om het samenwerkingsproces waarbij inzet van personeel, expertise en de mate van bevoegdheid en verantwoordelijkheid een rol spelen. De succes- en faalfactoren, die een keten beïnvloeden in de theorie, zijn: eenduidige probleemdefinitie, macht, keuze van ketenpartners, communicatie, ketenafspraken, concurrerende afhankelijkheden, vertrouwen en gedrag. De aanwezigheid en de mate van gebruik van deze instrumenten bepalen de mate van succes van een keten.

Verder zal het onderzoek inzicht moeten bieden in het organiserend vermogen. Dit vermogen is uitgesplitst in een vijftal deelconcepten, genaamd: organisatorisch raamwerk, strategische netwerken, leiderschap, samenhangende visie en strategie en steun. Deze deelconcepten zijn gekoppeld aan succes- en faalfactoren, die uiteindelijk een beeld moeten verschaffen van de graad van organiserend vermogen.

## 4. ROC Zadkine, ketens en uitval: een inleidende beschrijving

*In dit hoofdstuk geef ik een introductie op ROC Zadkine. Dit is een regionaal opleidingencentrum dat als empirie dient voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk beschrijf ik de context van mijn onderzoek, voorafgaand aan mijn analyse. Dit hoofdstuk krijgt vorm door in te gaan op de structuur, op de bestaande organen en de bestaande aanpak betreffende het voortijdig schoolverlaten. Ook wordt aangegeven wat het huidige plan is om dit probleem aan te pakken.*

### 4.1 Introductie

Regionaal Opleidingen Centrum Zadkine<sup>3</sup> is een opleidingencentrum dat opereert in en rond het Rijnmondgebied. Dit opleidingencentrum dient als context voor dit onderzoek waar ik data ga verzamelen voor mijn analyse en beantwoording van de centrale vraagstelling. Tevens loop ik binnen deze organisatie stage bij het opleidingencentrum Administratie, Beveiliging & ICT. Door de stage heb ik gemakkelijker toegang gekregen tot eventuele respondenten en kon ik sneller over relevante documenten betreffende het ROC en de aanpak van VSV beschikken.

ROC Zadkine kent tal van vestigingen waar opleidingencentra zijn ondergebracht. Deze vestigingen zijn te vinden in: Rotterdam Centrum, -Oost, -West, -Zuid, Sassenheim, Schiedam, Schoonhoven en Spijkenisse ([www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006). Dit regionaal opleidingencentrum biedt onderwijs aan deelnemers die zich voorbereiden op een toekomstige beroep (doorstroming vanuit het voortgezet onderwijs) en aan volwassenen die weer willen deelnemen aan het arbeidsproces (zie voor organogram bijlage I 'Organogram ROC Zadkine').

Deze onderwijsinstelling kent een deelnemeraantal van circa 30.000 en heeft 2000 medewerkers verspreid over de bovengenoemde locaties.

Tevens probeert deze instelling geregeld een terugkoppeling te maken naar het bedrijfsleven door gastdocenten uit de private sector uit te nodigen, docentstages en bedrijfsbezoeken te organiseren en voor werknemers van bedrijven opleidingen aan te bieden.

Onder ROC Zadkine valt ook Zadkine Contract (ISO-9001 gecertificeerd), een commerciële zelfstandige onderneming. Deze onderneming is belast met het beschikbaar stellen van kennis binnen het ROC voor de markt. Tevens biedt deze tak van het ROC ook het concept 'open scholing' aan waarbij particulieren, gestimuleerd door hun werkgevers, kunnen deelnemen aan een bepaalde vorm van scholing. Deze scholing omvat een viertal richtingen, namelijk Economie, Techniek, Zorg en Welzijn én Educatie ('Zadkine Contract Activiteiten', [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006).

De missie van dit regionaal opleidingencentrum is het 'leren, denken, durven en doen'. Deze concepten geven weer wat ROC Zadkine denkt en vindt van het onderwijs en wat er van deelnemers verwacht wordt ('Leren- denken- durven- doen', [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006).

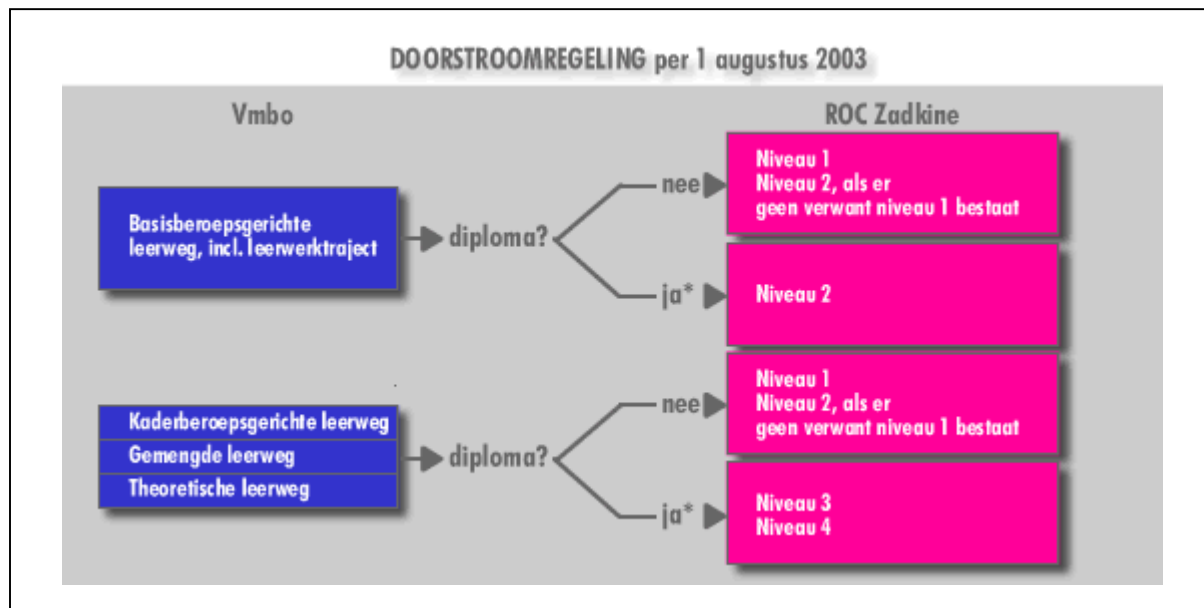
### 4.2 Onderwijs

ROC Zadkine is een regionaal opleidingencentrum dat voornamelijk opleidingen biedt op middelbaar beroepsniveau (Middelbaar Beroepsonderwijs) en Educatie. Daarnaast is er ook een voortraject waarbij er op VMBO- (geldend voor de richting Horeca) en op VAVO- niveau (voortgezet algemeen volwassenenonderwijs) (bij Educatie) wordt gedoceerd. Binnen het

---

<sup>3</sup> Naam van ROC Zadkine is afgeleid van een Russisch- Frans beeldhouwer (1890-1967). Hij woonde en werkte in Parijs en de Verenigde Staten. Deze beeldhouwer was beïnvloed door het kubisme. In Rotterdam staat ook een bronzen monument genaamd 'De verwoeste stad' uit 1951, die hij vervaardigd heeft ('Ossip Zadkine', [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006).

middelbaar beroepsniveau is er een aantal niveaus waarop je een diploma kunt behalen. De volgende illustratie geeft het weer:



Figuur 3: Opleidingsniveaus ROC Zadkine ([www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006)

Dit regionaal opleidingscentrum biedt een variatie van onderwijsvormen aan. Zo kent dit ROC naast regulier onderwijs ook projectonderwijs waarbij verschillende lesvormen worden aangeboden. Het projectonderwijs zet in op zelfstandig werken, werken in een groep, theorie en praktijk integraal aanbieden en heeft een vakoverstijgend karakter. Het kan gezien worden als de voorloper op het Competentie Gericht Leren. Door middel van deze aanpak tracht men de afstand tussen theorie en praktijk te verkleinen (*'Projectonderwijs'*, [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006).

Ook is er de mogelijkheid om naast een voltijd (bol; beroepsopleidend) opleiding ook een deeltijd opleiding (bbl; beroepsbegeleidend) te kiezen waarbij meer de nadruk ligt op praktijk. Bij deze variant ga je dan vier dagen de praktijk in en kom je één dag naar school (*'Leerwegen'*, [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006). Deze scheiding van de leerwegen is sinds 1 augustus 1997 wettelijk van kracht (artikel 12.3.48, tweede lid, van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs).

#### 4.3 OC Administratie, Beveiliging & ICT

Eén van de opleidingscentra binnen ROC Zadkine is het OC Administratie, Beveiliging & ICT. Dit OC is ondergebracht op verschillende locaties. Eén van de locaties is ROC Zadkine aan de Prins Alexanderlaan te Rotterdam. De directeur van deze afdeling is de heer A. H. Remeus (zie ook bijlage I 'Organogram ROC Zadkine').

Het OC Administratie, Beveiliging & ICT zal veel vaker in dit onderzoek voorkomen, aangezien ik als afstuderend student hier stage loop en ik als onderzoeker mijn onderzoeksvraag beantwoord door middel van data uit deze omgeving.

Tijdens mijn stage (april tot en met juli 2006) loop ik mee met beleidsmedewerker mevrouw T. M. Kuijper. Zij werkt op het OC Administratie, Beveiliging & ICT en heeft in haar portefeuille ook Voortijdig Schoolverlaten. VSV is één van de speerpunten van het huidige beleid. Daarnaast is zij bezig met het initiëren en schrijven van projectplannen die ingediend worden bij de projectmanager VSV van Zadkine. De projectmanager onderhoudt verdere contacten met de gemeente. Ik als stagiair en onderzoeker, neem deel in het proces van screening en teamvorming en pas mijn opgedane kennis toe. Daarnaast destilleer ik data voor de analyse van mijn centrale onderzoeksvraag van mijn thesis.

#### **4.4 ROC Zadkine en Voortijdig Schoolverlaten**

Ook ROC Zadkine herkent het probleem van Voortijdig Schoolverlaten en speelt in op deze problematiek. Er wordt aangegeven dat bijna 40% van de deelnemers zonder startkwalificatie de school verlaat ('Project VSV- Tegengas: Alle hens aan dek' [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006). Tevens is het Rotterdams opleidingsniveau onder de bevolking ook zorgwekkend laag ('Voorkomen van schooluitval is een zaak van ons allen', [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006). Eén van de projecten, dat probeert deze uitval te reduceren, heet 'Alle hens aan dek'. In dit project investeren gemeente en de overheid in gezamenlijke landelijke projecten om uitval terug te dringen. Tevens heeft ROC Zadkine in 2002 samen met ROC Albeda een convenant getekend om wet- en regelgeving zodanig bij te sturen dat er geen belemmeringen ontstaan voor de deelnemers waardoor ze voortijdig de school verlaten ('Voorkomen van schooluitval is een zaak van ons allen', [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006).

Maatregelen tengevolge van het project 'Alle hens aan dek, Plan Zadkine Voortijdig Schoolverlaten 2005 (Tegengas 5)' zijn het intern evalueren en bijstellen van de maatregelen die genomen zijn om de uitval te controleren. Zo is het voortijdig schoolverlaten opgenomen in de beleidsprioriteiten van ROC Zadkine. Daarnaast is in elk opleidingscentrum een contactpersoon VSV aangesteld. Deze contactpersoon is een adjunct-directeur en/ of beleidsmedewerker en heeft zitting in de Zadkinebrede Expertgroep VSV. Deze expertgroep geeft inhoudelijk richting aan de te ondernemen activiteiten. Tevens wordt er meer aandacht besteed aan VSV door betere communicatie tussen directie, management en onderwijsteams. Eén van de middelen is het gebruik van Blackboard voor uitwisseling van informatie en *good practices* materiaal (ROC Zadkine, 2005; p. 4).

Verder wordt in dit rapport aandacht besteed aan instroom, doorstroom en uitstroom van deelnemers. Bij instroom probeert men de nadruk te leggen op goed voorlichten en het concretiseren van onderwijs door middel van lopende of startende projecten. Tevens wordt er aandacht besteed aan het 'ZAP Education' programma waarbij het onderwijsconcept 'Natuurlijk leren' gekoppeld wordt aan de manier waarop jongeren leren (ROC Zadkine, 2005; p. 9-12).

Bij doorstroom wordt er aandacht gevraagd voor studie- en beroepsbegeleiders, overstapprojecten, op verschillende momenten kunnen instappen in de onderwijscyclus, individuele maatwerk en RAAT (samenwerkingsverband tussen ROC Zadkine en HBO-instellingen in Rotterdam om de doorstroom van MBO- studenten naar het hoger beroepsonderwijs te bevorderen) (ROC Zadkine, 2005; p. 13-14).

Bij uitstroom wordt in dit rapport aandacht gevraagd voor het monitoren van MBO- studenten die doorstromen naar het HBO. Tevens hoopt men exitgesprekken tussen docenten en deelnemers te kunnen laten plaatsvinden om te kijken wat de succes- en wat de faalfactoren binnen de opleiding waren (ROC Zadkine, 2005; p. 14-15).

#### **4.5 Onderwijsteams van OC Administratie, Beveiliging & ICT**

Om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren zijn er binnen Zadkine en het OC Administratie, Beveiliging & ICT onderwijsteams ontstaan. In deze onderwijsteams krijgt gedeelde verantwoordelijkheid meer aandacht. Deze teams zijn samengesteld uit verschillende medewerkers van het OC. De functie van deze teams is het goed inzicht krijgen in het primair proces, het onderwijzen van deelnemers. Daarbij spelen vragen als: hoe kan het primair proces beter worden vormgegeven zodat minder deelnemers voortijdig de school verlaten? Hoe maken we de leerstof studeerbaar? Welke mate van begeleiding is er nodig om deelnemers door het onderwijsproces heen te sturen (Evaluatie onderwijsprocessen in teams, 2006)?

Het OC Administratie, Beveiliging & ICT kent vijftien onderwijsteams, verspreid over de verschillende locaties. De onderwijsteams zijn in eerste instantie opgericht om te werken aan de verbetering van de communicatie die deel uitmaakt van het proces teamvorming. Door de mogelijkheid te bieden om samen problemen te herkennen en te erkennen wordt getracht

een samenwerking te realiseren waarbij 'best practices' tussen de verschillende locaties en opleidingen kunnen worden uitgewisseld. Het Voortijdig Schoolverlaten was de eerste locatieoverstijgende case waarmee de teams zich bezighouden. Daarbij was het belangrijk om naast het herkennen en het erkennen van het probleem, ook samen te brainstormen over oplossingen.

De onderwijsteams evalueren het onderwijsproces en kunnen aangeven hoeveel tijd zij aan welke activiteiten besteden en wat de deelnemer eraan heeft. Tevens worden er evaluaties onder de deelnemers gehouden om te kijken wat de teams kunnen doen om de lessen beter en uitdagender voor deze deelnemers te maken. Deze teams moeten ook samen gaan werken om met elkaar het doel (in 2008 de uitval met 50% reduceren) te bereiken.

#### **4.6 Conclusie**

ROC Zadkine is een regionaal opleidingscentrum bestaande uit verschillende vestigingen. Binnen deze vestigingen wordt er onderwijs geboden aan zowel reguliere deelnemers (doorstromend uit het voortgezet onderwijs) als volwassenen. De opleidingen zijn in een viertal niveaus ingedeeld. Het opleidingscentrum Administratie, Beveiliging & ICT staat centraal in dit onderzoek. Binnen deze vestiging ga ik data verzamelen voor mijn onderzoek. Tevens loop ik hier stage waardoor ik gemakkelijker informatie kan verkrijgen.

Het probleem van VSV is bekend binnen ROC Zadkine en is niet gering (landelijk gezien gaat het om 64.000 deelnemers die het onderwijsproces voortijdig verlaten). Deze bekendheid komt ook voort door de gesloten convenanten met Albeda in 2002 en met de vier grote steden in Nederland in 2006. Er wordt namelijk aangegeven dat bijna 40% van de deelnemers het onderwijsproces verlaat zonder een startkwalificatie. Om dit probleem aan te pakken zijn al verschillende projecten (instellen van expertteams, samenwerking tussen ROC Zadkine, VMBO- instellingen en HBO- instellingen) in het leven geroepen en zijn er ook tal van (interne) evaluaties geweest.

Ook zijn er in het OC Administratie, Beveiliging & ICT een vijftiental onderwijsteams in het leven geroepen om te werken aan teamvorming. Een van de opdrachten van deze teams is om gezamenlijk te werken aan VSV en de daaraan gekoppelde uitval. Het gaat hierbij voornamelijk om gezamenlijk het probleem te herkennen en te erkennen en zodoende gezamenlijk met oplossingen te komen om de uitval zo laag mogelijk te houden en de daadwerkelijke uitvallers zo goed mogelijk te begeleiden.

## 5. Methoden en technieken van dit onderzoek

*In dit hoofdstuk ga ik de strategie, methoden en technieken van mijn onderzoek behandelen. Ik zal door middel van de voor- en nadelen aangeven waarom ik tot bepaalde keuzes ben gekomen. Verder geef ik aan welke respondenten ik heb geselecteerd voor het verkrijgen van mijn data.*

### 5.1 Design van het onderzoek

Een design is de ruggengraat van het onderzoek. Het is een ontwerp van een onderzoek. Het design van een onderzoek kent vier elementen: doel, theorie, onderzoeksvraag, methoden en onderzoeksstrategie (Robson, 2002; p. 80-83). De mate en tijdstip van aanwezigheid van deze elementen in het onderzoek bepaalt of het onderzoek een 'fixed' design kent of een 'flexibel' design.

Als de elementen duidelijk aanwezig zijn, voordat de data verzameld gaat worden, spreekt men van een 'fixed' design. Het gemakkelijkst om te bepalen of het onderzoek een 'fixed' of 'flexibel' design heeft, is om te kijken of er een theorie vastligt, voor doen van een onderzoek c.q. bestuderen van een case. Als dat zo is, spreken we van een 'fixed' design. Komen de voorheen genoemde elementen, gedurende het onderzoek, maar zeker voor het voltooiën van het onderzoek naar voren, dan spreken we van een 'flexibel' design (Robson, 2002; p. 82).

Dit onderzoek kent een 'flexibel' design. Dit 'flexibel' design komt voort uit de constatering dat ketenmanagement en het werken in ketens nog relatief nieuw is, vergeleken met de bestaande (klassieke) theorieën. Tevens is één van de concepten van deze thesis het organiserend vermogen van de keten waarin inzicht verkregen moet worden. Dit vermogen is niet tastbaar waardoor er een zekere flexibiliteit vanuit de theorie en het design moet zijn om toch dit vermogen te herkennen. Het herkennen van concepten en het indelen van die concepten in deelconcepten vereist een zekere mate van vrijheid.

Ook is het zo dat in de onderzochte casus de ketensamenwerking nog pril is. Dit betekent dat er nog geen 'volgroeide' keten te herkennen is. Dit tussentijds onderzoek moet flexibel genoeg zijn om er rekening mee te houden en moet kunnen inspelen op de nu waarneembare tekortkomingen. Deze dynamiek vereist een zekere mate van flexibiliteit en inlevingsvermogen.

Gedurende het onderzoek zal ik eerst gevonden data moeten analyseren om de ketenaanpak verder te kunnen analyseren. Het zoeken naar veel data wordt ook als een kenmerk van een 'flexibel' design benoemd door Robson (2002; p. 166). Als eerste moet duidelijk worden of er al samenwerkingsverbanden tussen scholen en andere partijen zijn, en zo ja, of die verbanden ook ketens zijn. Dan pas kan gekeken worden in welke mate er sprake is van succes- en faalfactoren met betrekking tot het keten denken. Hiervoor zal ik data moeten analyseren, die ik ga spiegelen aan abstracte niveaus (Robson, 2002; p. 166). Deze niveau kan men vinden in Figuur 1 Het Schillenmodel. Tevens ben ik mij er ook van bewust dat een keten verschillende vormen kan hebben (Robson, 2002; p. 172). Sommige partijen zullen een samenwerkingsverband geen keten noemen, terwijl andere partijen die samenwerking wel als een keten zien.

Ook moet ik binnen het 'flexibel' design de validiteit in de gaten houden. Validiteit beschrijft: *'de mate waarin de verschillende empirische, operationele items tezamen het theoretische concept dekken'* (Zuurmond, 1994). Dit betekent dat binnen het 'flexibel design' de validiteit berust op de beschrijving en interpretatie van de data (Robson, 2002; pp.171-172). De betrouwbaarheid en validiteit zal in dit onderzoek worden onderbouwd door het gebruik van meerdere bronnen van data, namelijk geschreven materiaal, interviews en een participerende observatie. Het gebruik van meerdere databronnen wordt ook wel datatriangulatie genoemd (Robson, 2002; p 174). Als eerste is er een verdieping geweest van de theorie. Vervolgens is de volgende stap een beschrijving van het beleid door middel

van bestudering van 'grove' data. De 'fine-tuning' van het onderzoek zal plaatsvinden door een inhoudelijke documentanalyse en in het afnemen van interviews en de verwerking ervan. Ik als onderzoeker gebruik zowel interviews, participerende observatie als een documentanalyse. Deze documenten heb ik gebruikt om definities te ondersteunen en data te genereren in de inleidende fase. De volledige triangulatie kan plaatsvinden aangezien ik drie bronnen gebruik.

## 5.2 Strategie casestudie

Een casestudie is de manier om te kijken naar een actueel probleem. Aangezien VSV als een complex probleem wordt gezien, is een individuele casestudie handig om te hanteren. De focus ligt bij een casestudie op één casus (Robson, 2002; p. 178-181). In dit geval de keten van ROC Zadkine, OC Administratie, Beveiliging & ICT te Rotterdam.

*'Case study is a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence'*

Bron: ( Robert Yin 1994 : 'Case study research: design and methods' )

De casestudie zal bestaan uit een overzicht van informatie over het onderwerp. Dit zal vorm krijgen door een documentanalyse. Vervolgens zal gekeken worden of de bronnen, in dit geval de respondenten, beschikbaar zijn. Daarna zal de vragenlijst voor een interview worden samengesteld. Door het gehele onderzoek zullen ook resultaten beschreven worden die door een participerende observatie zijn verkregen. Ten slotte zullen alle resultaten van de interviews, documentanalyse en participerende observatie worden uitgewerkt en gebruikt om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden (Robson, 2002; p. 184).

## 5.3 Methoden & technieken

Het doel van het afnemen van een interview is het zo objectief mogelijk weergeven van de informatie. Om zo objectief mogelijke informatie te verzamelen zal ik moeten kijken hoe ik mijn vragenlijst ga opbouwen. Als eerste zal ik op de WAT vraag concentreren, waarbij ik moet nagaan welke informatie ik op tafel wil hebben. Vervolgens ga ik mij op de HOE vraag richten. Hoe moet ik de vragen formuleren om de benodigde informatie te krijgen (Emans, 1990)?

De volgorde van de vragen zal niet vast zijn, maar semi-gestructureerd (Robson, 2002; p. 270). Ik zal wel tijdens elke interview beginnen met dezelfde vraag (openingsvraag), maar in de loop van het interview kan elk respondent een andere route bewandelen om ten slotte met de afsluitende vraag te eindigen. De vragen zijn 'open' qua karakter. Dit betekent dat een respondent zelf zijn of haar antwoord erop kan geven, en dat er geen vaste keuze van antwoorden is en dat er geen één goed antwoord bestaat (Robson, 2002; p. 269-291).

De voordelen van het afnemen van interviews zijn dat een onderzoeker in kan spelen op de antwoorden van een respondent. Hij kan inspringen als de vraag anders wordt geïnterpreteerd door de respondent. Verder heeft de respondent ook de kans om bij onduidelijkheden te vragen om de vraag opnieuw te stellen of uit te leggen. Tevens kan de onderzoeker ook de sfeer proeven en 'voelen' hoe een respondent over het onderwerp denkt.

Hier staat wel tegenover dat, de vragenlijst zorgvuldig moet worden samengesteld. Er moeten geen 'doubled-barreld' vragen ertussen zijn (Babbie, 2001; p. 241). Dit betekent dat een vraag op één manier te interpreteren moet zijn. Bij een 'doubled-barreld' vraag zijn er verschillende vragen in één vraag geformuleerd. De vragen, die ik ga stellen, moeten antwoorden kunnen genereren, die de centrale onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Dus ik moet ervoor zorgen dat mijn vragen niet multi-interpretabel zijn. De andere kant van de medaille is wel dat het gebruiken van interviews als instrument tijdrovend beschouwd mag worden (Robson, 2002; pp. 271-273). Het arrangeren en uitwerken van de interviews neemt



veel tijd in beslag in vergelijking tot documentanalyses of een observatie. De gehanteerde vragenlijst is in Bijlage III Vragenlijst opgenomen en de uitwerkingen van de interviews in een aparte katern, om zo de anonimiteit van de respondenten te garanderen (zie ook Bijlage IV Uitwerking interviews).

De keuze van respondenten heeft plaatsgevonden in samenwerking met mijn stagebegeleidster. Voor de interviews zijn één docent van ROC Zadkine, een beleidsmedewerker Jeugd, Onderwijs en Samenleving van Gemeente Rotterdam, een coördinator van afdeling Administratie, Beveiliging & ICT, de directeur en een adjunct-directeur van afdeling Administratie, Beveiliging & ICT, een beleidsmedewerker afdeling Administratie, Beveiliging & ICT, een projectmanager VSV en een beleidsmedewerker ESF (Europees Sociaal Fonds) van ROC Zadkine benaderd. Deze acht respondenten zijn zo uitgekozen, zodat er uit elke schil uit het schillenmodel wel iemand is geïnterviewd. Van de acht respondenten waren er zes van het vrouwelijk geslacht en twee van het mannelijk geslacht. Ook is er binnen de organisatie van ROC Zadkine wel iemand van elk organisatieniveau geïnterviewd (docent, beleidsmedewerker, adjunct- directeur en directeur).

*Tabel 6 Overzicht respondenten*

<b>Functieomschrijving</b>	<b>Positie in het schillenmodel</b>
Docent	Niveau 1
Adjunct- directeur van afdeling Administratie, Beveiliging & ICT	Niveau 1
Beleidsmedewerker afdeling Administratie, Beveiliging & ICT	Niveau 1
Een coördinator van afdeling Administratie, Beveiliging & ICT	Niveau 1
De directeur van ROC Zadkine Prins Alexanderlaan te Rotterdam	Niveau 2
Een projectmanager VSV	Niveau 2
Beleidsmedewerker ESF (Europees Sociaal Fonds)	Niveau 2
Beleidsmedewerker Jeugd, Onderwijs en Samenleving van Gemeente Rotterdam	Niveau 3

Naast het gebruik van het interview wordt er ook gebruik gemaakt van een inhoudelijke documentanalyse. Het gaat hierbij om het scannen van relevante documenten aangaande VSV. Deze scan gebeurt op basis van het uitfilteren van data met behulp van steekwoorden. Bij de documenten moet men denken aan beleidsdocumenten, rapportages en organisatiedocumenten. Het grootste voordeel van een inhoudelijke documentanalyse is dat je zonder enige vorm van tijdsdruk deze techniek kan hanteren. Als onderzoeker heb je vaak te maken met een tijdsdruk. Het inhoudelijk analyseren van documenten door middel van de eerder geformuleerde deelconcepten geeft een onderzoeker de flexibiliteit om zelf te bepalen wanneer de analyse plaatsvindt. Dit kan omdat de data permanent aanwezig is. Een ander punt is ook dat je de documenten kunt 'observeren zonder zelf geobserveerd te worden' (Robson, 2002; p. 358). Dit brengt meer rust met zich mee.

Als laatste wordt er ook gebruikt gemaakt van participerende observatie. Het gaat hierbij om het observeren van de casus/ omgeving, terwijl ik zelf als onderzoeker er ook deel van uitmaak (Robson, 2002; p. 314). In dit onderzoek krijgt deze observatie vorm door een stage (periode april tot en met juli 2006). Ik heb als student/ onderzoeker stage gelopen bij ROC Zadkine, bij het OC Administratie, Beveiliging & ICT. De observatie die heeft plaatsgevonden was gericht op de visuele maatregelen van het OC en had betrekking op de mate van toegankelijkheid van deelnemers naar het onderwijs (bijvoorbeeld gebruik van affiches). Deze visuele organisatie zal het organiserend vermogen aanvullen.

## 6. Managen van uitval in de praktijk

*In dit hoofdstuk ga ik mijn gevonden data beschrijven. De gegeven antwoorden en de gebruikte citaten zijn niet te herleiden tot de respondenten. Dit doe ik om de anonimiteit van de respondenten te garanderen en hun antwoorden op deze manier te respecteren. Verder zal ik naast de interviews data gebruiken, die ik heb verkregen door een participerende observatie en een inhoudelijke documentanalyse. De data zal vervolgens worden geanalyseerd door middel van de theorie waar vervolgens conclusies uit voortvloeien die gebruikt zullen worden om de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.*

### 6.1 Inleiding

Uitval is het centrale concept in deze thesis. Aan alle respondenten is gevraagd aan te geven wat er onder uitval wordt verstaan met betrekking tot VSV en wat de tot nu toe genomen acties/ maatregelen zijn om uitval te beheersen en/ of te verminderen. De gegeven antwoorden uit de interviews zijn hieronder weergegeven.

Verder ga ik in op de werking van de onderwijsteams, die als interne ketenpartners van de opleiding Administratie, Beveiliging & ICT worden gezien.

In dit hoofdstuk wordt per paragraaf informatie weergegeven, die uit de interviews, inhoudelijke documentanalyse en participerende observatie zijn verkregen. Vervolgens analyseer ik de gevonden data door die te toetsen aan de theorie. De verschillen en overeenkomsten moeten uiteindelijk een beeld verschaffen van de eventuele ketensamenwerking en inzicht bieden in het organiserend vermogen en de daaraan gekoppelde kritieke succes- en faalfactoren.

### 6.2 Bestaande maatregelen om uitval terug te dringen

Hieronder geef ik de belangrijkste maatregelen weer die voortgekomen zijn uit de inhoudelijke documentanalyses, participerende observatie en interviews. Het gaat hierbij om het instellen van een expertgroep, het werken in onderwijsteams, begeleiding, studeerbaarheid opleiding en het betrekken van het Jongerenloket. Deze maatregelen ga ik beschrijven, waarna ik een analyse uitvoer op basis van het schillenmodel en de beschreven theorie.

#### 6.2.1 Interne expertgroep VSV

In de afgenomen interviews zijn tal van maatregelen c.q. acties naar voren gekomen, die bedoeld zijn om de uitval te beheersen en/ of te verminderen. Eén van de maatregelen, die genoemd wordt, is het oprichten van een interne expertgroep. In deze groep zijn adjunct-directeuren en beleidsmedewerkers vertegenwoordigd. De groep komt 1 x per 6 weken bijeen om te kijken naar maatregelen om uitval te voorkomen uitval en naar de 'probleemgevallen' in het onderwijs.

Uit inhoudelijke documentanalyses blijkt ook dat er specifiek aandacht wordt besteed aan het intern samenwerken. Eén van die maatregelen was het opstarten van het programma 'Tegengas 3' waarbij er steeds meer is gestreefd naar een integrale aanpak van het probleem VSV. Door samenwerking wordt nu geprobeerd om het probleem aan te pakken (ROC Zadkine, 2005; p. 4).

Deze samenwerking krijgt vorm door het instellen van een expertgroep. Deze maatregel heeft een integraal kenmerk, en strookt ook met genoemde oplossingen op het vlak van integraal management. Het gezamenlijk uitwisselen van informatie en ervaringen staat hier centraal, en is een kenmerk van ketenmanagement. De leden van de groep zijn uit verschillende niveaus van de organisatie afkomstig en kunnen daardoor beter als groep voor de gehele organisatie opereren. Tevens bieden de leden elkaar steun, waardoor complexe besluiten met vertrouwen genomen kunnen worden in niveau 1 en 2 van het schillenmodel.

### 6.2.2 Onderwijsteams

Uit inhoudelijke documentanalyses blijkt dat het OC Administratie, Beveiliging & ICT een aantal onderwijsteams kent. Het ontstaan en functioneren van deze teams is belangrijk voor dit onderzoek en staat ook hier centraal. Deze teams worden in dit onderzoek ook wel de ketenpartners genoemd. In deze intern opgerichte teams is er een adjunct aanwezig en teamcoördinatoren, mentoren en (stage-)docenten. Tevens is er ook een teamcoördinator per onderwijsteam aangesteld die verantwoordelijk is voor de communicatie tussen de eigen leden en naar de eigen opleidingen toe. Het werken in onderwijsteams komt mede voort uit het werken met managementcontracten, die in 2003 zijn ingevoerd. Deze contracten verplichten de medewerkers om kritisch naar de afdelingen te kijken en samen tot oplossingen te komen. Binnen de afdelingen, waar de zaken op orde gesteld moesten worden, hebben zich daarvoor teams gevormd. Deze teams moeten verschillende problemen gezamenlijk herkennen en erkennen. Deze teamvorming dient ervoor om 'good practices' uit te wisselen met elkaar.

Het ontstaan van de onderwijsteams binnen het OC Administratie, Beveiliging & ICT was een Zadkine breed initiatief om de organisatie te verbeteren. Uit interviews blijkt dat het doel erachter was om de communicatie te verbeteren waarbij VSV als eerste casus diende om te proberen gezamenlijk werkbare methoden te ontwikkelen om de problematiek aan te pakken. Uit één interview blijkt dat de gedachte leeft dat docenten steeds meer als maatschappelijke werkers moeten functioneren. De push om deze teams te bewerkstelligen komt voort uit de toenemende aandacht voor communicatie, onderdeel van teamvorming. Bij de casus VSV ging het voornamelijk om de maatschappelijke en pedagogische noodzaak om wat aan VSV te doen.

Het kijken naar VSV en de begripsbepaling ervan duidelijk voor ogen zien wordt ook wel de initiële fase genoemd. Tevens moesten de teams zich bewust worden van het probleem en inzien dat het probleem complex was. Er werd daarom ook geconcentreerd op de achtergronden van het probleem. De teamcoördinatoren moesten binnen de eigen teams de informatie/ resultaten verspreiden en er samen aan werken. Gevolg zou moeten zijn dat er oplossend gedacht ging worden en er resultaatgerichte afspraken gemaakt gingen worden in de vorm van een plan van aanpak dat ook als eindresultaat zou gaan dienen. Uit de inhoudelijke documentanalyse blijkt wel dat er plannen van aanpak in de maak zijn om de uitval te beheersen. De onderwijsteams en de samenwerking tussen hen was er één van.

*'De belangrijkste gedachte achter de teams was om besef te creëren bij de mensen. Je moet het probleem eerst "ervaren".'*

Uit de interviews blijkt dat niet alle teams hetzelfde denken over VSV. Een enkele respondent bleek niet op de hoogte te zijn van het bestaan van deze onderwijsteams. Belangrijk is wel om in de gaten te houden dat het fundament van een eventuele ketensamenwerking ligt bij een goede informatievoorziening.

Uit de interviews en uit inhoudelijke documentanalyses blijkt ook dat er een eerste kennismakingsbijeenkomst is geweest waarbij gewerkt is aan het herkennen en erkennen van het VSV probleem. Deze bijeenkomst was georganiseerd voor teamcoördinatoren, mentoren en docenten van verschillende locaties van het OC.

Enkele respondenten geven aan niet goed op de hoogte te zijn over de functie en indeling van de onderwijsteams. Zoals ook in de theorie wordt aangegeven, moet er wel besef zijn dat een actor deel uitmaakt van een proces, gebaseerd op stabiliteit en vertrouwen. Ondanks het ontbreken van besef bij de respondenten blijkt uit de participerende observatie dat er intern echter wel een stabiele sfeer rond de teams heerst. Er is tijdens de bijeenkomst een arena geschetst, maar de actoren die in die game meededen, zijn nog niet genoeg gespecificeerd waardoor er onzekerheid kan ontstaan over de uitkomst.

Gevolg kan zijn dat het respect voor en het vertrouwen in een ketenpartner verbetering behoeft. De aanwezigheid van deze succes- of faalfactor kan een keten een impuls geven. Geconcludeerd kan worden dat er nog niet in voldoende mate een bewustwording heeft plaatsgevonden betreffende het feit dat er samengewerkt moet gaan worden om de uitval te beheersen en te verminderen. Het is ook niet duidelijk genoeg naar voren gekomen dat VSV de eerste casus was voor deze teams en dat in de toekomst meerdere cases gezamenlijk doorlopen kunnen worden. De deelnemende personen c.q. onderwijsteams zijn niet goed genoeg op de hoogte gebracht over hun rol en verantwoordelijkheid. Dit tekort kan invloed hebben op de interne samenwerking (niveau 1 en 2 van het schillenmodel).

Duidelijk moet zijn dat een gemeente ketenmanagement gebruikt om onduidelijkheden over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te voorkomen (zie ook de gemeente Nijmegen en Amsterdam als 'best practice'). In de onderzochte situatie is de keten nog in een groeiende fase waarbij er meer geïnvesteerd moet gaan worden in de interne ketensamenwerking.

*'De teams moeten nog 1x terugkomen voor een tussentijdse evaluatie (Waar staan ze?). Het is de bedoeling dat de teams locatiegericht gaan werken. De oplossingen moeten vorm krijgen in resultaatgerichte afspraken.'*

Deze onduidelijkheid is mede ontstaan doordat er in onvoldoende mate gebruik is gemaakt van de keteninstrumenten, zoals genoemd in subparagraaf 3.3.3. Uit de interviews blijkt dat er vaak informeel contact was, voornamelijk over de telefoon of per e-mail. Er heeft nog geen ketenoverleg plaatsgevonden waarbij ketenafspraken concreet zijn besproken en vastgelegd. Tevens zijn er ook geen duidelijke voortgangsrapportages gemaakt.

De ketenpartners, die zich wel bewust waren van de samenwerking, hebben tot op heden ook nog niets vernomen over eventuele verdere samenwerking. Er waren ook respondenten, die dachten dat de bijeenkomst eenmalig was.

Uit de inhoudelijke documentanalyse blijkt ook nog weinig vastgelegd betreffende de samenwerking tussen de onderwijsteams. Er is alleen een stappenplan (concept van werken aan een verbeterde communicatie van de teams; teamvorming) opgezet, dat nog niet voldoende is doorgecommuniceerd naar de onderwijsteams. Door het ontbreken van communicatie kan het stappenplan ook geen rol vervullen in de evaluatie ervan.

In de theorie wordt aangegeven dat werken in teams en gebruik van ketenmanagement een oplossing kan zijn in een dynamische omgeving. Ook hier hebben we te maken met een dynamische omgeving. VSV is een meerledig complex probleem waarbij de uitval lastig blijkt te operationaliseren. Er moet inzicht verkregen worden in de privé- situatie van een deelnemer om zo na te gaan wat de uitvalmotieven kunnen zijn. Verder is er druk vanuit de omgeving van het opleidingscentrum. Zo roept de overheid om een hardere aanpak en wordt er in de media uitgebreid aandacht besteed aan dit beleid. Buiten deze dynamiek komt de dynamiek ook door onduidelijkheden tussen de eigen interne onderwijsteams. Het willen gebruiken van ketenmanagement is een stap in de goede richting. De volgende stap moet richting een goede communicatie gaan.

De goede communicatie moet ervoor zorgen dat de onderwijsteams niet blijven wachten op verdere berichtgeving. Een goede communicatie zal de geloofwaardigheid en het vertrouwen in eventuele verdere bijeenkomsten en samenwerking doen toenemen. Zoals al eerder uiteengelegd in hoofdstuk 3, gaat vertrouwen om uitwisselen van kennis, genereren van stabiliteit, steun bieden en stimuleren van innovatie. De teams weten nu niet precies wat ze doen aan VSV. De activiteiten en ervaringen van de ene team worden niet gedeeld met een andere team of in de gehele keten. Dit blijkt ook uit de interviews. Het betekent dat de samenhang en bewustwording verbeterd kan worden.

### **6.2.3 Begeleiding**

Tevens is en wordt er meer geïnvesteerd in begeleiding, extra lesuren en verzuimregistraties. Dit is ook geïmplementeerd op niveau 1 en 2 van het MBO aangezien de uitval hier het hoogst is. Ook zijn er mentoren aangenomen en is de rol van de mentor gedefinieerd, die als aanspreekpunt voor de deelnemers dienen en ook als vertrouwenspersoon fungeren. De vertrouwenspersoon heeft het in de loop der tijd steeds drukker gekregen (blijkt uit de interviews en door participerende observatie). Dit betekent dat de drempel van de deelnemer naar de school toe lager is geworden. Deze laagdrempeligheid wordt bereikt doordat in het hele opleidingscentrum affiches rondhangen waarop de deelnemers worden aangesproken om bij vertrouwenspersonen langs te gaan (participerende observatie). Door het toenemende succes op niveau 1 en 2 van het MBO probeert het opleidingscentrum ook op niveau 3 en 4 te investeren, aangezien ook daar de uitval begint te stijgen.

Ook is men meer aandacht gaan besteden aan de deelnemersbegeleiding. Dit gebeurde zowel door de mentoren en docenten, als ook door maatschappelijke partners zoals de Jeugdzorg, GGD, RIAGG, Politie en Justitie (ROC Zadkine, 2005; p. 5). Verder blijkt uit een inhoudelijke documentanalyse dat ROC Zadkine ook een plan geschreven heeft in januari 2005 (p.11) over aanbevelingen, die geïmplementeerd zijn. Het gaat hier om het invoeren van een nieuw onderwijsconcept genaamd 'ZAP Education' waarbij de verantwoordelijkheid van de deelnemer in het onderwijsproces centraal staat. Voordeel is dat de deelnemer de eigen regie in handen heeft en zelf competenties ontwikkelt. Dit onderwijsconcept is geschikt voor deelnemers die bij aanvang van hun studie nog niet weten welke beroepsrichting ze zullen kiezen.

Dat de vertrouwenspersoon het drukker krijgt, betekent niet dat het een positieve ontwikkeling is. Het kan zelfs negatieve oorzaken hebben. Zo kan een deelnemer eerder naar een vertrouwenspersoon toestappen omdat het onderwijsproces steeds minder strookt met de verwachtingen van de deelnemer. Het drukker worden van de vertrouwenspersoon kan er ook op duiden dat deelnemers steeds meer problemen hebben waarover gesproken moet worden. Dat betekent weer dat het opleidingscentrum te maken heeft en te maken gaat krijgen met een instroom van deelnemers met meer problemen met het gevaar voor meer uitval. Het bieden van hulp en oplossen van dergelijke problemen zal meer passende maatregelen oproepen en dus ook meer financiële middelen, die allen ten goede kunnen komen aan het organiserend vermogen van de keten. De kostenbeperking, die wordt beoogt door ketensamenwerking, gaat hier dan wellicht niet meer op. Er zullen meer kosten gemaakt worden om de diversiteit van problemen op te kunnen lossen, maar de kosten zullen dan niet opwegen tegen de baten (minder uitval).

Wel is het weer zo dat inzicht in de problemen van deelnemers, de transparantie ten goede komt. Doordat de deelnemers met vertrouwenspersonen praten, is er meer inzicht in de mate en aard van de problematiek. De transparantie kan ervoor zorgen dat er passende maatregelen of zorg geboden kan worden richting een hulpbehoevende deelnemer. Tevens kan de school bij een bepaald type zorg de deelnemer naar een daarbij passende actor doorverwijzen.

Duidelijk is wel dat de communicatielijnen tussen de deelnemer en de school verbeterd zijn. De school krijgt door de verbeterde communicatie meer controle op de deelnemer, die ook onderwerp van de keten is. Deze communicatie en controle kan ervoor zorgen dat deelnemers beter begeleid kunnen worden waardoor ze minder snel de opleiding verlaten zonder een startkwalificatie.

### **6.2.4 Studeerbaar maken van de opleiding**

Ook wordt er geïnvesteerd in het studeerbaar maken van de opleiding. Hierbij moet men denken aan het aantrekkelijk maken van de studiestof voor de deelnemer, het aantal begeleidingsuren en de mate van zelfstandigheid en vrije tijdsinvulling herindelen. Binnen niveau 1 van het schillenmodel gaat met om de opleiding aan te laten sluiten naar de

wensen en competenties van de deelnemers om zo de uitval te verminderen. Deze studeerbaarheid krijgt vorm in het Competentie Gericht Leren (CGL) (voortkomend uit een inhoudelijke documentanalyse en participerende observatie). Deze maatregel is een positieve ontwikkeling. De school als ketenpartner probeert de eigen werkomgeving aan te passen aan die van de deelnemers. Dit betekent dat het aantal contacturen, vrije uren en samenstelling van het vakkenpakket gespiegeld wordt naar de tijd en naar de verwachtingspatronen van deelnemers. Het inzicht krijgen in gedrag (Rutgers red.; 2006) en de eigenschappen (in dit geval de competenties) (Van der Aa en Konijn; 2001) behoren ook tot de theoretische aspecten van ketenmanagement.

Het gaan werken met competenties zal ervoor zorgen dat in het onderwijsproces de studeerbaarheid wordt vergroot en dat het onderwijsproces aantrekkelijker wordt gemaakt voor de deelnemers. Deze vertaalslag lijkt me haalbaar en ook niet te vermijden. De hedendaagse economie en arbeidsmarkt vragen om 'ander gekwalificeerd' personeel. Het investeren op het kunnen in plaats van kennen zou ervoor kunnen zorgen dat de deelnemers met meer motivatie het onderwijsproces volgen. Dit zal weer tot gevolg hebben dat de kans op het behalen van een startkwalificatie groter wordt en het werken naar oplossingen voor terugdringing van uitval onvermijdbaar wordt. Competentiegericht onderwijs zou ook ervoor kunnen zorgen dat andere mogelijke oplossingen niet geïmplementeerd hoeven te worden, die weer een kostenbesparing kunnen opleveren.

Het werken in kleinere klassen zie ik wel als een mogelijke maatregel, maar zeker niet de belangrijkste. Het werken in kleinere klassen is overzichtelijker voor de deelnemers en docenten, maar het garandeert niet dat de keten meer sluitend wordt gemaakt of dat de ketenpartners beter gaan samenwerken. Dit is een maatregel waarbij alleen in het onderwijsproces meer gemak, en ook meer kosten worden gemaakt. Er wordt alleen op de schakel tussen de deelnemer en het onderwijs geïnvesteerd. In de keten wordt getracht de kosten zo laag mogelijk te houden, zodat het voor een ieder aantrekkelijk blijft om deel te nemen in de ketensamenwerking. Door een dergelijke oplossing te implementeren zal niet iedereen in de keten bereid zijn een meerprijs te betalen (meer docenten). De gemeente zal zeker een kosten- batenanalyse laten uitvoeren om te kijken of de meerwaarde van de kleinere klassen opwegen tegen de mogelijke verminderde uitval.

### **6.2.5 Betrekken Jongerenloket**

Uit inhoudelijke documentanalyses blijkt dat naast de school en de gemeente er ook een aantal partners bezig zijn om VSV en uitval aan te pakken. Zo kent Rotterdam het Jongerenloket. Dit Jongerenloket is een samenwerking tussen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Centrum Werk en Inkomen. Het loket vangt deelnemers op die zijn uitgevallen of die dreigen uit te vallen. Een respondent geeft in een interview aan dat het Jongerenloket een verbindingsfunctie vervult tussen de beide ROC 's in Rotterdam (Zadkine en Albeda) en een vangnet naar VSV toe is. De verbinding tussen de beide ROC 's krijgt meer vorm door het project 'Rebound' waarbij de beide ROC 's werken aan structurele voorzieningen voor jongeren, die dreigen uit te vallen door problematisch gedrag. Verder zal ook aandacht besteed worden aan schuldsanering en criminaliteit. Deze aandacht zal ondergebracht worden in het project 'School Maatschappelijk Werk', dat nog geïnitieerd moet worden. Tevens zal ook meer aandacht besteed moeten worden aan het goed melden van absenties<sup>4</sup>.

Het betrekken van een dergelijke actor heeft als voordeel dat er een ander inzicht betreffende VSV wordt aangetrokken. Het gaat hier om een actor, die naast het begeleiden van deelnemers op het gebied van stages en terugkeren naar school, tussen de twee

---

<sup>4</sup> ROC Zadkine nam het initiatief om een VSV dag te organiseren om te laten zien wat het management heeft als visie betreffende VSV. Op die dag is er ook een lezing geweest waarbij er nadruk is gelegd op het verbeteren van absentiemeldingen en verzuimsystemen.

concurrerende scholen (qua aantal deelnemers) een brug wilt slaan, waarbij er gewerkt moet worden naar een situatie waarbij gezamenlijk het probleem van VSV kan worden aangepakt (het doel van ketenmanagement).

Het betrekken van deze actor heeft uit theoretisch oogpunt een aantal voordelen. Zo haalt de gemeente en de school een partner in de keten, die verantwoordelijk is voor de begeleiding en voor het terugkeerproces van een deelnemer. Deze partner zal meer kennis en inzicht hebben in de wereld van een deelnemer, nadat hij of zij het onderwijsproces heeft verlaten. De bevindingen kunnen van relevante waarde zijn bij het formuleren van een passend beleid betreffende VSV en bij het initiëren van maatregelen om de uitval te beheersen.

Tevens kan door de komst van deze partner de verantwoordelijkheid worden gedeeld, waardoor de druk per partner afneemt in de keten. De deelnemer kan dus voor stages direct worden doorverwezen naar deze partner waardoor er gebruik wordt gemaakt van een kortere en directe hulp- en communicatielijns.

### **6.3 Kritieke succesfactoren en organiserend vermogen**

Bij het functioneren van de keten zijn er een aantal faal- en succesfactoren te benoemen. Ook in de onderzochte situatie zijn er een aantal faalfactoren en succesfactoren te benoemen. Dit is ook niet frappant aangezien het werken in een keten nog in een initiërende fase staat. De keten en de ketenpartners hebben nog geen tijd gehad om zich te ontwikkelen. Daarom moeten de faalfactoren als een impuls worden gezien voor verbetering en verdere vorming van het organiserend vermogen.

Er heeft een realisatie plaatsgevonden betreffende de complexiteit van het probleem VSV en het oplossen ervan. Het probleem is dermate complex, dat een school of een andere organisatie het niet alleen kan oplossen. De verdeling van de verantwoordelijkheden is nog niet duidelijk. Een duidelijke taakverdeling is er ook nog niet. Er is geen ketenpartner die zich als regisseur heeft opstelt. De deelnemers moeten ook zelf een gewillige instelling innemen voor hulp bij eventueel voortijdig verlaten van de school. Als de deelnemer niet zelf op afspraken verschijnt, dan is het zeer moeilijk om toch controle op die deelnemer uit te oefenen en te zorgen dat die deelnemer niet uit het proces valt (blijkt uit interviews). Dit zou moeten betekenen dat 'de patiënt zelf moet realiseren dat hij of zij ziek is en bij de dokter aanklopt voor de medicijnen, als remedie voor de waargenomen ziekte, voorkomend uit zelfdiagnose.'

*'Het is wel moeilijk om er iets aan te doen, zeker als de leerling het zelf niet wilt. Wat doe je dan?'*

#### **6.3.1 Faalfactor eenduidige probleemdefinitie**

Alle respondenten zijn het erover eens dat uitval een probleem is. De mate van 'het probleem zijn' verschilt wel tussen de respondenten. Een respondent geeft in een interview aan dat VSV als één van de vele problemen wordt gezien, terwijl een andere respondent het duidelijk als een meerledig complex probleem ziet. Het meerledige houdt in dat uitval niet te relateren is aan een enkele factor/ oorzaak. Vele factoren dragen bij aan het ontstaan en in standhouden van uitval. Factoren die in de interviews genoemd zijn, betreffen het volgende:

- Privé problemen; denk hierbij aan de problemen thuis. Eén- ouder gezinnen waarbij de kinderen slachtoffer worden van de scheiding van de ouders. Ook moet men denken aan problemen in relationele sfeer met geliefden of met familie. Deze problemen dragen bij dat de deelnemer zich niet goed kan concentreren en die problemen meeneemt naar het opleidingscentrum, die weer als gevolg hebben dat de resultaten teruglopen en dat uiteindelijk de deelnemer het onderwijsproces zonder startkwalificatie verlaat. Tevens wordt een redelijk aantal van de deelnemers op jonge leeftijd moeder. Dit heeft tot gevolg dat het moederschap ervoor zorgt dat de deelnemer geen onderwijs kan volgen en zodoende een VSV-er wordt. Ook mishandeling kan ervoor zorgen dat de school wordt vermeden.

- Financiële problemen; enkele van de deelnemers hebben te maken met financiële problemen. Het gaat hier om ontbreken van hulp betreffende schuldsanering. Veel van deze deelnemers bouwen schulden op om mee te gaan met de trends (nieuwste mobiele telefoons, sportkleding en schoeisel). Ook worden onder financiële problemen de financiële prikkel, genaamd studiefinanciering, bedoeld. Deelnemers volgen het onderwijs, niet om zich te ontplooiën, maar om studiefinanciering te ontvangen zodat ze een inkomstenbron hebben.  
Een ander gevolg van financiële problemen is dat deelnemers sneller in criminele circuits terecht komen en sneller met de politie en justitie in aanraking komen. Deze zaken zijn niet bevorderlijk voor een prettige leeromgeving en situatie. Het komt voor dat deelnemers hele schoolperiodes moeten missen omdat ze vastzitten.
- Verkeerde keuzes; ook verlaten deelnemers het onderwijscyclus doordat ze een verkeerde keuze hebben gemaakt. Sommige deelnemers willen toch een opleiding volgen terwijl het hen wordt afgeraden. Dit eigenwijze doorzetten kan ook tot gevolg hebben dat leerlingen in het loop van het jaar inzien dat ze toch niet de juiste keuze hebben gemaakt, en alsnog de opleiding verlaten. Circa 40% van de leerlingen valt daardoor uit in het eerste jaar.  
Een ander punt is ook het niveau van de MBO. Er is een aantal deelnemers, die het niveau tussen het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs te groot vindt. Van hen weet men dat het heel moeilijk zal zijn om een startkwalificatie te behalen.

*'Het is een probleem waar niet veel zicht op is.'*

*'Het is een complex probleem waar we al mee bezig zijn. Het is ons belangrijkste strategische beleidspunt.'*

De complexiteit van uitval bestaat uit het moeilijk kunnen operationaliseren van het concept. De algehele definitie van VSV kijkt naar deelnemers tussen de 18 en 23 jaar. Dit betekent dat deelnemers, die voor hun 18<sup>e</sup> levensjaar de school verlaten, niet meegerekend worden tot de uitvallers, terwijl zij meer hulp nodig kunnen hebben om toch te functioneren op de arbeidsmarkt in tegenstelling tot een 'uitvaller' van 23 jaar die zonder een startkwalificatie toch aan de slag is gegaan.

Aan de andere kant kan je ook deelnemers hebben die na hun 23<sup>e</sup> levensjaar de onderwijscyclus verlaten zonder een startkwalificatie. Deze deelnemers behoren volgens de definitie niet tot de uitvallers, terwijl ze dat in feite toch wel zijn. Uit de interviews blijkt ook dat respondenten aangeven dat de definitie geen rekening houdt met uitvallers buiten de aangegeven leeftijdscategorie. Gevolg kan zijn dat het probleem kleiner wordt geschetst dan het daadwerkelijk is. In de theorie wordt dit ook wel het waterbed-effect genoemd, waarbij een 'verbetering' van een schakel (in dit geval inkaderen van de definitie tot 23 jaar) in de toekomst toch voor problemen kan zorgen (persoon van 24 jaar heeft onderwijsproces zonder startkwalificatie verlaten en kan niet participeren op de arbeidsmarkt).

Aangezien de organisaties nu andere leeftijdscategorieën gaan aanhouden of uitval anders gaan interpreteren, zullen de uiteindelijke cijfers moeilijk te vergelijken zijn. Dit heeft weer tot gevolg dat de onderlinge samenwerking, zoals genoemd in de definitie van Van Duivenboden e.a. (2000), niet optimaal is. De voortbrenging van het product, in dit geval voorkomen van uitval, zal dan ook moeilijker gaan aangezien er intern geen eenduidigheid bestaat. Dit zal weer invloed hebben op het gezamenlijk bereiken van gemeenschappelijke doelen, zoals genoemd door Van der Aa en Konijn (2001; p. 31). De niet gedeelde probleemperceptie maakt de situatie complexer.

De complexiteit betreffende operationalisatie uitval zal ook invloed hebben op het schillenmodel. Doordat bij de ketenpartners, intern en extern, een verschil bestaat over uitval, zal het zeer lastig zijn een eenduidig beleid binnen deze keten te implementeren. De koppeling van de niveaus onderling zal hierdoor moeizaam plaatsvinden waardoor de grenzen van deze niveaus ook de zwakke plekken in de keten gaan vormen.



Gerelateerd aan de onderwijsteams betekent de complexiteit van operationalisatie dat het herkennen van het probleem en het erkennen ervan, als doel zijnde niet geheel wordt behaald. De gezamenlijke visie creëren en toe werken naar een gezamenlijke oplossing wordt dan moeilijker. De fase van herkenning en erkenning, zoals ingevuld door het management van het OC Administratie, Beveiliging & ICT van het ROC Zadkine kan nog niet als voltooid worden beschouwd. Het probleem wordt nog teveel door de ketenpartners gespiegeld aan de eigen werksituatie en -omgeving waardoor een niet eenduidige probleemherkenning en –operationalisatie ervoor kan zorgen dat de gehele keten op losse schroeven komt te staan. De toekenning van het probleem is afhankelijk van de positie die de respondent c.q. ketenpartner in de organisatie inneemt. Hoe dichter de respondent bij de deelnemers staat, hoe meer VSV ook als probleem wordt ervaren en hoe concreter het probleem beschreven kan worden. Dit is ook niet verrassend, aangezien de voorbeelden van uitval hier duidelijker zijn dan bij het management. De functie van de respondent kan invloed hebben op de beleving en erkenning van het probleem.

Wel is het zo dat de onduidelijkheid betreffende de probleemherkenning ervoor kan zorgen dat er een onduidelijkheid zal ontstaan over de te nemen maatregelen. Als het probleem al onduidelijk is, kan men niet anders verwachten. Tevens zullen de respondenten allen met verschillende maatregelen komen, aangezien ze een ander beeld van het probleem hebben. Respondenten, die VSV als een groot probleem ervaren, zullen meer moeite doen om met concretere en specifieke maatregelen te komen in tegenstelling tot respondenten die het als één van de vele problemen zien. Naar aanleiding van een eerste, en tot nu toe enige, bijeenkomst hebben de onderwijsteams aandachtspunten op papier gezet, die nu worden uitgewerkt. Uit een inhoudelijke documentanalyse komt voort dat er gewerkt wordt aan het studeerbaar maken van opleidingen en geven van meer begeleiding. Alleen is het zo dat er nog niet goed genoeg is gedacht over het probleem zelf, waardoor de maatregelen het probleem maar ten dele zal oplossen. Door de niet gedeelde probleemperceptie zal in het geheel het vertrouwen voor het vinden van een oplossing, dat één van de elementen is voor het ontstaan en bestaan van een keten, afnemen.

Binnen de ketensamenwerking kan de probleemherkenning en –erkenning als een faalfactor gezien worden. Deze faalfactor krijgt vorm doordat de respondenten verschillende beelden hebben van het probleem. Een duidelijke gezamenlijke definiëring is tot nu toe nog niet tot stand gekomen. Dit is geen ramp aangezien de keten nog tijd heeft om te groeien en te werken aan deze factor. De operationalisatie van uitval is niet sluitend aangezien er ook uitval buiten de aangegeven leeftijdsrange plaatsvindt. Daar wordt op dit moment geen aandacht aan besteed, terwijl respondenten daar wel van op de hoogte zijn. Dit komt doordat het opleidingscentrum gefocust is op cijfers, en cijfermatig wil aantonen dat de uitval niet toeneemt, maar stabiel blijft of zelfs afneemt. Het kijken naar een kleinere groep potentiële uitvallers (namelijk tussen de 18 en 23 jaar) en ook het cijfermatig werken (kijken naar percentages) zorgt ervoor dat niet het daadwerkelijke probleem wordt aangepakt. Er wordt gekeken naar het aantal uitvallers, maar niet naar de intensiteit van de uitvallers. Het kan zijn dat er minder deelnemers uitvallen, maar dat er wel meer complexe ‘gevallen’ zijn van uitgevallen deelnemers. Conclusie zou dus kunnen zijn dat de uitval is afgenomen, terwijl het toegenomen zou moeten zijn, aangezien de problemen complexer zijn geworden en de kans op uitval in de toekomst weer toeneemt.

De strategie in de keten zou zo aangepast kunnen worden dat het probleem breder gezien kan gaan worden in de huidige dynamische omgeving. Dit betekent dat het concept ‘bounded rationality’ meer aandacht moet krijgen waarbij betere informatievoorziening naar de ketenpartner en andere ketenpartners kan plaatsvinden en tot gevolg kan hebben dat er gewerkt kan worden aan een eenduidige operationalisatie van uitval waarbij iedereen zich aan dezelfde definitie houdt. Verder moet inzicht komen in de macht van de ketenpartners, waarbij gekeken moet worden welke actoren een hinder-, realisatie-, en vetomacht hebben

(succes- en faalfactor macht en concurrerende afhankelijkheden). Dit is nog in onvoldoende mate gedaan.

### **6.3.2 Faalfactor steun**

De onduidelijkheden betreffende probleemherkenning en operationalisatie van uitval creëren onnodig barrières binnen de keten. Deze barrières zijn concreet de mate van het ervaren van VSV en uitval als een probleem en het operationaliseren van uitval. De onderwijsteams c.q. ketenpartners zullen in dit proces verder uit elkaar gaan staan, aangezien een eenduidige probleemdefinitie en probleemherkenning nog niet gerealiseerd zijn. Als er geen maatregelen genomen worden om deze onduidelijkheden te verhelpen, dan zullen de onderwijsteams op individuele basis verder gaan. Dit betekent dat de schakels van de keten verzwakt raken waardoor de geslotenheid van de keten niet meer gegarandeerd kan worden en de keten wellicht 'barsten' gaat vertonen. De onderlinge steun is dan zoek. Kijkend naar de theorie is het wel van belang er aandacht aan te besteden. Een manier zou zijn het keteninstrument constructief overleg te gebruiken met alle ketenpartners. De ketenpartners communiceren nu niet genoeg met elkaar en houden elkaar niet op de hoogte. Dit heeft tot gevolg dat er geen product tot stand gebracht kan worden, kijkend naar de definitie van Van Duivenboden e.a. (2000) in hoofdstuk 3 van deze thesis.

Het ontbreken van steun in de keten kan ook een verklaring zijn voor het ontbreken van andere externe ketenpartners buiten de gemeente Rotterdam. Uit dit onderzoek is gebleken van de gemeente Rotterdam de enige externe belangrijke partner is binnen de keten. Uit een inhoudelijke documentanalyse blijkt dat er veel meer actoren actief zijn in Rotterdam. Samen met de steun is ook de keuze van ketenpartners waarschijnlijk nog niet goed uitgelicht. Waarschijnlijk heeft ROC nog onvoldoende rondgekeken binnen gemeente Rotterdam op zoek naar andere waardevolle ketenpartners. Het organiserend vermogen zal door de niet breed gedragen steun en door een klein aantal ketenpartners niet optimaal zijn.

### **6.3.3 Faalfactor communicatie**

Constructief overleg tussen de school, management en gemeente heeft op het moment van schrijven van deze thesis nog niet voldoende plaatsgevonden. Uit de interviews blijkt de relatie tussen niveau 1 en 2 met niveau 3 van het schillenmodel wisselend.

De wisselende antwoorden van de respondenten impliceren dat het contact en de mate van overleg tussen het management en de gemeente geen vast stramien kent. Het beeld betreffende de gemeente is verschillend. Het varieert van een actieve ketenpartner, waarbij er actief contact heen en weer is tot een passieve actor waarbij er geen of weinig contact is. De aanwezigheid van de gemeente in de keten staat niet ter discussie. Zij wordt als eindverantwoordelijke in de keten gezien. Aangezien VSV niet alleen een probleem van het opleidingscentrum is, maar ook een maatschappelijk overstijgend probleem, heeft de gemeente er een rol in.

De gemeente zou volgens mijn analyse de gehele keten moeten 'dichtsmen' zodat het ook sluitend wordt. Aangezien het probleem maatschappelijk overstijgend is, zou zij actoren in de keten kunnen toevoegen en ook verwijderen. Hierdoor zou ook de keten stabiel zijn waarbij dynamische actoren buiten de keten worden gehouden. Daarom zou ik zelf de gemeente de rol van ketenregisseur willen toekennen. De functie van ketenregisseur, en de te creëren stabiliteit, zou de gemeente mogelijkheden bieden op het gebied van transparantie van de keten en het VSV beleid. Dit betekent dat de gemeente ketenpartners zou kunnen aansturen en ze tevens zou kunnen voorzien van steun op het gebied van wet- en regelgeving betreffende aanpak van de uitval. Deze toevoeging van organiserend vermogen zou de gehele keten ten goede komen. Ook zou de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid weggenomen kunnen worden waardoor er een betere samenwerking kan plaatsvinden tussen de gemeenten, het ROC en het opleidingscentrum. De gemeente zou het initiatief kunnen nemen om een verantwoordelijkheidsorganogram te maken waarbij alle

ketenpartners een bepaalde mate van verantwoordelijkheid wordt toegewezen. De ketenpartners en het opleidingscentrum beschouwen zichzelf tot onderdeel van de keten. Dit betekent dat zij ook een deel van de verantwoordelijkheid dragen voor het probleem. Een aantal respondenten bij het opleidingscentrum krijgt het gevoel dat de verantwoordelijkheid voor VSV hen in de schoenen wordt geschoven. Dit gevoel komt tot stand doordat het kernproces c.q. conversie van input naar output, het volgen van onderwijs, bij hen plaatsvindt. Bij een niet succesvolle conversie krijgt de school als eerste te maken met de symptomen van uitval. Vandaar dat het opleidingscentrum veel verantwoordelijkheid krijgt toegewezen. Deze discrepantie van verantwoordelijkheid kan invloed hebben op de relatie tussen het opleidingscentrum en de gemeente. Beide partijen kennen het belang van het voorkomen van uitval en beiden zijn bereid een deel van de verantwoordelijkheid te dragen. De bedoeling is dat niet alleen één actor de verantwoordelijkheid draagt, maar een ieder in de keten, waardoor er sprake is van een integrale verantwoordelijkheid.

Constructief overleg zou er ook voor kunnen zorgen dat het ROC als empirie, data kan leveren aan de gemeente, waarbij de gemeente, omgekeerd (financiële) steun kan bieden om de problemen op te lossen. Deze gedachte wordt ook versterkt door de definitie van Van Duivenboden (2000), waarbij ketenmanagement gezien wordt als integrale besturing over de grenzen van organisaties. Het opleidingscentrum zou moeilijk over de eigen organisatiegrenzen kunnen opereren en andere actoren kunnen sturen om een functie in de keten te vervullen. Het ROC zou op weerstand stuiten van andere ketenpartners. De gemeente past deze rol beter aangezien de gemeente eindverantwoordelijke is voor het VSV beleid.

#### **6.3.4 Succesfactor communicatie school- deelnemer**

Hoewel de communicatie in de keten nog niet optimaal is, ben ik als onderzoeker wel een goede vorm van communicatie tegengekomen. Uit de interviews en uit participerende observatie maak ik namelijk op dat de communicatie tussen het opleidingscentrum en de deelnemers sterk verbeterd is. Er is in de afgelopen tijd veel geïnvesteerd in het installeren en laten functioneren van vertrouwenspersonen. Deze personen hebben de taak gekregen gesprekken met deelnemers te voeren en problemen op te lossen of passende hulp te zoeken. Hierbij is er veel geïnvesteerd in het laagdrempelig maken van deze personen waardoor deelnemers eerder naar deze personen toestappen en waardoor er eerder signalen van voortijdig schoolverlaten opgevangen kunnen worden. Het gedrag (Rutgers red.; 2006) en de eigenschappen (Van der Aa en Konijn; 2001) kunnen eerder en beter worden geanalyseerd, waardoor de transparantie van de deelnemer, en uiteindelijk van de keten, toeneemt.

Deze communicatie kan als een succesfactor worden gezien, aangezien communicatie het belangrijkste is in een ketensamenwerking en deze communicatie twee ketenpartners dichter bij elkaar brengt. Controle krijgen op het onderwerp is essentieel. Het opleidingscentrum heeft het belang ervan ingezien en een belangrijke vertaalslag gemaakt naar de deelnemer toe. Deze verbeterde communicatie heeft alleen invloed op de twee bovengenoemde ketenpartners waardoor de communicatie alleen de schakel tussen beiden versterkt.

#### **6.3.5 Succesfactor steun: Zadkine Service Centrum**

Op organisatieniveau wordt het Zadkine Service Centrum geregeld genoemd als steunpilaar voor het opleidingscentrum. Een meerderheid van de respondenten ziet het centrum als een extra opvang voor deelnemers, waar ze naast het ontvangen van zorg ook bijspijker cursussen kunnen volgen. Er wordt aangegeven dat deelnemers die dreigen uit te vallen of die uitgevallen zijn, doorverwezen worden naar het Zadkine Service Centrum. Het veelvuldig verwijzen van de deelnemers getuigt van behoefte aan steunpunten in de keten. De school moet deelnemers kunnen verwijzen naar instanties, die passend zorg kunnen bieden. Op dit moment is dat alleen het Zadkine Service Centrum.

*'Het Zadkine Service Centrum. Zij zijn de enige steunpilaar en hebben de opgeleide mensen om deelnemers met problemen op te vangen.'*

Gewerkt moet worden aan het organiserend vermogen van de keten. Op dit moment is het zo dat de verantwoordelijkheid om zorg aan te nemen, bij de deelnemer zelf ligt. De deelnemer is zelf verantwoordelijk voor het bijwonen van de gesprekken. Door deze verantwoordelijkheid bij de deelnemer te plaatsen vergroot de school, en in dit geval het orgaan, de kans dat de deelnemer niet komt opdagen. Er moet rekening gehouden worden dat bij de uitval van een deelnemer verschillende redenen en problemen ten grondslag liggen. Door het onderwijsproces te verlaten lossen deze problemen zich niet altijd vanzelf op. Meestal verergeren de problemen. Door in deze fase de deelnemer ook 'op te zadelen' met de verantwoordelijkheid om zelf hulp te zoeken, duw je de deelnemer verder de put in.

Hoewel Zadkine Service Centrum een succesfactor is, kan er wel wat verbeterd worden. Deze verbetering heeft betrekking op de doorverwijzing van deelnemers naar het Zadkine Service Centrum, waarbij ook aangegeven wordt welk type zorg een deelnemer nodig denkt te hebben. Het aangeven van een type zorg voor een deelnemer gebeurt nog niet goed genoeg. De docenten kunnen meestal de problemen wel opmerken bij de deelnemers, maar kunnen er geen passende zorg bij aanbieden. Er moet rekening gehouden worden dat de docenten geen maatschappelijke werkers zijn. Daarom moeten er professionele zorgaanbieders actief zijn in de keten, om deze deelnemers op te vangen en waar mogelijk terug te sturen naar het onderwijsproces. Tevens moet er een goede terugkoppeling plaatsvinden vanuit de zorginstantie naar de school toe. Het gaat hier om een terugkoppeling van een deelnemer met de daarbij aangeboden zorg. Deze terugkoppeling kan waardevolle informatie bevatten betreffende herkenning van bepaalde problemen en het omgaan ermee. De docenten kunnen hier hun voordeel mee doen.

Het is zo dat nu de 'drop-outs' (de uitvallende deelnemers) zo snel mogelijk naar Zadkine Service Centrum worden doorverwezen. Wat er met de deelnemers gebeurt, gaat in grote lijnen voorbij aan de school. De deelnemer bevindt zich dan in een deel van de keten, dat verder weinig communicatielijnen met andere delen van de keten heeft waardoor de deelnemer op zichzelf is aangewezen.

#### **6.4 Knelpunten in organiserend vermogen**

Kijkend naar de genomen maatregelen en het aantal faal- en succesfactoren, gerelateerd aan het schillenmodel, zijn er enkele knelpunten, die ik zie in dit proces en die geldend zijn voor het organiserend vermogen. Als eerste is de huidige instroom en overstap op dit moment niet optimaal. Dit punt heeft betrekking op niveau I van het schillenmodel en heeft met faalfactor eenduidigheid probleemdefinitie te maken. Er zijn nog teveel uitvallers als gevolg van onduidelijke voorlichting en het niet kunnen overstappen naar een andere opleiding. Het organiserend vermogen zou zo gearrangeerd moeten worden dat deze overstap wel realiseerbaar is. Doordat het onderwijssysteem/ organiserend vermogen van de keten niet flexibel genoeg is, kunnen deelnemers die een verkeerde keuze qua opleiding hebben gemaakt, niet naar een andere opleiding overstappen. Het niet kunnen overstappen heeft tot gevolg dat ze afhaken en zonder startkwalificatie de school verlaten. De begeleiding bij de keuze van opleidingen kan verbeterd worden. Een factor, om rekening mee te houden bij de instroom, is de etnische diversiteit en de privé-situatie. Dit betekent dat inzicht verkregen moet worden in het 'gedrag' van de deelnemer. De deelnemers komen uit verschillende milieus en kennen soms andere omgangsregels en verwachtingen. Uit de interviews blijkt ook dat in sommige milieus alleen beroepen als advocaat en doctor als goed worden beschouwd, terwijl in andere milieus het helemaal niets uitmaakt. Het opleidingscentrum moet erachter zien te komen wat de keuzemotieven van de deelnemers zijn om voor een bepaalde opleiding te kiezen. Een enkel intakegesprek is dus niet

voldoende om daar inzicht in te krijgen. Voor deze deelnemers, die toch afhaken, moet er zorg aangeboden worden zodat ze snel de draad weer oppakken.

Uit een inhoudelijke documentanalyse en participerende observatie blijkt dat er ook uit intern onderzoek binnen het OC Administratie, Beveiliging & ICT is gebleken dat in een klas van 25 deelnemers er maar drie deelnemers waren, die een normale thuissituatie kenden (denk aan een tweeouder gezin, geen noemenswaardige problemen). Dit is een signaal dat de instroom van de keten meer aandacht verdient.

Tevens wordt eraan gewerkt om deelnemers op MBO niveau 1 ook een diploma (startkwalificatie) toe te kennen aangezien deze mensen ook hard hun best doen. Nu hebben ze na het behalen van een niveau 1 opleiding nog steeds geen startkwalificatie (en dus geen erkenning).

Meer aandacht hieraan besteden zou ervoor kunnen zorgen dat niveau 1 van het schillenmodel voorzien wordt van een verbeterde instroom, die gemakkelijk uit elkaar te categoriseren is en dus ook te operationaliseren. Deze positieve ontwikkeling zou ook invloed kunnen hebben op niveau 2 en uiteindelijk op niveau 3 van het schillenmodel.

Binnen niveau 1 zou ook gewerkt kunnen worden aan stabiliteit van de keten en het verminderen van de complexiteit. Aangezien VSV als een meerledig complex probleem wordt gezien, kan het opleidingscentrum allereerst ervoor zorgen dat de interne complexiteit kan worden verminderd. De complexiteit wordt mogelijk gecreëerd door het denken van de docenten en het denken van het management/ beleidsmedewerkers. De één heeft een pedagogisch/ didactische taak en de ander heeft een organisatorische/ beleidsmatige verantwoordelijkheid. Het verschil in het denken (taak versus verantwoordelijkheid) kan ervoor zorgen dat er verschil gaat ontstaan in inzicht van VSV waardoor de docenten en het management/ beleidsmedewerkers niet vaak overeenstemming zullen bereiken over de te nemen maatregelen.

Het onderwijssysteem is nu anders ingericht. Vroeger werd je niet afgerekend op resultaten en nu wel. Door de komst en de concurrentie van de lage lonenlanden moet het onderwijs zodanig aangepast worden dat de hooggekwalificeerde mensen uit die landen minder kans hebben op ons arbeidsmarkt. Dit is een punt dat gezamenlijk op alle niveaus aangepakt moet gaan worden. Dit wordt een lastig karwei aangezien faalfactor communicatie hier een rol speelt. Eerst zou het overleg structureel verbeterd moeten worden wilt men de referentiekaders samenvoegen (gezamenlijke visie en strategie) en het eindproduct voorzien van een hoger onderwijsniveau.

Een ander punt, voortkomend uit de interviews, is dat er in de maatschappij en op de arbeidsmarkt steeds meer vraag is naar gekwalificeerd personeel. Dit is een extern knelpunt, dat ook invloed heeft op deze keten. De vraag komt buiten de keten vandaan, maar de vraag zorgt er wel voor dat de deelnemers en de ketenpartners zich op een bepaalde manier in de keten gaan gedragen, om zo aan die vraag te voldoen.

Dit punt heeft het meest met niveau 2 en 3 van het schillenmodel te maken. Het gaat er hier om dat door de vraag naar hooggekwalificeerd personeel de huidige deelnemers van dit opleidingscentrum uit de boot vallen. De meeste van deze deelnemers kunnen geen hogere opleiding aan en komen dus niet in aanmerking voor een arbeidsplaats. Dit wordt ook wel een 'mismatch' genoemd. Door een proces van opscholing op te starten kan er geprobeerd worden om deze deelnemers ook competitief te maken voor de huidige arbeidsmarkt.

Het beïnvloeden van de vraag van de arbeidsmarkt kan niet gerealiseerd worden door de ketenpartners. Daarom zouden deze partners zich specifiek moeten richten op het upgraden van het 'eindproduct' zodat de uitval, ondanks de hogere randvoorwaarden van arbeid, binnen de perken blijft. Dit zou bewerkstelligd kunnen worden door het stimuleren van innovatief denken in de keten. Door als basis vertrouwen te nemen en te geven zouden de ketenpartners met elkaar kunnen zoeken naar manieren om het 'eindproduct te verbeteren'.

Ook de financiën wordt als een knelpunt gezien. Op niveau I tot en met III van het schillenmodel speelt dit een rol. Alles is namelijk te herleiden tot geld en de behoefte eraan. Voor de implementatie van alle maatregelen en oplossingen is er geld nodig. Denk hierbij aan verbeterende intakegesprekken, meer contacturen en kleinere klassen. Er vallen namelijk steeds meer contacturen uit door bezuinigingen, veranderende vakkenpakketten en tekort aan personeel. Er moet meer begeleiding komen in de vorm van lesuren. Dit is nu niet mogelijk door een tekort aan financiële middelen.

De gemeente heeft als ketenpartner een belangrijke machtspositie. Zij beheert namelijk de gelden, waar het opleidingscentrum van afhankelijk is (concurrerende afhankelijkheden ten opzichte van andere ketenpartners). Het bezitten van een machtspositie binnen een keten is niet optimaal. Hierdoor kan een partner haar ideeën gemakkelijker doordrukken en de keten leiden naar eigen inzichten. De andere ketenpartners weten dat ze afhankelijk zijn van haar en blijven ook daarom zoveel mogelijk projecten indienen voor het verkrijgen van subsidies. De gemeente moet gezien worden als een ketenpartner die in bezit is van een schaars hulpbron, waar andere ketenpartners gebruik van kunnen en willen maken (zie Van Duivenboden e.a.; 2000).

De verbeterde interne communicatie binnen OC Administratie, Beveiliging & ICT zal ook gevolgen hebben voor het ROC- niveau (niveau 2 van het schillenmodel). Een verbeterde communicatie (en dus teamvorming) kan voor meer interne transparantie en rust zorgen. Op dit moment is het nog onduidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen en voor wie die zijn. Een verbeterde communicatie moet er ook voor gaan zorgen dat collega's weten wat de medecollega's doen, waardoor ook de samenwerking tussen hen verbeterd zal worden (nog geen eenduidigheid betreffende probleemdefinitie en nog een groeiende communicatie). De nog onvolledige samenwerking zou ook als gevolg kunnen hebben dat het management op ROC- niveau geen andere actoren in de keten zou kunnen toevoegen, aangezien de eigen interne keten nog niet stabiel genoeg is.

Een goede communicatie en probleemdefinitie kan tijdens evaluatie- en managementgesprekken tot gevolg kunnen hebben dat er een volledige terugkoppeling plaatsvindt naar ROC- niveau betreffende resultaten die geboekt zijn op het terrein van uitval. Het werken met de onderwijsteams moet meer vorm krijgen zodat ook het vertrouwen in en binnen de onderwijsteams toeneemt.

Een afname van vertrouwen kan tot gevolg hebben dat verdere initiatieven om uitval te beheersen of te verminderen aan een strengere controle van het ROC- management wordt onderworpen waardoor ook minder daadwerkelijke projecten de kans krijgen. Uiteindelijk zal er minder aan die uitval gedaan worden. Gevolg zal weer zijn dat het opleidingscentrum er nadeel van ondervindt, inclusief ook het ROC- niveau waar er geen concrete maatregelen meer worden genomen. De ontbrekende gedeelde probleempceptie, geen constructief overleg, geen eenduidigheid en de niet- geslotenheid van de keten zijn hier de oorzaken.

Kijkend naar het organiserend vermogen moet ik concluderen dat de graad laag tot modaal is. Op organisatorisch gebied moet er nog een doorgroeiproces plaatsvinden. Er is nog niet aan alle deelconcepten van het organiserend vermogen voldaan. Zo is er nog geen eenduidige probleemdefinitie gerealiseerd. Men moet wel rekening houden dat de huidige samenwerking pril is en men bezig is de definitie binnen de keten eenduidig te maken. Deze faalfactor beïnvloedt het organisatorisch raamwerk van het organiserend vermogen.

De communicatie is op schakelniveau verbeterd. Dit betekent dat twee ketenpartners beter met elkaar zijn gaan communiceren. Voor het organiserend vermogen is dit wel een pluspunt, echter een volledig goede ketenbrede communicatie moet nog vorm krijgen. Er moet meer geïnvesteerd worden in de communicatie. Door het nog niet optimaal functioneren ervan is ook het effect op het organiserend vermogen binnen de keten nog niet wat het kan zijn. Ook omdat de keten alleen voorzien is van één externe ketenpartner is er ook geen brede steun aanwezig binnen de keten. Er is wel ruimte om het leiderschap toe te

eigenen, maar dit is nog niet gedaan. Het is ook niet noodzakelijk om een leider te hebben, maar er zijn ook geen richtlijnen (ketenafspraken). De steun en strategie in de keten zijn nog niet duidelijk.

Het is niet zo dat er niets gedaan is om het organiserend vermogen op te bouwen. De keten is in ontwikkeling en door tussentijdse evaluaties kan men ervoor zorgen dat dit vermogen wel goed wordt opgebouwd. Op dit moment is de graad laag tot modaal te noemen. Men is bezig de ladder der vermogen te beklimmen, maar men is er nog niet.

### **6.5 Ketenmanagement, -regie en -coördinatie in de praktijk**

De ketenregie moet tot uiting komen in het managen van de keten. Zoals al eerder gezegd moet aan de gemeente een ander positie in de keten worden gegeven. Ketenregisseur zijn van de huidige keten zou tot de mogelijkheden behoren. Deze regierol zou haar goed passen, aangezien ook de daarmee gekoppelde verantwoordelijkheden door de gemeente goed gedragen kunnen worden. Deze regierol moet gevoed worden door de andere ketenpartners. Zo zouden zorginstellingen en de school de gemeente op de hoogte moeten houden van alle ontwikkelingen op het gebied van VSV in de praktijk, waarbij de gemeente omgekeerd de partners op de hoogte houdt van beleidsdocumenten en wet- en regelgeving omtrent dit onderwerp.

Een dergelijke rol wordt al vervuld in de praktijk. Daarbij verwijs ik naar gemeente Amsterdam, waar een wethouder de rol van ketenregisseur op zich heeft genomen en hij bij onoplosbare tegenstellingen in de keten tussen de partijen de knopen doorhakt en ook de verantwoordelijkheid betreffende die positie wilt dragen. Dit voorbeeld kan gezien worden als een 'best practice'.

Ook de ketencoördinatie zou moeten rusten bij de gemeente. Het vervullen van ketenregie en –coördinatie zou samen goed te doen zijn. Daarbij zou de gemeente nog kunnen denken om delen van de coördinatietaken over te dragen aan de aanwezige ketenpartners. Je zou kunnen denken aan het toeschuiven van de coördinatie op instroom naar de school toe. De school zou dit moeten monitoren en de informatie doorsturen naar de gemeente. Zo zou de school deelnemers onder de 18 jaar moeten volgen waarbij gezocht moet worden naar eventuele uitvalmotieven. Hoe eerder deze worden opgespoord, hoe eerder er passend hulp geboden kan worden naar deze toekomstige deelnemer toe.

Deze integrale werkwijze zou de ketenpartners dichter bij de gemeente positioneren en waardoor ook de interne communicatie, tussen de ketenpartners, verbeterd kan worden. De gemeente Nijmegen is hier een voorbeeld van. Daar heeft zij een besluit genomen om een gecoördineerde sluitende aanpak in te stellen die jongeren tussen de 17 en 23 jaar in de gaten houdt.

De huidige ketenpartners zouden beide gemeenten (Nijmegen en Amsterdam) kunnen bezoeken en hun werkwijzen kunnen ervaren. Deze beide werkmethoden zouden nader geëvalueerd kunnen worden waarbij aanpassingen gedaan zouden kunnen worden, die van invloed zijn op de Rotterdamse deelnemers c.q. omgeving.

### **6.6 Synthese en best practices**

Het allerbelangrijkste is het doorzetten en geleidelijk verbeteren van de huidige ketensamenwerking. De keten is nog niet volwassen aangezien de elementaire bouwstenen ervan nog onvoldoende worden belicht. Het gaat dan om vertrouwen, transparantie, duidelijke communicatie en bewustwording van deelname in de keten.

De onderwijsteams moeten zich bewuster worden van deelname in de keten. Deze interne ketenpartners binnen opleidingscentrum Administratie, Beveiliging & ICT moeten intensiever met het management interacteren. Het management heeft deze teams samengesteld, dus de verantwoording van voorlichting moet ook bij hen liggen. Verder moeten aan alle ketenpartners duidelijke voorwaarden, definities en afspraken worden voorgelegd. Het gaat dan om een gezamenlijke probleemdefinitie, -erkenning en een

gezamenlijke gedeelde operationalisatie van het concept uitval. Naast deze punten moet er een goede communicatie worden neergezet. Het gaat dan om communicatie tussen de ketenpartners binnen het opleidingscentrum, maar ook om de ketenpartners op een hoger bestuurlijk niveau binnen de gehele keten. Al deze aspecten moeten in duidelijke ketenafspraken worden vastgelegd, waarbij geregeld evaluaties plaats moeten vinden om te kijken of deze afspraken worden nageleefd.

### **6.6.1 Transparantie**

Betreffende de transparantie, moet ik concluderen dat de keten als te eenvoudig is beschouwd door de ketenpartners. Om de keten beter te begrijpen heb ik een schillenmodel ontwikkeld. De keten heb ik vertaald naar inzichtelijke niveaus. In deze Rotterdamse opleidingsketen kan ook gebruik worden gemaakt van vereenvoudigde weergaves. Een vereenvoudigde weergave helpt bij het inleven en brengt ook begrip. Het ontbreken van een vereenvoudigde weergave van de keten kan ertoe hebben bijgedragen dat de onderwijsteams als interne ketenpartners niet wisten wat ze moesten doen. Ook de externe ketenpartners in de centrale keten, wisten niet goed wat hun rol en verantwoordelijkheid was.

### **6.6.2 Instroom**

De genomen maatregelen verdienen ook aandacht. Een verbeterde instroom van deelnemers moet tot één van de prioriteiten van deze keten behoren. Het gaat dan om het beter aansluiten van de instroom op het onderwijsproces. Tevens zou er een loop gecreëerd kunnen worden waarbij de deelnemers tussentijds gemakkelijker van opleiding zouden kunnen wisselen. Kijkend naar de keten is dit een belangrijke link tussen de binnenkomst van de deelnemer in de keten, en de 'productie' en 'uitlevering' van een deelnemer aan de arbeidsmarkt. Het succes van de gehele keten zal hierop gebaseerd zijn. Bij een goede aaneenschakeling van deze processen zal de keten goede schakels kennen en als sluitend worden gezien, waarbij uitval sporadisch voorkomt en terug in het onderwijsproces wordt begeleid waarbij er weer gewerkt wordt aan een 'uitlevering' van een deelnemer. Deze mogelijke oplossing lijkt me niet alleen haalbaar, maar zeer zeker noodzakelijk voor de keten. Om controle op uitval te krijgen is het belangrijk controle op de deelnemers te krijgen. Door het instroom-, onderwijs- en uitstroomproces te verbeteren zal er een goede stap gemaakt worden waarbij het bereiken van de gewenste percentage uitval in 2008 voor ROC Zadkine realistischer wordt.

### **6.6.3 Zorg**

Belangrijk is om aandacht te besteden aan de zorg. Het maakt niet uit in welk deel van het proces je investeert, je zult altijd uitval kennen. Om de uitval zo goed mogelijk te begeleiden en te helpen om toch een startkwalificatie te behalen, zal geïnvesteerd moeten worden in de zorg. In de interviews kwam al naar voren dat er ideeën zijn om een zorgnetwerk, zorgteams en zelfs zorgcoördinatoren in te stellen. De haalbaarheid hiervan is twijfelachtig.

Het is realistischer om te investeren in de ketenpartners, die nu al zorg verlenen. Denk bijvoorbeeld aan het Zadkine Service Centrum of het Jongerenloket. Het is gemakkelijker om meer zorg bij hen te plaatsen dan een aparte zorgnetwerk te creëren. Door meer zorgmogelijkheden aan te bieden aan de deelnemers zorg je ervoor dat de deelnemers sneller worden geholpen. Dit zal moeten gebeuren door kortere communicatielijnen tussen deze ketenpartners. Dat betekent ook dat je de verantwoordelijkheid moet weghalen bij de deelnemer en die bij de desbetreffende instantie moet neerleggen. De gemeente zou bij het toekennen van de verantwoordelijkheden ook een rol kunnen spelen. Het verplichten om zorg te ontvangen zal meer effect hebben op de deelnemer dan het vrijwillig aanwezig zijn en zorg ontvangen wanneer het uitkomt. Pas daarna zou er geïnvesteerd moeten worden in zorgteams en zorgcoördinatoren. Als je kijkt hoe de onderwijsteams nu werken, is het verstandig te wachten met zorgteams. Meer ervaring en kennis over keten- en teamsamenwerking zal ervoor moeten zorgen dat zorgteams in de toekomst sneller kunnen functioneren.



Het invoeren van een zorgcoördinator kan al voorzichtig gebeuren. Hij of zij kan op de werkvloer lopen en zorg aanbieden waar er behoefte aan is. De docenten en mentoren dragen dan samen met de zorgcoördinator de verantwoordelijkheid voor de deelnemers zodat ze de deelnemers de adequate zorg kunnen aanbieden. De docenten zullen nu alleen signalen herkennen en de deelnemers doorverwijzen naar de mentor en/ of zorgcoördinator. Dus eerst investeren in bestaande zorginstellingen, dan de zorgcoördinatoren en als laatste de zorgteams en –netwerken.

#### **6.6.4 'Best practices'**

Om de onderzochte keten een helpende hand te bieden heb ik, na contact te hebben gehad met de onderwijsinspectie, en doorverwezen te zijn naar OCW, de beschikking gekregen over enkele praktijkvoorbeelden, waar de aanpak van VSV als een succes te benoemen is. Deze voorbeelden bespreek ik hieronder zodat de organisaties, die genoemd zijn in deze thesis, concreet kunnen waarnemen hoe er misschien anders georganiseerd kan worden. Deze voorbeelden noem ik '**best practices**' en dienen als een helpende hand richting de hier onderzochte ketensamenwerking en is geen aanval op de nog te verbeteren processen in deze samenwerking. Tevens zijn ze na te lezen in het rapport '*Aanval op de uitval. Project voortijdig schoolverlaten OCW. Deelproject quick wins en good practice*' of op [www.voortijdigschoolverlaten.nl](http://www.voortijdigschoolverlaten.nl) (2006).

Kijkend naar de praktijk kan de **gemeente Venlo** als een 'best practice' worden voorgedragen. Daar is de uitval tot 0 gedaald door een intensieve samenwerking tussen zorginstellingen en de scholen (Leerplicht, GGD, maatschappelijk werk, BIZ en politie). De succesfactor bij de aanpak is dat alle partijen gezamenlijk prioriteit hebben gegeven aan de samenwerking met het onderwijs en allen ten doel hebben gesteld om deelnemers een effectieve zorg aan te bieden. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt betreffende de functies en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Tevens is de samenwerking goed beschreven in termen van tijd, geld en beschikbaarheid. Hier heeft de gemeente de regierol (rol van regisseur) op zich genomen waarbij duidelijk vastgelegd is welke actor waar verantwoordelijk voor is en wat de functie is binnen de keten. Aangezien de scholen het centrum zijn, waar uitval kan voorkomen, hebben zij in deze keten de regierol voor de uitvoering op zich genomen

Kijkend naar het organiserend vermogen van de onderzochte keten van ROC Zadkine kan men bij gemeente Venlo zien dat door de goede voorbereiding er een gezamenlijke visie en steun is gecreëerd.

In **gemeente Sneek en Groningen** heeft Taskforce Jeugdwerkloosheid samen met de ROC 's, RMC en de VMBO- scholen succes geboekt. Er is een preventieproject overgang VMBO-MBO opgestart waarbij de jongeren ook gedurende de zomermaanden worden gevolgd en begeleid. Het is zo dat na het behalen van hun VMBO diploma veel jongeren nog niet weten welke vervolgopleiding ze gaan kiezen. Het risico is groot dat er in deze fase veel uitval kan plaatsvinden. Daarom worden nu de jongeren gedurende de zomermaanden begeleid. Deze begeleiding vindt plaats op het gebied van:

- De (her)oriëntatie op een passende (beroeps)opleiding
- Het tijdig en correct inschrijven bij een ROC of andere vervolgopleiding;
- Het bieden van hulp bij het vinden van een stageplek noodzakelijk voor de inschrijving
- Het voorkomen dat jongeren geheel "buiten beeld raken".

Het percentage uitvallers is hierdoor teruggebracht tot 5%.

ROC Zadkine is bezig met een intensieve loopbaanbegeleiding. Wellicht kan ook een kijkje genomen worden in de keuken van **ROC Eindhoven**. Zij hebben namelijk afspraken gemaakt met de gemeente dat zij alle deelnemers aanneemt, al hebben ze nog geen

stageplaats. Deze actie leidt ertoe dat jongeren niet onnodig de opleiding moeten verlaten. De gemeente heeft zelf aangeboden garant te staan voor de studiekosten van een bbl-opleiding in die gevallen waarin het lukt om een deelnemer aan een leerbaan te helpen. Ook hier werken tal van actoren samen. CWI, UWV, MKB, ROC Eindhoven, VMBO Zuidoost Brabant, gemeente Eindhoven (RMC en de dienst Werk, Zorg en Inkomen) en de Taskforce Jeugdwerkloosheid hebben de gezamenlijke doelstellingen ondertekend waarbij organisatie en aanpak voor het verminderen van de jeugdwerkloosheid in Eindhoven centraal staat.

Ook de **gemeente Dordrecht** kan als een 'best practice' worden aangedragen. Zij erkent dat er veel uitval is bij 16- en 17 jarige deelnemers. Er wordt op dit moment gestoeid met de registratie van deze deelnemers aangezien ze volgens de algemene definitie niet tot de uitvallers behoren. De gemeente heeft een Regionaal Bureau Leerplicht opgezet waarbij leerplichtambtenaren van verschillende gemeenten samenwerken. Er is één registratiesysteem waardoor er geen verwarring kan ontstaan. Het resultaat is nu dat deze 16- en 17 jarige deelnemers sneller overgedragen kunnen worden aan het RMC.

## 6.7 Conclusie

De onderzochte keten heeft baat bij het verder verbeteren van de ketensamenwerking. Geconcludeerd kan worden dat deze samenwerking nog niet optimaal is. Zo wordt in dit hoofdstuk een aantal faalfactoren en succesfactoren aangedragen.

De enige succesfactor in de onderzochte keten was een verbetering van de communicatie op schakelniveau. Daarentegen was het aantal faalfactoren groter: het ontbreken van een eenduidige probleemdefinitie, ontbreken aan steun in de keten en communicatie. Deze faalfactoren hebben invloed op het organiserend vermogen. De faalfactoren zorgen ervoor dat de instroom en overstap van deelnemers in het onderwijsproces bemoeilijkt wordt. De faalfactoren zorgen ervoor dat vanuit het organiserend vermogen er geen daadkrachtige maatregelen kunnen voortvloeien om de instroom en overstap van deelnemers te vergemakkelijken. Tevens speelt nu een maatregel een rol waarbij men eraan denkt om deelnemers met een MBO niveau 1 diploma een startkwalificatie te geven zodat ze wel voldoen aan een startkwalificatie. De effectiviteit van deze maatregelen, gekoppeld aan het probleem van uitval, blijft twijfelachtig. Ook de financiën (met name het tekort) zorgt ervoor dat het organiserend vermogen beperkt wordt in de uitvoering. Zo hebben maatregelen een financieel impuls nodig op te kunnen werken.

Kijkend naar het organiserend vermogen moet ik concluderen dat de graad laag tot modaal is. Op organisatorisch gebied moet er nog een doorgroeiproces plaatsvinden. Er is niet aan alle deelconcepten van het organiserend vermogen voldaan. Men moet wel rekening houden dat de huidige samenwerking pril is en men bezig is de definitie binnen de keten te eenduidig te maken. Deze faalfactor beïnvloedt het organisatorisch raamwerk van het organiserend vermogen.

Om de onderzochte keten een helpende hand te bieden zijn er een aantal voorbeelden uit de praktijk beschreven. Deze voorbeelden laten zien hoe er toch succes geboekt kan worden binnen een ketensamenwerking.

## 7. Conclusies

*In dit hoofdstuk zal ik kort een recapitulatie geven van het onderzoeksdesign. Vervolgens zal ik de deelvragen en de centrale vraagstelling beantwoorden. Ik ga aangeven wat de ketenuitdagingen waren en welke factoren als succes- en welke als faalfactoren aangemerkt kunnen worden in de keten van ROC Zadkine. Voortkomend uit het antwoord op de centrale vraagstelling volgen er aanbevelingen. Afsluitend geef ik een reflectie op dit onderzoek en het beleid VSV.*

### 7.1 Recapitulatie onderzoeksdesign

Dit onderzoek kent een flexibel design waarbij er een passende theorie bij een bestaande casus is gezocht. De casus was al duidelijk voor mij aangezien ik bij ROC Zadkine stage heb gelopen gedurende het schrijven van deze thesis (vanaf april tot en met juli 2006). Ik heb een passende theorie gezocht om mijn onderzoeksobject te voorzien van een theoretische bril. De theorie en het design hebben gediend als ruggengraat voor dit onderzoek. De keuze op een flexibel design is gevallen omdat de ketensamenwerking in de onderzochte casus nog in ontwikkeling was. Versterkt door de dynamische omgeving (overheid en media), en het breed kunnen toepassen van ketenmanagement, was de keuze er. Het concept organiserend vermogen was een abstract concept, dat niet duidelijk waarneembaar was in de keten. Het vermogen om dergelijke abstracties te vertalen worden meer geboden door een flexibel design dan een fixed design.

De geïmplementeerde strategie was de casestudie. De casus, die centraal stond in deze thesis, was de ketensamenwerking beroepsonderwijs in Rotterdam waar de gemeente, zorginstellingen en ROC Zadkine betrokken waren. Het hanteren van een casestudie zorgt ervoor dat de aandacht volledig op de centraal staande casus wordt gevestigd. Er hoeft geen aandacht verdeeld te worden met andere cases.

De technieken die ik heb gehanteerd, waren het interview, participerende observatie en inhoudelijke documentanalyse. Bij het interview heb ik de vragen voorzien van een semi-gestructureerde structuur waarbij de volgorde van vragen wel vast stond, maar gedurende het interview ervan afgeweken kon worden. De inhoudelijke documentanalyse heeft mij achtergrondinformatie geleverd en heeft mij de goede richting kunnen duwen betreffende organiserend vermogen. Door middel van het gebruik van steekwoorden heb ik 'grove' data kunnen scannen op relevante informatie aangaande organiserend vermogen. De participerende observatie deed ik gedurende mijn stageperiode, waarbij ik voornamelijk visueel ben ingegaan op organisatie van het ROC. Daarbij heb ik voornamelijk gekeken naar hoe het opleidingscentrum de aandacht van de deelnemers probeert te trekken en heb ik ook sfeer kunnen proeven binnen de organisatie.

De keuze is voor deze technieken gevallen omdat de flexibiliteit ervan ervoor kan zorgen dat de onderzoeker zijn tijd zelf kan indelen. Gedurende het interview kan de onderzoeker zelf inspringen met een verdiepvingsvraag of kan de respondent een aanvullende vraag stellen. Bij het inhoudelijk analyseren van documenten kan een onderzoeker zelf sturing geven aan de richting van scannen en kan hij ook zijn tijd zelf indelen. De flexibiliteit zit ook in het kunnen scannen van veel documenten in een relatief korte periode.

Bij het participeren observeren zat de flexibiliteit in het zelf kunnen oppikken van gebeurtenissen zonder er stil bij te staan en zonder dat de omgeving direct in de gaten had dat er een onderzoeker bezig was.

## 7.2 Beantwoording deelvragen en centrale vraag

Om tot een beantwoording van de centrale vraagstelling te komen, zal ik eerst de deelvragen beantwoorden.

### 1. Wat houdt het beleid VSV in?

Het VSV beleid kijkt naar deelnemers in de leeftijdscategorie van 17- 23 jaar en probeert met tal van maatregelen de oorzaken en gevolgen van uitval in te perken. Het probleem van dit beleid schuilt in met name in de uitval. Op dit moment verlaten jaarlijks circa 64.000 deelnemers het onderwijsproces zonder een startkwalificatie. Er wordt nadrukkelijk gesproken over ongeveer 64.000 deelnemers aangezien de operationalisatie nogal lastig is. Het gaat dan om het goed kunnen herkennen van uitval en de uitgevallen deelnemers terug te leiden naar het onderwijsproces. De lastigheid van herkennen schuilt zich in de leeftijdscategorie van 17- 23 jaar. Iedereen weet dat er ook deelnemers zijn die voor hun 17<sup>e</sup> of na hun 23<sup>e</sup> levensjaar het onderwijs voortijdig verlaten. Deze 'drop- outs' worden niet meegenomen in de tellingen. Het probleem is dus eigenlijk groter dan dat het nu geschetst wordt.

Het doel is dan ook om jongeren te stimuleren om een startkwalificatie (diploma HAVO, VWO of MBO niveau-2) te behalen. Om het doel te behalen is het noodzakelijk inzicht te verkrijgen in de oorzaken en gevolgen van uitval. Zo wordt er aandacht besteed aan persoons-, gezins- en opleidingsfactoren, die kunnen bijdragen aan uitval. Er wordt geprobeerd om inzicht hierin te krijgen aangezien vooral de persoons- en gezinsfactoren moeilijker waarneembaar zijn voor een opleidingscentrum dan opleidingsfactoren. Gevolg is dat er binnen het VSV beleid tal van maatregelen zijn genomen om VSV tegen te gaan. Deze maatregelen zijn op schoolniveau en op overheidsniveau ingevoerd en behoren tot het organiserend vermogen van de huidige onderwijsinstellingen.

In het VSV beleid zijn tal van actoren actief. Voor dit onderzoek heb ik alleen gekeken naar de actoren, die binnen de gemeente Rotterdam actief waren. Deze waren de RMC, het Jongerenloket, Bureau Jeugdzorg, Landelijke Vereniging van Leerplicht Ambtenaren, Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs en de GGD. Landelijk gezien zouden er meer actoren benoemd kunnen worden, die te maken hebben of meewerken aan de verdere vorming met betrekking tot regelgeving van het VSV beleid.

De instrumenten, die het VSV beleid, en dus deze actoren ter hand hebben, zijn de maatregelen die genomen zijn om VSV terug te dringen. Al deze actoren beschikken over communicatieve instrumenten, kennis en personeel. Inzet van deze middelen kunnen effect hebben op de uitval en behoren tot het organiserend vermogen.

### 2. Wat wordt onder 'uitval' verstaan?

In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om uitval te zien zoals dat ook in de WEB is vastgesteld. Het gaat dan om uitval dat betrekking heeft op iemand die tussen de 18 en 23 jaar is en geen MBO- diploma niveau 2 of een HAVO- of VWO- diploma heeft.

### 3. Wat wordt onder de ketenbenadering verstaan?

De ketenbenadering (ook wel het ketenmanagement genoemd) geeft een samenwerkingsverband weer waarbij de deelnemende actoren in een keten samenwerken waarbij eigen organisatiegrenzen worden doorbroken. Door middel van ketenmanagement kan er aandacht besteed worden aan de maatschappelijk urgentie om het probleem van VSV aan te pakken en om transparantie en zekerheid te leveren binnen de keten (en ook naar andere ketenpartners).

De definitie van ketenmanagement, die in deze thesis centraal stond, is: '*integrale besturing die over de grenzen van organisaties heen wordt toegepast. Een netwerk van autonome organisaties die in onderlinge samenwerking de voortbrenging van een product tot stand brengen.*' (Van Duivenboden e.a., 2000; p. 15, 42). Tevens wordt binnen de theorie aandacht

besteed aan ketenregie en – coördinatie, waarbij er specifiek wordt ingegaan op afstemmen van actoren, deelprocessen op gang brengen en uitwisselen van informatie.

De redenen, om ketenmanagement in deze casus te gebruiken waren: aandacht voor toenemende complexiteit van de omgeving en de dynamiek van de mensen (in mijn geval opgevat als de dynamiek van de ketenpartners). VSV zie ik als een meerledige complexe probleem, dat ook nog maatschappelijk overstijgend is. Inzicht krijgen in een dergelijk probleem vereist een theorie die de abstractie en de gelaagdheid (van actoren) kon doorbreken. Het ketenmanagement heeft deze elementen in zich.

Ook onderwijsinstellingen te maken met overlegstructuren buiten de organisatiegrenzen die ingewikkeld kunnen zijn. Door het doorbreken van de organisatiegrenzen komt men ook andere actoren tegen, die door het doorbreken van de eigen organisatiegrenzen tot de ketenpartners benoemd kunnen worden van een onderwijsinstelling. Denk hierbij aan de gemeente Rotterdam en gemeentelijke zorginstellingen die samen het ROC Zadkine in een ketensamenwerking actief zijn om samen het VSV beleid vorm te geven. Om inzicht te krijgen in deze overlegstructuren en eventuele samenwerking moest ik een theorie hanteren, die de complexiteit deed verminderen en aandacht schonk aan samenwerkingsverbanden buiten de eigen organisatie.

#### *4. In welke mate hebben de interacties van onderwijsteams bij OC Administratie, Beveiliging & ICT van ROC Zadkine invloed op de hoogte van uitval van deelnemers?*

Het uiteindelijke doel van het OC Administratie, Beveiliging & ICT is om de uitval te doen verminderen met 50% in 2008 ten opzichte van 2005. De onderzochte casus is nog in een beginstadium van ketensamenwerking. Daarom is het ook logisch dat er zaken zijn opvallen die ervoor hebben gezorgd dat interacties nog niet in voldoende mate invloed hebben op de hoogte van uitval van deelnemers.

Zo is de ontwikkeling van een interne ketensamenwerking, binnen OC Administratie, Beveiliging & ICT van ROC Zadkine nog aan de gang. Er zou meer en beter gecommuniceerd kunnen worden met de deelnemende onderwijsteams. Sommige teamleden hadden geen duidelijk beeld van een ketensamenwerking. Dit is begrijpelijk aangezien er tot op heden (juli 2006) maar één locatieoverstijgende bijeenkomst voor VSV is geweest waarbij er een bewustwordingsfase werd geïntroduceerd waar onderwijsteams instructies kregen om gezamenlijk het VSV probleem te herkennen en te erkennen (casus om VSV als probleem te herkennen) vorming te bevorderen). Voortvloeiend is er een aantal maatregelen geformuleerd, die in het vorig hoofdstuk zijn behandeld. Enkele onderwijsteams hebben te kennen gegeven te wachten op verdere instructies, aangezien na de eerste bijeenkomst nog geen verdere informatie is verstrekt. De interactie van het management naar de interne onderwijsteams/ interne ketenpartners is nog niet optimaal te noemen.

Daarnaast is ook de interactie tussen deze interne ketenpartners zich nog aan het vormen. Zo kan men nog niet spreken van een volledig systeem van informatie uitwisseling. Dit kwam doordat de partners nog niet goed op de hoogte waren van een eventuele samenwerking met andere teams en ze daardoor elk een eigen weg bewandelden. Hierdoor was de gehele samenhang nog niet optimaal. Deze staat van de samenhang zal dan ook gevolgen hebben voor de uitval en de operationalisatie ervan. Een eenduidige probleemdefinitie was er nog niet in voldoende mate, waardoor de gehele samenwerking eigenlijk nog niet heeft plaatsgevonden. Deze punten moeten als impulsen/ motieven worden gezien om de keten te verbeteren. De onderwijsteams, het OC, het management en ROC Zadkine in het geheel met de gemeente kunnen lering trekken uit de huidige initiërende fase.

#### *5. In welke mate hebben andere (gemeentelijke) instellingen invloed op het functioneren van de keten?*

De gemeente Rotterdam wordt binnen de keten als machtigste partner gezien. Zij beheert de gelden die nodig zijn om maatregelen te financieren. Het opleidingscentrum en de andere zorginstellingen zijn van haar afhankelijk. De invloed die de gemeente heeft, is groot. Dit

komt omdat het opleidingscentrum alles moet verantwoorden aan de gemeente en pas aan gelden kan komen als er projectplannen worden ingediend.

De gemeente moet zelf wel meer bewust worden van haar eigen rol en invloed in de keten. Op dit moment worden de verantwoordelijkheden teveel verschoven naar de andere ketenpartners terwijl de gemeente als eindverantwoordelijke duidelijke lijnen moet trekken richting de andere partners. In deze beginstadium van ketensamenwerking is het goed om duidelijkheid te scheppen binnen de keten.

Buiten de gemeente en ROC Zadkine zijn er nog tal van andere actoren actief binnen gemeente Rotterdam, die zich ook bezighouden met VSV. Echter, deze actoren hebben zich nog geen plek kunnen verwerven binnen de keten. De invloed en betrokkenheid is nog niet van dien aard dat de aandacht van ROC Zadkine of de gemeente wordt getrokken richting deze actoren.

De antwoorden van de deelvragen samen vormen de beantwoording van mijn centrale vraag. In mijn thesis stond de volgende vraag centraal:

***“Op welke wijze wordt ketenmanagement gevoerd bij de terugdringing van uitval op ROC Zadkine en welke succes- en faalfactoren geven inzicht in het organiserend vermogen van ketens rondom schooluitval?”***

De centrale vraagstelling is tweeledig. De antwoorden op deze vraag wordt dan ook in twee delen gegeven. Hieronder leg ik uiteen op welke wijze de actoren vorm geven aan ketenmanagement. Dit vormt het antwoord op het eerste deel van de centrale vraagstelling.

Het onderzochte OC Administratie, Beveiliging & ICT van ROC Zadkine geeft aan te werken het concept ketenmanagement. Binnen de organisatie is de werkwijze een intern gerichte ketensamenwerking. Deze interne ketensamenwerking is geïmplementeerd waarbij met onderwijsteams wordt geprobeerd een sluitende keten te realiseren zodat deelnemers begeleid worden naar het behalen van een startkwalificatie. Daarbij gaat het om het gezamenlijk herkennen en erkennen van de uitval en samen tot oplossingen te komen om de uitval met 50% in 2008 te verminderen ten opzichte van 2005. Deelnemers die het onderwijsproces toch voortijdig verlaten moeten in aanmerking komen voor zorg, die ook aanwezig is binnen de keten.

Deze samenwerking is recent geïmplementeerd en heeft net een inleidende fase achter de rug waarbij gewerkt is aan het herkennen en erkennen van het probleem. Kijkend naar de betrokkenheid van de ketenpartners kan geconcludeerd worden dat naast de onderwijsteams, het ROC- management, het Zadkine Service Centrum en de gemeente Rotterdam betrokken zijn. Binnen ROC Zadkine, OC Administratie, Beveiliging & ICT is er een partiële ketensamenwerking aanwezig. Ik noem het partieel of intern aangezien de keten niet volledig voldoet aan de beschrijving van de keten, zoals in Hoofdstuk 3. Dit is ook niet erg aangezien de samenwerking nog pril is.

Alle ketenpartners zijn wel op de hoogte van het beleid VSV en de daarmee gekoppelde uitval en een ieder ziet het ook als een probleem. Echter de samenwerking, om dit probleem gezamenlijk aan te pakken, is tot nu toe niet vloeiend verlopen. De belangrijkste reden hierachter is dat niet alle ketenpartners zelf op de hoogte waren van een samenwerking. De respondenten, die allen deel uitmaakten van de onderwijsteams waren niet allen bewust van de eigen deelname en rol binnen de keten. Dit beeld werd ook versterkt door data voortkomen uit de inhoudelijke documentanalyses en de participerende observatie. Verder was er geen informatie verstrekt over samenwerking met andere onderwijsteams/ ketenpartners. Dit betekent dat de informatievoorziening niet optimaal was. Deze onvolledige informatievoorziening kwam tot stand door een gebrekkige communicatie vanuit het management richting de onderwijsteams en door ontbrekende communicatie tussen deze onderwijsteams zelf. De positieve vertaalslag, die wel is gemaakt op het gebied van

communicatie, is het instellen van vertrouwenspersonen om zo inzicht te krijgen in de deelnemers en de problemen en motieven, die een rol spelen bij het uitvallen.

Ook is er onduidelijkheid in de keten ontstaan doordat er geen gedeelde probleempceptie en eenduidige probleemdefinitie waren. De ketenpartners hanteerden verschillende criteria voor het herkennen van uitval. Daardoor kwam ook de operationalisatie niet goed van de grond. Het vertrouwen, gedrag en eenduidigheid, die bouwstenen zijn voor ketenmanagement en het organiserend vermogen, waren nog niet volledig vertegenwoordigd in deze keten.

In de externe keten, waar de gemeente en een zorginstelling een rol in speelden, was het ontbreken van de bouwstenen in mindere mate van belang. In deze keten waren er wel communicatielijnen, alleen die voldeden niet aan die van een ketencommunicatie. De communicatie van het opleidingscentrum naar de gemeente verliep eenzijdig waarbij alleen schriftelijk contact was betreffende indienen van projecten voor het verkrijgen van subsidies.

Om het onderzoek te structureren heb ik de keten ingedeeld in een schillenmodel (zie figuur 1 Het Schillenmodel) waarbij ik de onderwijsteams als intern heb benoemd. Vervolgens is er een laag erboven, genaamd het ROC- niveau. Mijn onderzoek heb ik ingekaderd door als laatste te kijken naar de voor mij buitenste laag, de gemeente Rotterdam. Uit al deze lagen zijn succes- en faalfactoren eruit komen rollen die betrekking hebben op het tweede deel van de centrale vraagstelling. Deze factoren zijn tevens de beantwoording van deelvraag 6.

Ketenmanagement is een concept, dat nog moet 'volgroeien' binnen ROC Zadkine. Zoals gezegd staat deze onderwijsinstelling nog in een initiërende fase van ketensamenwerking. Er moet nog aan een aantal factoren aandacht worden besteed om te kunnen spreken van een 'volgroeide' ketensamenwerking. De factoren die aandacht verdienen en vorm geven aan ketenmanagement en het organiserend vermogen van de keten, worden hieronder besproken.

### 7.3 Succes- en faalfactoren

Succes- en faalfactoren geven aan wat de voorwaarden zijn om te kunnen spreken van een goede of slechte ketensamenwerking. Het gaat daarbij om het samenwerkingsproces waarbij inzet van personeel, expertise en de mate van bevoegdheid en verantwoordelijkheid een rol spelen. De totaliteit van succes- en faalfactoren, gekoppeld met de inzet van personeel, expertise en bevoegdheid geven inzicht in het organiserend vermogen van de keten als geheel. Tevens vormt deze paragraaf het antwoord op deelvraag 6.

*6. Wat zijn de succes- en faalfactoren met betrekking tot de gehanteerde ketenaanpak en wat zijn de aanbevelingen om deze keten beter te laten functioneren?*

Binnen deze ketensamenwerking is de **eenduidigheid probleemdefinitie** een **faalfactor**. Er is namelijk geen sprake van een duidelijke probleempceptie en een eenduidige probleemdefinitie, die door alle ketenpartners worden gedeeld. Dit komt doordat de ketenpartners niet zijn gevoed met de noodzakelijke informatie betreffende het samenwerken in een keten. Er zijn tijdens dit onderzoek gevallen voorgekomen, waarbij de ketenpartners aangaven niet te weten dat ze deel uitmaakten van een keten. Door het ontbreken van deze bewustwording kon er überhaupt ook geen goede probleemherkenning en -erkenning plaatsvinden, zoals dat was beoogd door het management. Uit dit onderzoek blijkt dat de percepties van de ketenpartners te verschillend zijn. Deze verscheidenheid aan percepties kwam tot uiting bij de definiëring en operationalisatie van uitval waarbij actoren verschillende criteria hanteerden om uitval aan te geven. Zo gaven enkele actoren aan dat buiten de vastgestelde leeftijdsgrenzen (zoals in de WEB beschreven) uitval zich ook kon voordoen.

Het verhaal achter de cijfers en het hanteren van verschillende criteria wordt ook herkend door Margriet van der Sluis. Zij heeft ook een afstudeerscriptie geschreven over voortijdig schoolverlaters waarin zij het verhaal achter de cijfers is gaan zoeken. Zij geeft in Folia 20 (magazine van het Vrije Universiteit Amsterdam van januari 2006) en in het rubriek De Buitenwacht in de Onderwijsmagazine van OCW (4 april 2006) aan dat er gebruik wordt gemaakt van verschillende definities.

De onduidelijkheden betreffende probleemherkenning en operationalisatie van uitval creëren onnodig barrières binnen de keten. Deze barrières zijn concreet de mate van het ervaren van VSV als een probleem en het operationaliseren van uitval. De onderwijsteams/ ketenpartners zullen in dit proces verder uit elkaar gaan staan aangezien een eenduidige probleemdefinitie en probleemherkenning nog niet gerealiseerd zijn. Als er geen maatregelen genomen worden om deze onduidelijkheden te verhelpen, dan zullen de onderwijsteams op individuele basis verder gaan. Dit betekent dat de schakels van de keten verzwakt raken waardoor de geslotenheid van de keten niet meer gegarandeerd kan worden en de keten wellicht 'barsten' gaat vertonen. Vandaar dat er gewerkt moet worden aan een constructief overleg. Op dit moment behoort de mate van geslotenheid van de keten tot een aandachtspunt. De ketenpartners communiceren niet met elkaar en houden elkaar niet op de hoogte. Dit heeft als gevolg dat er geen product tot stand gebracht kan worden kijkend naar de definitie van Van Duivenboden e.a. (2000) in hoofdstuk 2 van deze thesis.

De **communicatie** tussen het ROC en de gemeente is nog niet optimaal. Uit de interviews wordt duidelijk dat er geen vast stramien is waarlangs overleg wordt gevoerd. Constructief overleg zou ervoor kunnen zorgen dat het ROC als empirie, data kan leveren aan de gemeente, waarbij de gemeente, omgekeerd (financiële) steun kan bieden om de problemen op te lossen. Deze gedachte wordt ook versterkt door de definitie van Van Duivenboden (2000), waarbij ketenmanagement gezien wordt als integrale besturing over de grenzen van organisaties. Het ROC zou moeilijk over de eigen organisatiegrenzen kunnen opereren en andere actoren kunnen sturen om een functie in de keten te vervullen. Deze hiërarchisch hoger gelegen positie past niet bij het opleidingscentrum. Ook zou het ROC op weerstand stuiten van andere ketenpartners. De interne communicatie tussen de onderwijsteams en de externe communicatie van de ketenpartners moet ervoor zorgen dat er een goede structuur en verankering van overeenkomsten in ketenafspraken zal moeten plaatsvinden.

Op dit moment behoren de communicatie en het ontbreken van ketenafspraken tot het **falen** van de keten. De transparantie, in grote mate afhankelijk van communicatie, moet nog haar intrede maken in deze keten.

Hoewel de gehele communicatie in de keten nog niet optimaal is, is er al wel op een schakel in de keten geïnvesteerd. Er is **succes** geboekt met de **communicatie** tussen het opleidingscentrum en de deelnemers. Er is in de afgelopen tijd veel geïnvesteerd in de rol en het installeren en laten functioneren van mentoren en vertrouwenspersonen. Deze personen hebben de taak toegediend gekregen gesprekken met deelnemers te voeren en problemen op te lossen of passend hulp te zoeken. Hierbij is er veel geïnvesteerd in het laagdrempelig maken van deze personen waardoor deelnemers eerder naar deze personen toestappen en waardoor er eerder signalen van voortijdig schoolverlaten opgevangen kunnen worden. Deze vorm van communicatie kan als een succesfactor worden gezien, aangezien communicatie belangrijk is in een ketensamenwerking en deze communicatie twee ketenpartners dichterbij elkaar brengt. Inzicht krijgen in het onderwerp, in dit geval de deelnemers, is essentieel. Het opleidingscentrum heeft het belang ervan ingezien en heeft een belangrijke vertaalslag gemaakt naar de deelnemer toe. Deze verbeterde communicatie moet als voorbeeld dienen voor de gehele keten.

Op organisatieniveau wordt het Zadkine Service Centrum geregeld genoemd. Deze organisatie is een succesfactor aangezien zij als een extra opvang voor deelnemers dient, waar ze naast zorg ook bijspijker cursussen kunnen volgen. Deze organisatie geniet



**vertrouwen** van het opleidingscentrum. Er wordt aangegeven dat deelnemers, die dreigen uit te vallen, of die uitgevallen zijn, vanuit de opleidingen binnen ROC Zadkine worden doorverwezen naar het Zadkine Service Centrum. Zij verlenen 'zorg' aan de deelnemer. Dit orgaan wordt als een steunpilaar gezien in het hele proces van terugdringing van uitval.

Dit samenwerkingsproces kan nog wel geoptimaliseerd worden. Er moet meer aandacht worden besteed aan de verwijzing van deelnemers. Daarbij moet geïnvesteerd worden in een verbeterde terugkoppeling (communicatie) naar de docenten waarbij wordt aangegeven welk type zorg is geboden aan een deelnemer. Deze informatie kunnen de docenten gebruiken om andere deelnemers sneller te evalueren en door te verwijzen bij voorkomende signalen van voortijdig schoolverlaten.

De **keuze van ketenpartners** heeft nog geen aandacht gekregen in deze keten en wordt nog tot het **falen** gerekend. Er zijn geen meerdere externe ketenpartners aanwezig in deze keten waardoor de keten nog een eenzijdig karakter kent. Deze eenzijdigheid kan het gevolg zijn van het nog jong zijn van de keten. De enige duidelijk aanwezige ketenpartner is de gemeente. Daarom kan er ook nog niet veel gezegd worden over de openheid en vrijheid van toe- en uittreding van partners in de keten. Ook het inzicht krijgen in de concurrerende afhankelijkheden van partners is niet veel te zeggen. Het beeld dat er van deze afhankelijkheden is, bestaat uit de relatie tussen ROC Zadkine en de gemeente. Andere partners zijn er nog niet. Tussen de gemeente en ROC Zadkine kan men wel enigszins spreken over concurrerende afhankelijkheden. ROC Zadkine is de plaats waar het probleem van VSV begint, terwijl de gemeente eindverantwoordelijk is. De gemeente is afhankelijk van ROC Zadkine als het gaat om een beeld te krijgen van VSV. Omgekeerd is ROC Zadkine afhankelijk van de gemeente als het gaat om financiële steun om het organiserend vermogen van het ROC kracht bij te zetten.

Kijkend naar het organiserend vermogen met betrekking tot schooluitval kan geconcludeerd worden dat de graad van het vermogen laag tot modaal te benoemen is. Ten eerste zorgt het tekort aan eenduidigheid in de keten er namelijk voor dat de keten minder daadkracht heeft en daardoor weinig kracht heeft in haar organiserend vermogen. Het vermogen heeft niet de kracht om een maatregel door te voeren aangezien het effect van die maatregel niet goed te voorspellen is. Deze onvoorspelbaarheid is te wijten aan het tekort aan eenduidigheid.

Ten tweede zorgt de voor verbetering vatbare communicatie voor het niet goed aansluiten van het organiserend vermogen van de verschillende ketenpartners. De ketenpartners weten niet goed welk vermogen een andere partner beschikt en weet dus niet wat het organiserend vermogen van de gehele keten is. Dit heeft tot gevolg dat het organiserend vermogen van de keten zich niet als een geheel kan vormen waardoor de effectiviteit van het vermogen niet optimaal is te noemen.

Ten derde zorgt het vertrouwen in het Zadkine Service Centrum en de verbeterde communicatie er wel voor dat het organiserend vermogen de mogelijkheid heeft om door te groeien. Vertrouwen kan ervoor zorgen dat de bereidwilligheid om iets te ondernemen in de keten kan toenemen waardoor ook het gebruik van het organiserend vermogen kan toenemen. Deze succesfactoren zorgen er namelijk voor dat het organiserend vermogen tussen laag en modaal gekwalificeerd wordt en niet laag.

Ten vierde heeft de toe- en uittreding van ketenpartners invloed op het organiserend vermogen. Hoe meer ketenpartners er in een keten aanwezig zijn, hoe meer mogelijkheden er zijn om het organiserend vermogen te vormen en uit te breiden. Door de aanwezigheid van meerdere partners heeft men in het organiserend vermogen meer keuze in personeel, expertise en geven meer inzicht in de bevoegdheden.

#### **7.4 Aanbevelingen**

Als eerste moet er vanuit het management een **betere informatievoorziening** komen richting de onderwijsteams/ ketenpartners. Zo hebben de onderwijsteams meer informatie nodig, die hen thans niet wordt verstrekt. Zaak is om ervoor te zorgen dat deze teams

gevoed blijven met informatie. Om de informatie beter te verspreiden is het handig om de communicatielijnen korter te houden. Hierbij moet men denken contactpersonen, die de verantwoordelijkheid nemen om de onderwijsteams en andere ketenpartners te voorzien van recente informatie. Daarbij zijn ook verschillende beleidsinstrumenten beschikbaar (denk ook aan keteninstrumenten).

Deze informatievoorziening zal ook beter gaan naarmate de onderwijsteams betrokken worden in de keten. Op dit moment is er maar één gezamenlijke bijeenkomst geweest. Het is wellicht handig om een aantal bijeenkomsten per schooljaar te plannen, waarbij er puntsgewijs zaken worden besproken aangaande VSV. Dit zou ook de ketenpartners verplichten aandacht hieraan te besteden. Het **vaker rond de tafel zitten** en het voeren van constructief overleg zal ook de onderwijsteams dichterbij elkaar brengen aangezien de intensiteit van het probleem uitval ook wordt besproken. Zo zullen de onderwijsteams van elkaar begrijpen waarom de ene team het als een probleem ziet en een ander team het als een maatschappelijk overstijgend meerledig complex probleem. Deze aanbeveling vereist wel een inzet van tijd en personeel. De tijd en het personeel zijn vaak gekoppeld aan hoge transactiekosten (tijd en personeel zijn waardevol voor een organisatie). Een goede informatievoorziening en overleg zal veel effect sorteren.

Gezien het gebruik van het schillenmodel is het wellicht handig om manieren te geïmplementeerd die de **keten inzichtelijker maken**. Zodoende zal iedereen een passend beeld hebben van de keten. Op dit moment zien sommige ketenpartners de samenwerking als een vrijblijvende bezigheid, terwijl weer anderen het als een gezamenlijke ketenactiviteit zien. Het goed belichten en beschrijven van de keten kan positief werken op het behouden en beter vormen van de keten.

De keten opdelen naar bestuurlijke dimensies kan een manier zijn om de samenwerking simplistisch weer te geven. Het bedenken van maatregelen om de uitval te beheersen en/ of te verminderen zou gemakkelijker gaan als de ketenpartner ook weet waar hij of zij staat, en wat er van hem of haar verwacht wordt. Deze aanbeveling is relatief snel en tegen lage transactiekosten uit te voeren.

Het zorgen voor een eenduidige maatstaf voor de **operationalisatie van uitval** is ook belangrijk. De huidige definitie laat een bepaalde groep jongeren buiten de beschouwing. Het behoort tot de mogelijkheden om voor de buitengesloten groep meer aandacht te vragen. Denk hierbij aan bijeenkomsten voor jongeren tussen de 15 en 18 jaar. Het is goed mogelijk dat in deze groep de signalen voor eventuele uitval al goed waarneembaar zijn. Tevens kan al vroeg worden begonnen met het aanbieden van hulp voor verschillende problemen. Wellicht is het een idee om te kijken naar de wetgeving met betrekking tot RMC waarbij er gekeken wordt naar deelnemers vanaf 16 tot en met 23 jaar.

Zie ook als 'best practice' de gemeente Dordrecht. Zij erkent dat er veel uitval is bij 16 en 17 jarige deelnemers. Om deze deelnemers op te vangen is er één registratiesysteem ontwikkeld waardoor er geen verwarring kan ontstaan. Het resultaat is nu dat deze 16- en 17 jarige deelnemers sneller overgedragen kunnen worden aan het RMC als zij uitvallen uit het onderwijsproces.

Het betrekken van meer ketenpartners en het accentueren van de huidige ketenpartners is ook belangrijk. Zo is het handig om het **Zadkine Service Centrum nadrukkelijker te presenteren**. Aangezien het toch als een steunpilaar wordt gezien, moeten de ketenpartners zwaarder gaan steunen op deze organisatie en daarnaast ook opzoek gaan naar andere ketenpartners die de zorg ook kunnen aanbieden of kunnen aanvullen. Zodoende zal de geslotenheid van de keten toenemen. Een toename van ketenpartners kan er ook voor zorgen dat er verschillende maatregelen/ oplossingen worden aangedragen aangezien de ketenpartners andere referentiekaders hebben. Dit zou resulteren in een breed scala aan maatregelen/ oplossingen in vergelijking met de huidige situatie, waarbij alleen de onderwijsteams met oplossingen komen.

Gekeken zou kunnen worden naar gemeente Venlo als een 'best practice'. In die gemeente is de uitval tot 0 gedaald door een intensieve samenwerking tussen zorginstellingen en de scholen. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt betreffende de functies en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Hier heeft de gemeente de regierol (rol van regisseur) op zich genomen.

De **gemeente** zou zichzelf de positie van **ketenregisseur** eigenlijk moeten toekennen. Zij zou de verantwoordelijkheid moeten nemen om de verantwoordelijkheden van haarzelf en van de andere ketenpartners inzichtelijk te maken. De centrale rol, die de gemeente kan bekleden, kan het gemakkelijk maken. Deze 'lagere' positionering in de keten kan ervoor zorgen dat de communicatie van de ketenpartners richting de gemeente en visa versa soepeler verloopt.

De rollen van de ketenpartners moeten duidelijk worden omschreven en vastgelegd. De gemeente heeft hier baat bij aangezien VSV een maatschappelijk overstijgend probleem is waarbij de gemeente de expertise van de bestuurlijk lagere ketenpartners goed kan gebruiken om het probleem van uitval, dat ook een probleem van haar is, te beheersen.

De gemeente zou als ketenregisseur de keten kunnen samensmeden waarbij de verschillende dimensies, volgens het schillenmodel, kunnen worden weggeveegd, en er een één-dimensionale keten ontstaat. Deze één-dimensionale keten zal ook de communicatie in de keten goed doen, waarbij de barrières om te communiceren, verminderd zullen worden.

De **verantwoordelijkheid** om zorg te ontvangen moet niet bij de deelnemer liggen, maar moet komen te liggen **bij de hulpbiedende instantie**. Een deelnemer met problemen kan niet goed afwegen of hij of zij hulp nodig heeft. Een instantie kan dat beter en kan concreet met hulp en begeleiding aankomen. Er moet meer en betere terugkoppeling van het Zadkine Service Centrum naar de school toe plaatsvinden, zodat ook de docenten de ontwikkelingen van een deelnemer meemaken en die ervaringen en opgedane kennis ook kunnen toepassen in de praktijk.

Een voorbeeld van een initiatief, genomen door zorginstellingen, is te vinden in de gemeente Sneek en Groningen. Daar heeft Taskforce Jeugdwerkloosheid samen met de ROC 's, RMC en de VMBO- scholen succes geboekt. Er is een project opgestart waarbij de jongeren ook gedurende de zomermaanden worden gevolgd en begeleid. Het percentage uitvallers is hierdoor teruggebracht tot 5%.

Het nemen van initiatief geldt ook voor de tussenlaag, het ROC- management niveau. Om het probleem van uitval aan te pakken moeten de docenten hun pedagogisch en de managers hun management denken opzij schuiven. Deze **referentiebotsing** kan ervoor zorgen dat sommige maatregelen de kop wordt ingedrukt omdat het management, of de docenten het er niet mee eens zijn. Weerzijden moet het nut van het cijfermatig werken worden belicht waarbij de nadruk op gebruik en de daarmee komende voordelen van kengetallen moet komen te liggen. Ook het gebruik van managementgesprekken en -contracten en het benchmarken behoren tot de aandachtsgebieden. Tevens moet er aandacht worden besteed aan de positionering van het pedagogisch denken in het hedendaagse management denken, waarbij de rol van de docent goed naar voren moet komen.

## 7.5 Reflectie onderzoek en VSV

VSV is een complex probleem. Dat is ook vaker in deze thesis genoemd. Ik als onderzoeker moet toegeven dat deze complexiteit moeilijk te beheersen is. Zo kwam gedurende het onderzoek naar voren dat binnen ROC Zadkine naast onderwijsteams ook ontwikkelteams zijn, die ook verantwoordelijk zijn voor een aantal taken. Deze teams zijn bewust uit het onderzoek gelaten aangezien de transparantie van het onderzoek in het geding zou komen. Ik heb het onderzoek daarom ingekaderd van de onderwijsteams tot de gemeente. Het inkaderen van VSV en uitval was een lastig karwei. Deze complexiteit blijkt uit media-aandacht, waar VSV een hot- item blijkt te zijn en uit het moeilijk kunnen operationaliseren

van uitval. Deze aandacht komt voornamelijk door de brede maatschappelijke belangstelling en mate van probleem. De maatschappelijke en bestuurlijke noodzaak, om dit verschijnsel te beheersen, bestaat nog steeds en zal altijd blijven bestaan. De noodzaak tot beheersing zal toenemen aangezien wij als economie steeds meer richting een kenniseconomie groeien, waarbij we te maken hebben en krijgen met concurrentie van hooggekwalificeerd personeel uit andere (meestal lage lonen) landen. Om deze concurrentie bij te benen zal op een gegeven moment bij de hooggekwalificeerde mensen de rek eruit zijn. Dan zal de noodzaak van uitval meer aandacht verdienen en zal er meer geïnvesteerd worden om de uitval te voorkomen.

Richting de toekomst is het noodzakelijk (vervolg-) onderzoeken te verrichten betreffende VSV. De veranderende maatschappij zorgt er namelijk voor dat de oorzaken en gevolgen van VSV anders komen te liggen en dat niet recente onderzoeken moeilijk bruikbaar zijn aangezien motieven voor het volgen of verlaten van een opleiding kunnen veranderen. Inzicht verkrijgen in deze aspecten kan ervoor zorgen dat er verbeterde maatregelen getroffen kunnen worden om op uitval in te spelen en die ook in te dammen.

Verder is het wel zaak om inzicht te krijgen in de mate en ernst van uitval. In deze thesis is naar voren gekomen dat uitval als een probleem wordt gezien en ook qua aantal aan het stijgen is. Misschien moet het ROC wel anders gaan kijken tegen uitval. In deze thesis is het organiserend denken naar voren gekomen. Misschien moet men af van dit management denken en zich focussen op de cijfers en het verhaal erachter.

Zo concludeert Margriet van der Sluis in haar afstudeerscriptie dat het zo slecht nog niet is met betrekking tot uitval. Zij brengt een andere manier van denken naar voren waarbij ze toelicht dat sinds de koppeling van VSV aan de startkwalificatie de uitval is toegenomen. Vroeger bood een mavo-diploma een goede kans van slagen op de arbeidsmarkt, maar nu behoort een dergelijke diploma niet eens tot een startkwalificatie. Op papier zijn de aantallen dus gestegen terwijl het aantal uitvallers niet is toegenomen (de cijferbestanden die gebruikt worden zijn eigenlijk 'vervuild'). Dit is een andere manier van kijken. In mijn thesis is van buiten gekeken naar de managementprocessen op organisatieniveau terwijl in deze scriptie er van binnenuit wordt gekeken naar uitval. Wat zeggen de cijfers en wat is het verhaal achter de aantallen? (Folia 20, januari 2006 en O- Magazine, april 2006).

Ook moet het ROC uitmaken welke koers er gevaren moet gaan worden. Gaat het ROC verder met het beheren en managen van processen of moet men toch eigenlijk terug naar de kern, het onderwijzen? Er moet duidelijkheid richting eigen personeel en richting de maatschappij worden verschaft. Het ROC dient voor het onderwijzen en misschien moet men dat ook alleen gaan doen. Het is inzichtelijk om even een stap terug te doen en te kijken wat je nou eigenlijk aan het doen bent als organisatie. Als je de stap terug zet, zie je dan ook dat het ROC meer bezig is met managen dan met onderwijzen. Gaat dit denken de gewenste richting op?

## **7.6 Persoonlijke reflectie**

De ervaringen, die ik tijdens het schrijven van deze thesis heb opgedaan zijn zeer waardevol. Om te beginnen heeft deze thesis mij veel tijd gekost in vergelijking met andere scripties. Dit is ook niet verbazingwekkend aangezien deze thesis een afsluiting van mijn master Publiek Management is en een mate van verdieping eist.

Gedurende het schrijven van mijn thesis zijn verschillende zaken mij opgevallen. Zo was het lastig om de veranderingen op het gebied van VSV bij te houden. Het onderwerp is een hot-item en gedurende het schrijven kreeg ik via de media en vanuit de stageplaats te horen over nieuwe beslissingen van de overheid of over later tijdens mijn stage gesloten convenanten. Deze informatie was waardevol voor mijn onderzoek maar het was ook weer verwarrend door de steeds nieuwere berichtgevingen.

Tevens was het ook een leerrijke ervaring om in mijn eentje een thesis te schrijven. In de loop der jaren heb ik voor mijn opleiding verschillende scripties/ papers geschreven. De meeste waren gebaseerd op samenwerking. Dit kende haar voor- en nadelen. Ik heb het alleen werken leuk gevonden. Ook hierbij ondervond ikzelf voor- en nadelen. Als voordeel zag ik de eigen verantwoordelijkheid en tijdsindeling. Ik hoefde niet met iemand te overleggen om stukken te schrijven of te versturen.

De soms ontbrekende motivatie zag ik als nadeel. Als je een lange periode bezig bent met het voorbereiden en schrijven van een thesis, dan ken je ook momenten waarop het even niet mee zit. Deze periodes heb ik ook meegemaakt. Juist in die tijden had je eigenlijk een compagnon nodig, die je motiveerde en je moed insprak.

Desalniettemin zie ik deze ervaring als een toegevoegde waarde. Zij heeft mij een stuk volwassen gemaakt richting mijn discipline en motivatie.

Het onderwerp van deze thesis heb ik zelf uitgezocht. De keuze van de theorie is vooral te danken aan mijn eerste begeleider, dr. V.M.F. Homburg. Hij gaf mij de push om het ketenmanagement als theoretisch kader te gebruiken voor mijn thesis. Het was weer iets anders dan het gebruikelijke stromen-, barrière- of fasenmodel. Ik vond zelf ook dat de meerwaarde van mijn master Publiek Management meer naar voren kwam in deze theorie. Het grip krijgen op samenwerkingsverbanden en het gezamenlijk sluitend krijgen van deze verbanden trok mijn aandacht. Door het gebruik van ketenmanagement werd ik gedwongen om abstract te denken. Naast de flexibiliteit, voortkomend uit het management denken, heeft het abstract denken mij ook geholpen om de keten inzichtelijk te maken.

Onderzoektechnisch gezien ben ik ook een ervaring rijker. Zo ben ik erachter gekomen dat enkele vragen in het interview niet genoeg met elkaar discrimineerden. Dit kwam voort uit de complexiteit, die dit onderzoek met zich meebracht. Deze persoonlijke ervaring zal mij in de toekomst helpen om in verdere onderzoeken aandacht te besteden aan de discriminatie van vragen.

## Literatuur

### Boeken, rapporten en documenten

Aa, Van der A., en Th. Konijn, (2001). *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling*. Utrecht, uitgeverij Lemma BV.

Babbie, E.R., (2001). *The practice of social research*. 9th edition. Belmont, Thomson/Wadsworth.

Batenburg, Th. A. Van, en P.R. de Boer, (1996). *Startkwalificatie en voortijdig schoolverlaten*. Amsterdam, Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

Bostelen, Van, E. en S.M.A.F. de Zwart, (2003). *Versterkte aanpak voortijdig schoolverlaten Rotterdam*. Utrecht.

Broek, Van den W., M. Duineveld, A. Simons en J. ten Napel, (2003). *Visie agrologistiek. Relevante kennisvragen voor onderzoek*. Wageningen Universiteit.

Bormans, R. en J. Van Wijngaarden, Th. Veld, (1997). *Naar een sluitend netwerk. Opvang voortijdig schoolverlaten in de regio Rotterdam*. Rotterdam, RISBO Contractresearch BV (Rotterdams Instituut voor Sociaal- wetenschappelijk Beleidsonderzoek).

Dienst Stedelijk Onderwijs, gemeente Rotterdam, (2004). *Projectevaluatie VSV Gemeente Rotterdam 2001-2004*.

Duivenboden, Van H., M. van Twist, M. Veldhuizen en Roel in 't Veld (red), (2000). *Ketenmanagement in de publieke sector*. Utrecht, uitgeverij Lemma BV.

Duivenboden, Van H.M., M. Lips en P. Frissen (1999). *Kennismanagement in de publieke sector*. 's- Gravenhage, Elsevier bedrijfsinformatie.

Emans, B. (1990). *Interviewen. Theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters- Noordhoff.

Gemeente Nijmegen, Besluit B&W, 20 september (2004). *Ketenaanpak voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid*. IBW-nummer: 040211

GEA Adviesgroep BV, (2002). *Ketenmanagement, winst op alle fronten*. Alkmaar, Dekave.

GEA Adviesgroep BV, (2003). *Communicatieketenmanagement...als springplank voor innovatie*. Presentatie door Dick Paul, 6 november 2003.

GION (Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs), (1996). *Studies over opvoeding en onderwijs*.

Heyl, E. , R.H. Mulder en C.J.M. Schenkeveld, (2001). *Succes- en faalfactoren in het beroepsonderwijs 2000-2001*. Rotterdam, RISBO (Rotterdams Instituut voor Sociaal-wetenschappelijk Beleidsonderzoek Contractresearch BV).

Hoeven, Van der, M. (minister van OCW) en A. Nijs (staatssecretaris van OCW). Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten- Generaal (4 november 2003). *Voortijdig schoolverlaten*.

- Hulsker, J., 2001. *Uitval is geen toeval. Een onderzoek naar de uitval onder vluchteling-studenten*. UAF.
- Koppenjan, J. and E.H. Klijn, (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. London, Routledge.
- Kuipers-Bos, A., (1995). *Effectief en prettig samenwerken. In een kleine team en in een projectteam*. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, (2006). *Jongeren moeten leren of werken*. Persbericht Ministerraad 30 juni 2006.
- Mennega, W.J. (1993). *Ketenlogistiek. Doorlooptijden en Customer Service in ketens van bedrijven*. Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Ministerie van Economische Zaken (2005). *Organiserend vermogen. Sleutelgebieden-aanpak. Samen werken aan innovatie op kansrijke gebieden*. Den Haag.
- Omta, S.W.F., (2002). *Fukwo Litjo Flif (Systeem-)innovaties in ketens en netwerken*. Wageningen Universiteit.
- Regeerakkoord kabinet Balkenende II, mei (2003). *Meedoen, meer werk, minder regels*.
- Robson, C., (2002). *Real world research. A resource for social scientists and practitioners researchers*. Second edition. Oxford, Blackwell Publishing.
- ROC Zadkine, (2005). *In goede banen (bege-)leiden. Voortijdig Schoolverlaten 2005-2006*. Rotterdam.
- ROC Zadkine, (2005). *Alle hens aan dek. Plan Zadkine Voortijdig Schoolverlaten 2005 (Tegengas 5)*. Rotterdam.
- ROC Zadkine, Afdeling Administratie, Beveiliging & ICT, (2006). *Evaluatie onderwijsprocessen in teams*. Rotterdam.
- Rutgers, E.P. (red.), (2006). *Vormgeven aan maatschappelijke ondersteuning van jeugdigen. Onderzoek naar regie en samenwerking: over vertrouwen, wederkerigheid en zingeving*. Den Haag, Sdu Uitgevers.
- Sluis, Van der M., (27 januari 2006). *Uitval. Folia 20*. Jaargang 59, p. 19.
- SEO (Stichting voor Economisch Onderzoek), (2003). *Samenwerking stimuleren, maar hoe?* Amsterdam.
- STIP (Stedelijk Innovatieprogramma), (2004). *Oproep tot het indienen van onderzoeksvoorstellen op de thema's : organiserend vermogen en het fysieke en sociale*.
- Veld, In 't. R. , W. Korving, Y. Hamdan en M. van der Steen, (2005). *Eindrapport 'Kosten en baten van Voortijdig Schoolverlaten'*.
- Zuurbier, P.J.P. (1991). *Besturing van agro- industriële ketens*, in: E. van Heck; *Bedrijfskunde en agribusiness*. Landbouwuniversiteit Wageningen.
- Zuurmond, A., (1994). *De Infocratie. Een theoretische en empirische heroriëntatie op Weber's ideaaltype in het informatietijdperk*. Den Haag, Phaedrus.

## **Websites**

[www.akk.nl](http://www.akk.nl)

[www.bureaujeugd zorg.info](http://www.bureaujeugd zorg.info)

[www.cmo.nl](http://www.cmo.nl)

[www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl),

*'Gediplomeerde vmbo- ers worden begeleid naar een vervolgopleiding'*

[www.d66.nl](http://www.d66.nl)

[www.ggd.nl](http://www.ggd.nl)

[www.handreikingjeugdwerkloosheid.nl](http://www.handreikingjeugdwerkloosheid.nl)

*'Ketenregie'*

[www.foliacivitatis.nl](http://www.foliacivitatis.nl)

[www.ibgroep.nl](http://www.ibgroep.nl)

[www.job-site.nl](http://www.job-site.nl)

*'Achtergrond en oprichting van JOB'*

[www.ketenregie.nl](http://www.ketenregie.nl)

[www.leerplichtwet.nl](http://www.leerplichtwet.nl)

[www.lsvb.nl](http://www.lsvb.nl)

[www.lvla.nl](http://www.lvla.nl)

*'RMC en startkwalificatie'*

[www.management-centrum.com](http://www.management-centrum.com)

*'Ketenmanagement'*

[www.minocw.nl](http://www.minocw.nl)

*'Aanval op de uitval'*

*'Tien maatregelen AANVAL OP DE UITVAL'*

*'Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten- Generaal op 14 september 2006'*

*'Cijferbestanden over schoolverlaters zijn vervuild' in Onderwijsmagazine van 4 april 2006*

*'Uitvoeringsregeling Regionale meld- en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten'*

[www.nijmegen.nl](http://www.nijmegen.nl)

*'Ketenaanpak voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid'*

[www.onderwijsachterstanden.nl](http://www.onderwijsachterstanden.nl)

[www.onderwijs.amsterdam.nl](http://www.onderwijs.amsterdam.nl)

*'Voortijdig Schoolverlaten'*

[www.operatiejong.nl](http://www.operatiejong.nl)

[www.recht4all.nl](http://www.recht4all.nl)

*'Wet op het Primair Onderwijs'*

*'Wet op het Voortgezet Onderwijs'*

*'Wet op de Expertisecentra'*

*'Wet Educatie en Beroepsonderwijs'*

[www.regering.nl](http://www.regering.nl)

[www.teletekst.nos.nl](http://www.teletekst.nos.nl)

[www.rmc-westkennemerland.nl](http://www.rmc-westkennemerland.nl)

[www.teletekst.nos.nl](http://www.teletekst.nos.nl)



[www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl)

*'Meer leerlingen verlaten school zonder diploma'*

*'VMBO laat zwakke leerlingen vallen'*

[www.veiligheidsprogramma.nl](http://www.veiligheidsprogramma.nl)

*'Naar een veiliger samenleving. Midterm review november 2004.'*

[www.voortijdigschoolverlaten.nl](http://www.voortijdigschoolverlaten.nl)

*'Sluitende aanpak leidt tot beter vooruitzicht voor uitvallers'*

*'RMC protocol Regio Rijnmond'*

[www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl)

*'Leerwegen'*

*'Leren-denken-doen-durven'*

*'Niveaus'*

*'Ossip Zadkine'*

*'Projectonderwijs'*

*'Spijbelen'*

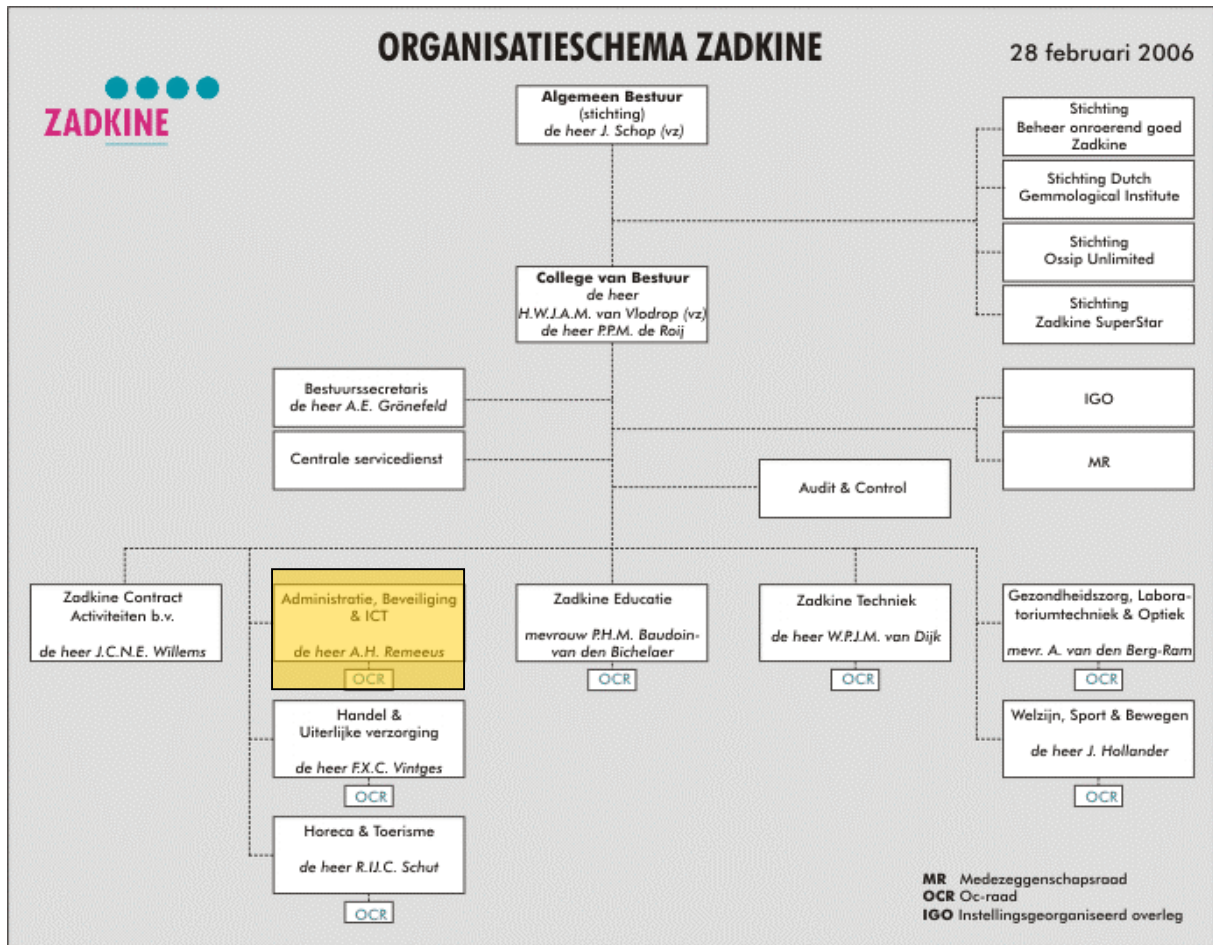
*'Zadkine Contract Activiteiten'*

[www.zios.nl](http://www.zios.nl)

*'Zorg in en om School'*; project van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

## Bijlagen

# Bijlage I Organogram ROC Zadkine



Bron: [www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl), 2006

## **Bijlage II Top tien maatregelen AANVAL OP DE UITVAL**

Totaal inzet middelen voorjaarsnota voor VSV **81 mln in 2006, oplopend tot 270 mln in 2009:**

### **1. Zorgadvies Teams (ZAT's) in het mbo**

Samenwerking tussen ROC's en lokale instellingen (leerplicht, GGD, maatschappelijk werk, bureau jeugdzorg en politie) om jongeren snel de hulp te bieden die ze nodig hebben. Minder dan tweederde van de ROC's heeft nu een ZAT, het streven is dat iedere ROC er één heeft.

**10 mln per jaar**

### **2. Zorgstructuur MBO**

Structurele versterking MBO niveau 1-2 voor zorgleerlingen. Hiermee kunnen zorgleerlingen op het MBO dezelfde intensieve begeleiding krijgen, als die nu in het VMBO bij het leerwegondersteunend onderwijs wordt geboden. Hierdoor kunnen zij succesvol doorstromen van VMBO naar MBO om daar een startkwalificatie te halen.

**60 mln per jaar**

### **3. Stage- en simulatieplaatsen**

Werving van 20.000 extra stage- en simulatieplaatsen voor jongeren die moeilijk plaatsbaar zijn op gewone stageplaatsen. Tevens intensieve begeleiding van deze leerlingen en werkgevers op de stageplaats door ROC's en kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven. Betere kwalitatieve match tussen vraag en aanbod van stages op arbeidsmarkt.

**35 mln per jaar**

### **4. Innovatie MBO**

Verspreiding van innovatieve initiatieven (welke in de praktijk hun effect hebben bewezen) voor jongeren die dreigen uit te vallen of uitgevallen zijn. Het gaat om aanpak waarbij praktijk en opleiding sterk verweven zijn. Deze initiatieven staan bekend als Pasvorm en SterkWerk. Op basis van opgedane ervaringen wordt een 'derde leerweg' opgezet. Dit is een traject waarin jongeren onder regie van het MBO direct aan het werk gaan en middels assessments en EVC (Elders Verworven Competenties)-procedures alsnog een startkwalificatie kunnen halen.

**10 mln in 2008, en vanaf 2009 33 mln per jaar**

### **5. Volledige leerplicht tot 18 jaar**

Verlenging van de volledige leerplicht van 16 naar 18 jaar (waarmee partiele leerplicht voor 17 jarigen komt te vervallen).

**16 mln in 2006, oplopend tot 130,5 mln in 2010**

*Uit de extra voorjaarsmiddelen, wordt incidenteel 16 mln vrijgemaakt, om nog dit voorjaar me gemeenten en scholen in **twalf RMC-regio's overeenkomsten af te sluiten**. De belangrijkste afspraak is daarbij dat scholen en gemeenten het aantal uitvallers met 10% terugbrengen in het schooljaar 2006/2007. Ze kiezen daarbij zelf de instrumenten, bijvoorbeeld uit de beschreven 'good practices' waarmee ze dat willen bereiken. Naast de bovenstaande maatregelen, waarvoor in de voorjaarsnota middelen zijn vrijgemaakt, wordt in 'Aanval op de uitval' vooral ingezet op de volgende maatregelen:*

### **6. Versterken mentoring en coaching**

### **7. Nazorg van VMBO naar MBO ('warme overdracht')**

### **8. Versterken van handhaving en toezicht**

### **9. Een sluitende registratie als informatiesysteem**

### **10. EVC-Trajecten voor werkende jongeren**

(Bron: [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), 2006)

## **Bijlage III Vragenlijst**

### **Introductie**

1. Wat houdt uw functie in en wat heeft uw functie met voortijdig schoolverlaten te maken?

### **Uitval**

2. Wat betekent uitval (voortijdig schoolverlaten) volgens u?
3. Welke acties zijn er in het verleden genomen om uitval terug te dringen (genomen maatregelen)?
4. Ervaart u uitval (voortijdig schoolverlaten) als een probleem? Zo ja, hoe groot is dat probleem dan volgens u en wat zijn de gevolgen ervan?

### **Teams**

5. Volgens documenten binnen het OC Administratie Beveiliging en ICT zijn er teams in het leven geroepen. Hoe zijn deze teams ontstaan en wat is het doel erachter?
6. Hoe vindt samenwerking plaats tussen de verschillende teams (ketenmanagement)? En hoe worden ideeën vanuit de werkvloer en vanuit het management in deze teams geventileerd?
7. Vindt er contact plaats tussen teams en gemeente of management en gemeente? Zo ja, hoe vaak en wat zijn de onderwerpen die worden besproken (keteninstrumenten: wat voor soort contact)?
8. Wat wordt er met de afspraken gedaan die worden besproken (keteninstrumenten: zijn er ook vervolgspraken)?
9. Wat zijn de knelpunten binnen het proces van terugdringing uitval? En hoe wordt er getracht deze knelpunten op te lossen?

### **Andere actoren**

10. Zijn er buiten de teams, ook andere actoren betrokken bij het voorkomen of verminderen van uitval (keten)? Zo ja, welke en wat is hun rol precies?
11. Wat is de rol van de gemeente in het geheel (passief, pro-actief, überhaupt betrokken)?
12. Wat doet de gemeente om ervoor te zorgen dat uitval wordt teruggedrongen (maatregelen genomen door de gemeente)? Hoeveel invloed heeft zij in het geheel?
13. Is er nog contact met andere vestigingen van het ROC Zadkine of andere ROC 's betreffende dit onderwerp? Zo ja, hoe ziet deze 'samenwerking' eruit (ketenmanagement, keteninstrumenten: frequentie en follow-up afspraken)?

### **Afsluiting**

14. Wat zijn volgens u mogelijke oplossingen om het probleem van voortijdig schoolverlaten aan te pakken? En in welke mate zijn deze oplossingen te implementeren (denk aan kosten, personeel, expertise)?
15. Waar komen deze initiatieven voor deze acties/ oplossingen vandaan? Moet volgens u het initiatief ergens anders liggen? Zo ja, waar dan?

Ik dank u hartelijk voor uw medewerking.

## **Bijlage IV Uitwerking interviews**

*Om de anonimiteit te garanderen van het onderzoek en van de respondenten heb ik ervoor gekozen om de uitgewerkte interviews apart te bundelen. Dit deel van het verslag is alleen inzichtelijk voor de begeleidende docenten en op aanvraag.*

*De uitgewerkte interviews zijn gebundeld in het deel genaamd: **'Doorstroom of uitval? Vertrouwelijk: uitwerking interviews. Een casestudie naar ketenuitdagingen in het Rotterdams Middelbaar Beroepsonderwijs betreffende Voortijdig Schoolverlaten. Vertrouwelijk.'***