



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK



2,5 jaar platform Jongeren en Werk

Geleerde lessen en hypothesen voor
de toekomst

- VERSLAG -

Auteurs

Miranda Witvliet
Sanne Berends
Corine Buers

Amsterdam, 24 november 2020
Publicatienr. 20005

© 2021 Regioplan, in opdracht van het Platform Jongeren en Werk

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1 Platform Jongeren en Werk	1
1.1 Aanleiding voor dit verslag	1
1.2 Ambitie Platform Jongeren en Werk	1
2 Rode draden	5
2.1 Opzet van dit hoofdstuk	5
2.2 Vraagstuk 1: talentontwikkeling van jongeren	5
2.3 Vraagstuk 2: versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt	8
2.4 Vraagstuk 3: committeren van werkgevers	12
2.5 Vraagstuk 4: andere partijen faciliteren jongeren en werkgevers	15
2.6 Vraagstuk 5: creëren van betere en ontsnipperde initiatieven	18
3 Geleerde lessen en de toekomst	23
3.1 Opzet van dit hoofdstuk	23
3.2 Geleerde les 1: houd rekening met de kenmerken van de doelgroep	23
3.3 Geleerde les 2: onderschat de betrokkenheid van relevante stakeholders niet	23
3.4 Geleerde les 3: heb een lange adem	24
3.5 Geleerde les 4: samenwerken gaat niet vanzelf	24
3.6 Richting voor de toekomst: bouwen aan groei	25
Literatuur	28



Platform Jongeren en Werk

1

1 Platform Jongeren en Werk

1.1 Aanleiding voor dit verslag

Het Platform Jongeren en Werk is een van de uitvoeringsprojecten binnen het programma Inclusieve Arbeidsmarkt van de Goldschmeding Foundation. Het platform is, onder de naam Platform Jongeren, Werk en Hoop, op 4 oktober 2017 van start gegaan met als doel om op zoek te gaan naar effectieve aanpakken voor de begeleiding en activering van werkloze jongeren tot 29 jaar. Vanaf maart 2020 is het platformmanagement overgegaan van de Nieuwe Poort naar de Rebel Group en is de naam aangepast in Platform Jongeren en Werk. Het platform bestaat nu ruim 2,5 jaar. Een mooi moment om de stand op te maken. In dit verslag zetten we daarom op een rij waar het platform zich in de periode oktober 2017 – juni 2020 op heeft gericht, wat er is bereikt en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden voor de toekomstige inzet van het platform. Dit verslag is opgesteld door RegioPlan, dat als onafhankelijk onderzoekspartner verbonden is aan het platform. Met deze reflectie op de afgelopen 2,5 jaar hopen we ons steentje bij te dragen aan het bereiken van de ambitie van het Platform Jongeren en Werk.

In dit eerste hoofdstuk wordt de ambitie van het Platform Jongeren en Werk toegelicht. Hoofdstuk 2 gaat in op de belangrijkste vraagstukken waar het platform zich voor inzet en beschrijft de rode draden uit de eerste 2,5 jaar van het platform. In hoofdstuk 3 komen tot slot de belangrijkste lessen en daaruit volgende hypothesen voor de toekomst aan bod.

1.2 Ambitie Platform Jongeren en Werk

Aanleiding Platform Jongeren en Werk

Bij de start van het platform in 2017 hadden veel jongeren hun weg naar de arbeidsmarkt weer gevonden na de financieel-economische crisis van 2008. Met 7,2 procent was de jeugdwerkloosheid in het eerste kwartaal van 2018 zelfs lager dan voor de economische crisis (CBS Statline, 15 oktober 2020). Toch vormde de jeugdwerkloosheid de aanleiding voor de oprichting van het platform (zie Dekker en Bertling, 2018). Hiervoor zijn verschillende redenen. Allereerst is de werkloosheid onder 15 – 25-jarigen gemiddeld twee keer zo hoog is als het landelijke gemiddelde van de beroepsbevolking (CBS Statline, 15 oktober 2020). Verder vormde het besef dat niet alle jongeren profiteren van de aantrekkende economie aanleiding voor de oprichting van het platform. Met name onder laagopgeleiden en jongeren met een niet-westerse migrantenachtergrond is de arbeidsparticipatie gemiddeld flink lager. Zo is in het tweede kwartaal van 2018 de jeugdwerkloosheid onder jongeren zonder startkwalificatie (14,2%) en onder jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond (16,5%) ongeveer twee keer zo hoog als onder 15 – 25 jarigen in het algemeen (7,2%; CBS Statline, 14 augustus 2020). Tot slot werd geconstateerd dat jongeren die niet goed in beeld zijn bij sociale diensten en UWV en thuiszitters een groot reservoir vormen van onbenut arbeidspotentieel (CBS 2017a).

Anno 2020 leggen de jeugdwerkloosheidscijfers beschikbaar gesteld door het CBS nog steeds dezelfde problemen bloot. Ook nu is het aandeel werkloze jongeren relatief hoog en nemen de verschillen in arbeidsparticipatie tussen jongeren zonder startkwalificatie en jongeren met een niet-Westerse migratieachtergrond aan de ene kant en de rest van de jeugd aan de andere kant toe. De groep jongeren die niet werkt en geen opleiding volgen is al jaren stabiel en schommelt rond de 5% van de totale Nederlandse jeugd (CBS Statline, 14 augustus 2020). De Corona crisis waar we ons nu in bevinden voegt daar nog een extra dimensie aan toe. Uit de cijfers van het CBS (CBS Statline, 15 oktober 2020) blijkt dat in de zomer van 2020 11 procent van de jongeren (15 tot 25 jaar) werkloos is, terwijl dat onder de rest van de beroepsbevolking 4,6 procent is. Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarkt, zet in april 2020 in het Financieel Dagblad uiteen dat deze problematische situatie zich met name voordoet onder schoolverlaters en jongeren met een flexibel- of tijdelijk contract. In deze nieuwe dynamiek is het bieden van perspectief voor alle jongeren een belangrijke opgave. Het Platform Jongeren en Werk zet zich hiervoor in.

Over het Platform Jongeren en Werk

In Nederland zijn er veel partijen die zich inzetten voor een meer inclusieve arbeidsmarkt en om jongeren op weg te helpen naar (duurzaam) werk. Het Platform Jongeren en Werk wil krachten, kennis en kunde van deze partijen samenbrengen en samenwerken aan het verbeteren van de kansen van jongeren. Door van verschillende partijen de sterke punten te combineren kunnen nog meer jongeren bereikt en geactiveerd worden. De partijen zijn ondergebracht in verschillende allianties die zich allemaal richten op een ander aspect van jeugdwerkloosheid.

Bij de start van het platform is als doelgroep alle jongeren zonder werk tot 29 jaar geformuleerd. Na het pilotjaar is er in 2019 voor gekozen om de doelgroep aan te scherpen tot jongeren in de leeftijdsgroep 15 – 27 jaar, in het bijzonder jongeren die zich in achterstandsposities bevinden en die vanwege hun situatie extra ondersteuning kunnen gebruiken, bijvoorbeeld jongeren met een arbeidsbeperking en jongeren met multiproblematiek.

Doelstelling en Theory of Change

Voor het platform is een Theory of Change opgesteld waarin de volgende hoofddoelstelling is beschreven:

Hoofddoelstelling

Een betere wereld, waarin alle jongeren (15-27 jaar) hun talenten kunnen ontwikkelen en vrije keuzes kunnen maken om onderwijs te volgen en te werken.

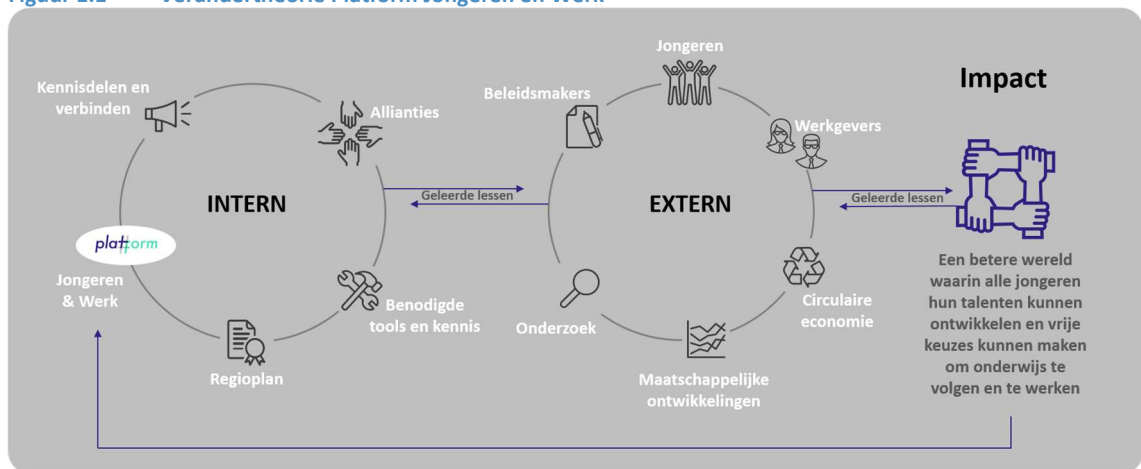
Onder de hoofddoelstelling hangen verschillende subdoelstellingen, ook wel beoogde outcomes op middellange termijn (5-10 jaar):

Subdoelstellingen

1. Jongeren zijn meer in staat om hun talenten te ontwikkelen en hun talenten te kunnen inzetten en te ontplooiën zodat ze wezenlijk kunnen deelnemen aan de samenleving.
2. Initiatieven kunnen met meer kwaliteit, meer jongeren naar werk begeleiden en aan het werk houden, of tenminste helpen de positie van jongeren op de arbeidsmarkt te versterken.
3. Werkgevers committeren zich aan het realiseren van een betere wereld door jongeren kansen te bieden, waarbij we bij werkgever een ontwikkeling nastreven van commitment naar bijdragen aan, o.a. door de meerwaarde van de inzet van jongeren te onderkennen.
4. Overheid, instituties (wet- en regelgeving) en ouders faciliteren jongeren en werkgevers bij het realiseren van kansen op werk.

De procesmatige verandertheorie van het Platform Jongeren en Werk (zie figuur 1.1) beschrijft hoe het platform de beoogde impact (de hoofddoelstelling) wil bereiken. Het platform stelt zich tot doel om meer jongeren aan het werk te helpen, zorgt daartoe voor betere en ontsnipperde initiatieven en draagt waar mogelijk bij aan het oplossen van knelpunten in wet-/regelgeving en cultuur.

Figuur 1.1 Verandertheorie Platform Jongeren en Werk

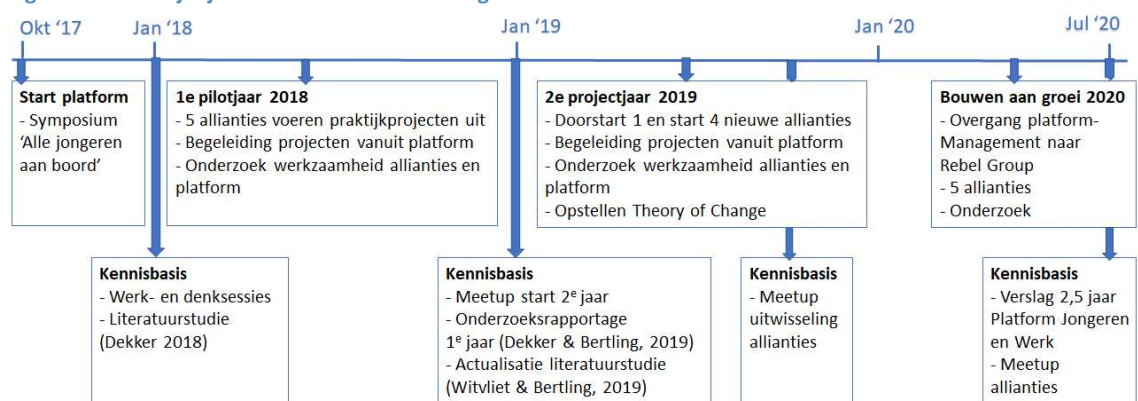


Activiteiten

Sinds de oprichting van het platform zijn diverse activiteiten uitgevoerd. Er zijn allianties gesmeed die in de praktijk aan de slag zijn gegaan met de doelstellingen van het platform. Er is gewerkt aan kennisontwikkeling en kennisdeling via symposia, meet-ups en onderzoek. En de partners zijn gaan bouwen aan het inrichten van een effectief platform, dat allianties goed kan begeleiden in het maken van maatschappelijke impact en dat een belangrijke vindplaats en agenderend medium kan zijn voor de vraagstukken rond jongeren en werk. Vanaf 2020 wordt gebouwd aan de groei van het platform onder platformmanagement van de Rebel Group. Daarnaast is sinds 2019 Sandra Klokman betrokken bij het platformmanagement.

De belangrijkste mijlpalen van 2,5 jaar platform Jongeren en Werk zetten we hieronder in een tijdlijn uiteen.

Figuur 1.2 Tijdlijn activiteiten Platform Jongeren en Werk





Rode draden

2

2 Rode draden

2.1 Opzet van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste vraagstukken aan bod waar het Platform Jongeren en Werk zich de afgelopen 2,5 jaar op heeft gericht en worden rondom deze vraagstukken de belangrijkste bevindingen beschreven. De vraagstukken ordenen we naar de subdoelstellingen die voor het platform zijn geformuleerd (zie hoofdstuk 1). Ook wordt stilgestaan bij het vraagstuk hoe als platform bij te dragen aan het creëren van betere en 'ontsnipperde' initiatieven.

De belangrijkste bevindingen op de vraagstukken worden in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van zogenoemde CMO configuraties. Dit zijn samenhangende schema's van contextfactoren (C), Mechanismen (M) en uitkomsten (O), die in het analysemodel Realistisch Evalueren (Pawson & Tilley, 1997) worden gebruikt als kapstok om beter zicht te krijgen op de werking van programma's. Volgens de principes van Realistisch Evalueren kan de effectiviteit van een programma niet in beeld worden gebracht zonder oog te hebben voor de werkende mechanismen van het programma en de externe (al dan niet verstoring) invloeden die de effectiviteit van het programma kunnen beïnvloeden. Via hetansen opstellen van CMO configuraties wordt beter begrepen hoe, voor wie en in welke omstandigheden een programma effectief is. Uit de CMO configuraties die we hieronder opstellen per subdoelstelling van het Platform Jongeren en Werk kunnen we hypothesen formuleren over de werking van het platform en tot welke aandachtspunten voor de toekomst dit leidt. Dit komt in hoofdstuk 3 aan bod.

2.2 Vraagstuk 1: talentontwikkeling van jongeren

Het platform heeft als eerste subdoelstelling geformuleerd:



Jongeren zijn meer in staat om hun talenten te ontwikkelen en hun talenten te kunnen inzetten en te ontplooien zodat ze wezenlijk kunnen deelnemen aan de samenleving.

Gerelateerd aan deze doelstelling is in het platform geïnvesteerd in ondernemerschapvaardigheden van jongeren (eerste pilotjaar) en in het opdoen van loopbaancompetenties (tweede projectjaar en lopend).

Eerst pilotjaar: focus op ondernemerschap

In het kader van talentontwikkeling is in het eerste pilotjaar van het platform ingezet op het ontwikkelen van ondernemerschap bij jongeren. Ondernemerschap kan gezien worden als onderdeel van een breder portfolio van maatregelen die indirect kan bijdragen aan betere kansen van jongeren op de arbeidsmarkt (Schoof 2006). Uit eerder onderzoek naar de effecten van ondernemerschapsprogramma's (Rosendahl Huber et al., 2012; Rosendahl Huber et al. 2014) komt naar voren dat het bij kan dragen aan zelfvertrouwen, prestatiegerichtheid, risicobereidheid, analytisch vermogen, doorzettingsvermogen, pro-activiteit en creativiteit van leerlingen.

In het eerste pilotjaar is de alliantie Dromen uitgevoerd door de stichtingen Jong Ondernemen en JINC. De alliantie had tot doel om jongeren hun talenten te laten ontdekken en hun geloof in eigen kunnen aan te wakkeren. Hiervoor is een lesprogramma voor ondernemerschap ontwikkeld en ingezet bij 340 studenten in het tweede en derde jaar van het vmbo. Het lesprogramma werd in vier varianten aangeboden; twee met de duur van 1 dag, zowel met als zonder aanvullende coaching, en twee met de duur van 8 dagen, ook zowel met als zonder aanvullende coaching. Het ondernemerschapsprogramma moest bijdragen aan het ontwikkelen van interesses in ondernemerschap als toekomstperspectief, bijdragen aan het ontwikkelen van zelfvertrouwen en jongeren praktisch laten kennismaken met ondernemerschap. Met als te verwachten uitkomst dat jongeren meer kennis krijgen van ondernemerschap, een meer ondernemende houding en ondernemerschapvaardigheden ontwikkelen, en een positievere intentie krijgen ten aanzien van ondernemerschap.

Het evaluatieonderzoek van het platform (zie Dekker & Bertling, 2018), waarbij voorafgaand en na afronding van het ondernemerschapsprogramma leerlingen vragenlijsten hebben ingevuld, wijst uit dat het lesprogramma samenhangt met betere kennis bij leerlingen van ondernemerschap en met een toename in een aantal (zelfgerapporteerde) vaardigheden gerelateerd aan ondernemerschap. Leerlingen

bedenken vaker nieuwe producten, bedenken manieren om deze te kunnen verkopen en om hun ideeën te presenteren. Met name als er coaching werd aangeboden vanuit het bedrijfsleven, werd een toename in vaardigheden geconstateerd. Een betere samenwerking, meer zelfvertrouwen en een andere houding en intentie ten aanzien van ondernemerschap bleven echter uit. Het ondernemerschapsprogramma ging gepaard met een toename in kennis en vaardigheden ten aanzien van ondernemerschap, maar niet met verregaande veranderingen in houding en gedrag bij leerlingen. Hoogstwaarschijnlijk heeft de korte duur van het programma bijgedragen aan het uitblijven van veranderingen in houding en gedrag.

Tweede projectjaar en lopend: talentontwikkeling via loopbaancompetenties

In het tweede jaar is besloten om de focus van het onderdeel talentontwikkeling te verleggen van ondernemerschap naar loopbaancompetenties. De doelgroep blijft net als in het eerste pilotjaar bestaan uit de relatief jonge groep vmbo-studenten, nu in het derde en vierde jaar. De keuze voor deze leeftijdsgroep is logisch, aangezien het van belang is dat jongeren zich al vroeg in hun onderwijsloopbaan een realistisch beeld vormen van werk en hun eigen mogelijkheden, om daarmee de kans te vergroten dat hun opleiding aansluit bij interesses en baanopportunity's (Kuijpers, Diender & Hermans, 2018).

Uit nationaal en internationaal effectonderzoek (Bernaud, Gaudron & Lemione, 2006, Meijers, Kuijpers & Bakker, 2006, Kuijpers & Meijers, 2009b, Richard, 2005) komt naar voren dat het opdoen van loopbaancompetenties via loopbaanbegeleiding kan leiden tot een verbetering van het zelfbeeld en zelfvertrouwen, het helpen in reflecteren op loopbaankeuzes, een grotere bereidheid om zich op andere domeinen te oriënteren en een sterker ontwikkelde arbeidsidentiteit. Net als ondernemerschapsvaardigheden kan daarmee geredeneerd worden dat loopbaancompetenties indirect bijdragen aan betere kansen van jongeren op de arbeidsmarkt.

Vanaf november 2019 vormen de Stichtingen Move en SOVEE de alliantie Talentontwikkeling. De alliantie biedt een Talent Traineeship aan voor leerlingen van het derde en vierde jaar van het vmbo. Het doel hiervan is om leerlingen beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt door middel van het inzichtelijk maken en versterken van loopbaancompetenties, het motiveren van de leerlingen, en door het aan de leerlingen bijbrengen van verschillende keuzemogelijkheden. Leerlingen krijgen in het Talent Traineeship gerichte (studie)loopbaan oriëntatie aangeboden door middel van klassikale lessen, een coachingstraject en een werkervaringsplek. De alliantie bevindt zich momenteel (juni 2020) nog in de ontwikkelfase en heeft zich bezig gehouden met het gedegen theoretisch onderbouwen van het lesprogramma en het inrichten van een pilot voor het schooljaar 2020/2021, waarin de alliantie voornemens is om het lesprogramma uit te zetten onder 100 leerlingen. Vanuit het evaluatieonderzoek kunnen er nog geen uitspraken gedaan worden over de werking van het lesprogramma in de praktijk.

Belang van coaching/mentoring

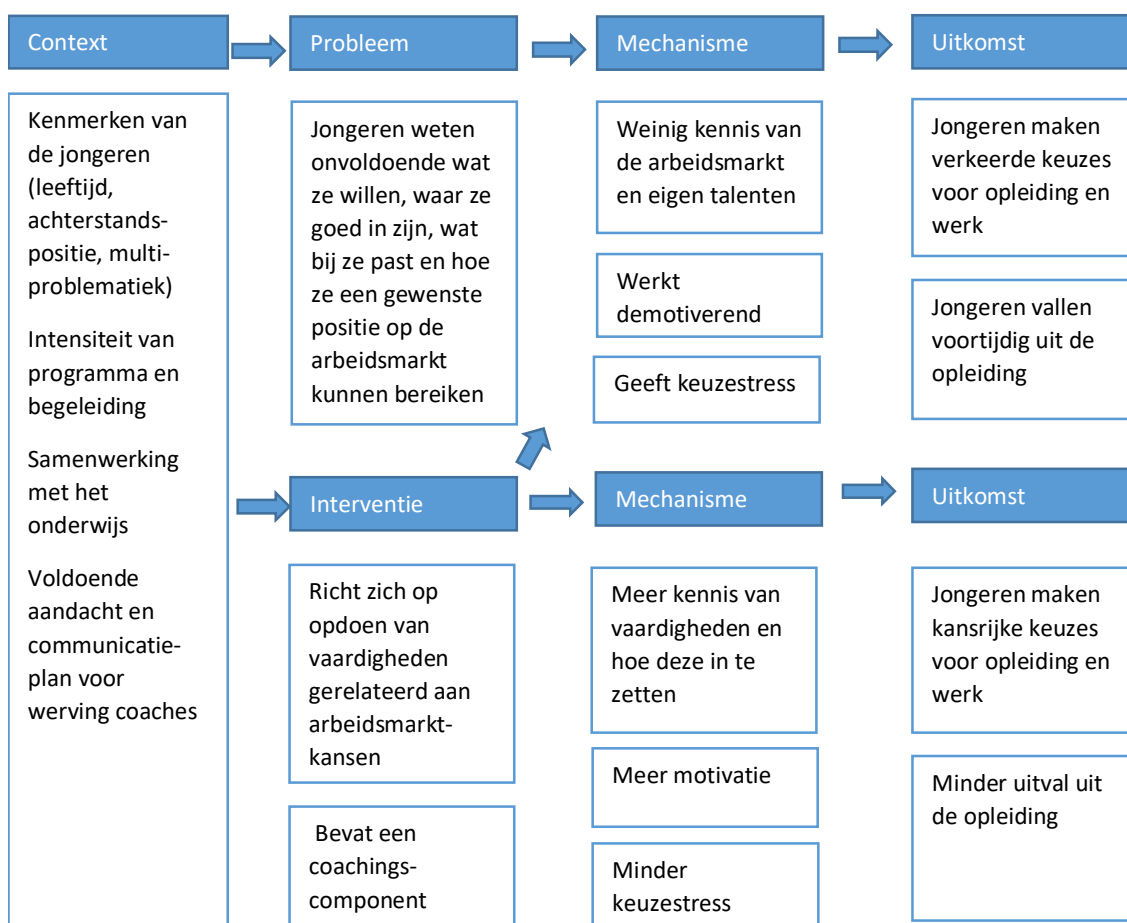
Uit zowel de alliantie Dromen als Talentontwikkeling komt het belang van coaching naar voren. Eerdere studies naar coaching en mentoring onderschrijven dit. DuBois et al. (2011) laten bijvoorbeeld in hun meta-review van 73 evaluaties over de periode 1999-2010 zien dat mentoringactiviteiten positieve uitkomsten hebben op de sociale vaardigheden van jongeren (en toename van sociaal contact), schoolprestaties (en afname van schoolverzuim), welzijn (en toename van zelfvertrouwen) en de motivatie en ambities van jongeren. Ook uit Nederlands onderzoek komt naar voren dat mentoring kan bijdragen aan een positiever zelfbeeld van jongeren en de kans op voortijdig schoolverlaten kan verkleinen (Van der Klein & Dekker 2011; Van der Steeg et al. 2012).

Uit het eerste pilotjaar komen bruikbare inzichten naar voren over belangrijke randvoorwaarden voor het al dan niet succesvol inzetten van coaching/mentoring. In de alliantie Verbinden werkten de stichtingen Nederland Cares, IMC Weekendschool, Big Brothers Big Sisters, Giving Back en Leids Inzet Collectief met elkaar samen om via vrijwilligerswerk de sociale samenhang te bevorderen. Hiervoor werd een nieuwe website ontwikkeld om jonge hoogopgeleide mensen te enthousiasmeren voor vrijwilligerswerk. Ook werd ingezet op het organiseren van vrijwilligersbijeenkomsten en het creëren van nieuwe koppels van jongeren met een hulpvraag aan young professionals, waarbij de young professionals ondersteund werden door een eigen mentor. In de praktijk (zie het evaluatieonderzoek van Dekker & Bertling, 2018)

bleek het echter moeilijk om vrijwilligers te matchen aan vacatures voor vrijwilligerswerk. Hoewel er wel een aantal mentor-mentee koppels van young professionals en jongeren tot stand kwamen, lukte het niet om de aanvullende mentoren (ter ondersteuning van de young professionals) in de trajecten in te passen. Deze uitkomsten laten zien dat het werven van vrijwillige coaches in het algemeen en young professionals in het bijzonder niet onderschat moet worden. Van belang is het inbedden van de werving in een bredere communicatieplan en om rekening te houden met de behoefte aan flexibiliteit onder young professionals bij hun inzet als vrijwillige mentor.

CMO-configuratie Talentontwikkeling

Op basis van de praktijkervaringen opgedaan in het platform Jongeren en Werk en aanwijzingen uit de literatuur, komen we tot de volgende CMO-configuratie van het vraagstuk talentontwikkeling.



Rode draden vraagstuk Talentontwikkeling

De gewenste uitkomsten van de initiatieven van het platform Jongeren en Werk gericht op het vraagstuk talentontwikkeling zijn dat jongeren hun talenten kunnen inzetten en ontplooiën, kansrijke keuzes leren maken voor de toekomst, en daarmee wezenlijk kunnen deelnemen aan de samenleving. In lijn hiermee zijn de volgende rode draden te destilleren uit de opgedane ervaringen in de eerste 2,5 jaar van het platform, aangevuld met aanwijzingen uit de literatuur:

- **Interventies** richten zich op het opdoen van vaardigheden gerelateerd aan arbeidsmarktkansen. In het eerste pilotjaar is hierbij de focus gelegd op ondernemerschap. Vanaf 2019 is gekozen voor een bredere insteek binnen het Platform Jongeren en Werk op loopbaancompetenties. Uit het eerste pilotjaar en op basis van theoretische inzichten blijkt dat de interventies effectiever zijn als ze een coachingscomponent bevatten.

- *Als werkzame mechanismen* kunnen geïdentificeerd worden dat de interventies gericht op talentontwikkeling inwerken op:
 - het vergroten van kennis over de arbeidsmarkt en meer inzicht in eigen wensen, mogelijkheden en kansen;
 - een toename van motivatie van jongeren voor vervolgopleidingen en werk;
 - minder keuzestress voor vervolgstappen.
- *Relevante contextfactoren* betreffen onder andere:
 - de leeftijd van de jongeren, waarbij het van belang is dat jongeren zich al vroeg in hun onderwijsloopbaan een realistisch beeld vormen van werk en hun eigen mogelijkheden. Voor het platform Jongeren en Werk betekent dit dat de focus voor talentontwikkeling ligt bij de relatief jonge doelgroep (15 – 18 jaar);
 - de intensiteit van de geboden begeleiding, waarbij er, mede op basis van inzichten uit het eerste pilotjaar, vanuit gegaan kan worden dat intensievere programma's met voldoende aandacht voor begeleiding van de jongeren een duurzamere bijdrage kunnen leveren aan talentontwikkeling;
 - de mate waarin het onderwijs als belangrijke setting voor talentontwikkeling wordt betrokken. Talentontwikkeling wordt binnen het platform dan ook georganiseerd binnen de context van het onderwijs. Op dit aspect gaan we later verder in;
 - de mate waarin aandacht is voor de werving van vrijwillige coaches. Uit de inzichten van de alliantie Verbinden in het eerste pilotjaar blijkt dat het belangrijk is om de werving van coaches in te bedden in een communicatieplan en rekening te houden met de behoefte van coaches aan een flexibele inzet.

2.3 Vraagstuk 2: versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt

Het platform heeft als tweede subdoelstelling geformuleerd:



Initiatieven kunnen met meer kwaliteit, meer jongeren naar werk begeleiden en aan het werk houden, of tenminste helpen de positie van jongeren op de arbeidsmarkt te versterken.

Voor het bereiken van deze doelstelling is zowel in het eerste als tweede projectjaar ingezet op het ontwikkelen van werknemersvaardigheden. In tweede projectjaar is tevens ingezet op de actieve begeleiding van jongeren bij de overgang van onderwijs naar werk.

Aandacht voor werknemersvaardigheden

Vanaf het begin van het platform Jongeren en Werk is er aandacht geweest voor het opdoen van werknemersvaardigheden. In het kader van 'aanbodversterking', dat gericht is op het aanpakken van problemen bij werkzoekenden en potentiële werknemers, betreft het in het bijzonder zaken als samenwerking, kritisch denken, leervaardigheden, creativiteit en probleemoplossend vermogen (ministerie van OCW 2016; Thijs, Fisser & van der Hoeven 2014). Werkgevers hebben een voorkeur voor werknemers met zowel vaktechnische kennis en vaardigheden als sociale werknemersvaardigheden (Allen et al., 2016). Uit internationale meta-analyses van trainingsprogramma's (Kluve, 2010; Card et al., 2015) blijkt echter dat de inzet op training weinig effect sorteert onder jonge werklozen. Voor deze groep kan dan ook beter preventief ingezet worden op het opdoen van vaardigheden voordat jongeren werkloos worden.

In lijn hiermee zijn in het eerste jaar van het platform in de alliantie Vaardigheden de stichtingen De Kontrol, Bomberbot en Krachtbronnen aan de slag gegaan met het ondersteunen van leerkrachten van basisscholen in het implementeren en aanbieden van lessen in 21^e-eeuwse vaardigheden, die nodig zijn voor jongeren om zich voor te bereiden op een snel veranderende maatschappij. Via het stimuleren van een actieve opstelling van kinderen in de klas en het vergroten van de bewustwording bij leerlingen van het belang van digitale en sociale werknemersvaardigheden, had de alliantie tot doel om 21^e-eeuwse vaardigheden te verbeteren bij kinderen in grootstedelijke achterstandswijken. Het ontwikkelde lesprogramma voor het stimuleren van 21^e-eeuwse vaardigheden is ingezet onder 259 leerlingen van groep 7 en 8 van het basisonderwijs.

Uit het evaluatieonderzoek van het eerste pilotjaar (Dekker & Bertling, 2018) komt naar voren dat de klassen die deelnamen aan het praktijkproject het aangeboden lesprogramma niet volledig hebben doorlopen. Verschillende klassen waren zelfs niet tot de helft van het lesprogramma gekomen. Dit gegeven maakt het moeilijk om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van de inzet van de alliantie Vaardigheden. Wel levert deze uitkomst een aantal lessen op voor de toekomst. Een noodzakelijke randvoorwaarde is gebleken om programma's voor het aanleren van vaardigheden in te bedden in de leeromgeving en voldoende training en begeleiding te bieden voor docenten die hiermee aan de slag gaan.

Tweede projectjaar: inzet op overgang onderwijs naar werk

Vanuit het idee dat het versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt effectiever is als dit plaatsvindt voordat jongeren zijn uitgevallen, is vanaf het tweede projectjaar ingezet op het versoepelen van de overgang van onderwijs naar werk. In het bijzonder voor jongeren die zijn opgeleid op de lagere mbo-niveaus (entree-opleiding en mbo niveau 2) is het van belang om extra ondersteuning te bieden bij deze overgang. De toegenomen diploma-eisen op de arbeidsmarkt en dynamiek en complexiteit van de hedendaagse werkomgevingen (Nieuwenhuis et al., 2012; Sanders, 2016) maken dat juist deze jongeren moeite hebben om zelfstandig passend werk te vinden en te behouden. Lager opgeleide jongeren blijken bijvoorbeeld gemiddeld dubbel zo lang (10 maanden) te doen over het vinden van hun eerste baan en hebben een grotere kans om uit te vallen (Akkermans, Nykänen & Vuori, 2015). Bovendien hebben deze jongeren meer ondersteuning nodig om goed, gezond en gemotiveerd te kunnen functioneren op de werkvloer (Akkermans, 2013; Sanders, 2016). Belangrijk is om te realiseren dat deze ondersteuning bij de transitie van school naar werk al een plek moet krijgen tijdens de onderwijsloopbaan, bijvoorbeeld bij het vinden van een passende stageplek of leerwerkplek (Taouanza & Keuzenkamp, 2016).

De alliantie MBO Arbeidsmarkt bestaat uit KBA Nijmegen en de Buzinezzclub en is halverwege 2019 van start gegaan. Binnen het platform Jongeren en Werk richt de alliantie zich op het bieden van ondersteuning aan kwetsbare jongeren die een MBO opleiding volgen tijdens risicovolle overgangsmomenten, met als doel om een soepelere overgang van de MBO opleiding naar werk(behoud) te bewerkstelligen met weinig uitval. Dit gebeurt door jongeren tijdens hun opleiding, tijdens hun stage en gedurende de eerste stappen op de arbeidsmarkt te begeleiden. In de periode augustus 2019 – februari 2020 is de alliantie hiermee aan de slag gegaan door in te zetten op methodeontwikkeling en op persoonlijke coaching van jongeren. De methodeontwikkeling vormt het zwaartepunt van het initiatief de Transitieroute van KBA Nijmegen, waarin in samenwerking met de jongeren en ketenpartners bezig wordt gegaan met het ontwikkelen van een werkzame en overdraagbare methodiek, dat jongeren helpt bij het succesvoller worden in de overgang van school naar duurzaam werk. Dit methodische en programmatische concept wordt op vier pilotscholen in verschillende regio's in Nederland getest. De pilot Doorstroomprogramma van de Buzinezzclub richt zich op persoonlijke coaching voor studenten van de entree-opleiding van het MBO (niveau 1) en bestaat uit trainingen gericht op empowerment, solliciteren, het maken van een realistisch carrièreplan, het vinden van werk en toegang tot een netwerk van MKB-ondernemers en andere professionals. In de persoonlijke coaching wordt gewerkt aan het versterken van werknemersvaardigheden zoals concentratie, discipline, omgaan met autoriteit en sociale vaardigheden. In totaal hebben 131 MBO-studenten deelgenomen aan de beide pilots.

Uit het kwalitatieve evaluatieonderzoek van de alliantie (Berends & Witvliet, 2020), komt naar voren dat beide pilots positieve elementen bevatten die in lijn zijn met de beoogde doelstellingen. Er is een concrete samenwerking opgezet met onderwijsinstellingen, afspraken worden gemaakt in (een deel van de) arbeidsmarktregio's en jongeren worden ook bereikt met het programma. Bovendien is er draagvlak voor het verder verankeren van de samenwerking tussen MBO-instellingen, bedrijven en gemeenten. Ervaren werkzame elementen van de ondersteuning aan jongeren betreffen persoonlijke aandacht, ook nadat jongeren zijn uitgestroomd, waarbij wordt gewerkt aan meer zelfvertrouwen en aan een toename van loopbaancompetenties. Aandachtspunten vormen het (duurzaam) aanhaken van gemeenten en de houding van docenten. Docenten spelen een belangrijke rol in het signaleren van welke jongeren extra ondersteuning nodig hebben en zijn belangrijke actoren in het versoepelen van de overgang van onderwijs naar werk. Het faciliteren en integreren van de rol van docenten in de aanpak vraagt dan ook extra

aandacht. Of de inzet op een soepele overgang van onderwijs naar werk daadwerkelijk duurzame uitstroom van jongeren naar werk bevordert kan gezien de pilotfase waarin de alliantie zich bevindt nog niet onderzocht worden. Voor de toekomst is dit wel een interessante onderzoekslijn.

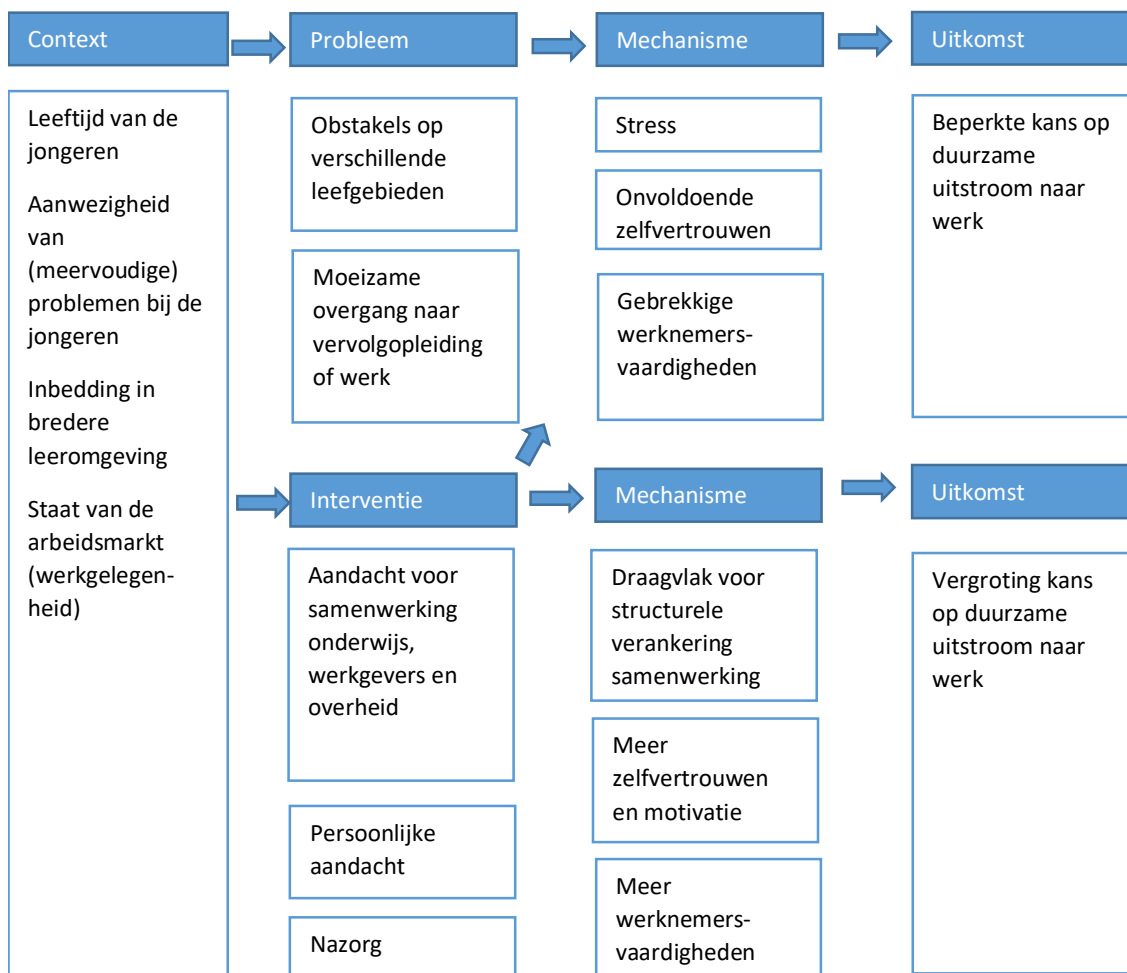
Wegnemen van belemmeringen

Bij het versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt moet er rekening mee gehouden worden dat sommige jongeren obstakels ervaren op verschillende leefgebieden die de weg naar werk belemmeren. Zo kan het hebben van financiële problemen, verslavingsproblematiek, problemen met justitie, een moeilijke thuissituatie en een combinatie van diverse problemen de kans aanzienlijk vergroten dat jongeren thuis op de bank belanden (Interdepartementaal Beleidsonderzoek Jongeren met (een risico op) een afstand tot de arbeidsmarkt, 2019; Petit & Sligte, 2016). Verschillende typen activiteiten lijken met name werkzaam voor deze groep jongeren die belemmeringen ervaren op meerdere vlakken, zoals de inzet van persoonlijke coaching en mentoring (Dubois et al., 2011), aandacht voor het wegnemen van financiële problemen (Jungmann & van Beek, 2016), het betrekken van ouders bij loopbaanontwikkeling (Kuijpers et al., 2018) en het aanleren van werknemersvaardigheden (Card et al., 2015).

In het platform Jongeren en Werk wordt specifiek aandacht besteed aan het wegnemen van belemmeringen bij jongeren met (meervoudige) problemen in de alliantie de Weg Vrij naar Werk. Deze alliantie is nog onder constructie. Inhoudelijk kunnen we daarom nu nog niet ingaan op de activiteiten of opbrengsten van dit praktijkproject. Ook in de alliantie Kansen, dat sinds de start van het platform actief is, wordt aandacht besteed aan jongeren met multiproblematiek. Deze alliantie zet zich in om jongeren met een arbeidsbeperking onderdeel te laten zijn van de werkende maatschappij. Aangezien het betrekken van werkgevers een belangrijk onderdeel vormt van het praktijkproject van de alliantie Kansen, gaan we hier in paragraaf 2.4 (vraagstuk committeren van werkgevers) nader op in.

CMO-configuratie Versterken positie arbeidsmarkt

De praktijkervaringen van de eerste 2,5 jaar platform Jongeren en Werk gecombineerd met inzichten uit de literatuur, brengen ons tot de volgende CMO-configuratie van het vraagstuk Versterken van de positie op de arbeidsmarkt.



Rode draden vraagstuk Versterken positie arbeidsmarkt

Gericht op het vraagstuk versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt wil het platform Jongeren en Werk er aan bijdragen dat er via kwalitatief goede initiatieven meer jongeren naar werk begeleid kunnen worden of aan het werk gehouden kunnen worden. Hoewel het nog te vroeg is om te kunnen concluderen of het platform hier ook daadwerkelijk aan bijdraagt, kunnen we op basis van de ervaringen van de eerste 2,5 jaar, aangevuld met inzichten uit de literatuur, wel de volgende rode draden formuleren:

- **Interventies** richten zich op samenwerking met het onderwijs, werkgevers en overheid in het vergroten van kansen voor jongeren. Vanaf 2019 wordt hier binnen het platform vorm aan gegeven via het inzetten op een betere overgang van MBO-studenten naar de arbeidsmarkt. Op basis van ervaringen opgedaan in het platform en uit de literatuur blijkt dat persoonlijke aandacht en nazorg belangrijke componenten van interventies zijn die zich richten op het versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt.
- **Als werkzame mechanismen** kunnen geïdentificeerd worden dat de interventies gericht op het versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt inwerken op:
 - het creëren van draagvlak voor een structurele verankering van de samenwerking met onderwijs, werkgevers en overheid;
 - een toename van zelfvertrouwen en motivatie van jongeren voor werk;
 - een toename in werknemersvaardigheden waardoor jongeren beter voorbereid zijn op werk.
- **Relevante contextfactoren** betreffen onder andere:
 - de leeftijd van de jongeren, waarbij het van belang is dat met het versterken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt niet pas aan de slag wordt gegaan als jongeren al zijn uitgevallen,

maar preventief als zij nog deelnemen aan het onderwijs. Dit rechtvaardigt de focus op de doelgroep die nog aan het onderwijs deelneemt (grootweg 15 – 20 jaar);

- o de mate waarin specifieke aandacht is voor de groep jongeren met meervoudige problemen die obstakels vormen richting werk. Uit de literatuur weten we dat het voor deze jongeren van belang is om te werken aan het wegnemen van financiële problemen, het versterken van werknemersvaardigheden, het betrekken van ouders en inzet op intensieve, langdurige en persoonlijke coaching;
- o de mate waarin het aanleren van (werknemers-)vaardigheden en loopbaanontwikkeling is ingebed in een bredere leeromgeving. Voldoende aandacht voor de rol en begeleiding van docenten is hierbij cruciaal, blijkt ook uit de opgedane ervaringen in de praktijkprojecten van het platform.

2.4 Vraagstuk 3: committeren van werkgevers

Het platform heeft als derde subdoelstelling geformuleerd:



Werkgevers committeren zich aan het realiseren van een betere wereld door jongeren kansen te bieden, waarbij we bij werkgevers een ontwikkeling nastreven van commitment naar bijdragen aan, o.a. door de meerwaarde van de inzet van jongeren te onderkennen.

Met betrekking tot deze doelstelling is binnen het platform gewerkt aan inclusief werkgeverschap en aan het faciliteren van werkgevers om jongeren een arbeidsplek te bieden.

Vanaf het eerste pilotjaar: aandacht voor inclusief werkgeverschap

Naast interventies die de ‘aanbodzijde’ centraal stellen en die primair gericht zijn op het aanpakken van problemen bij de jongeren, is het van belang om voldoende oog te hebben voor de vraagzijde en voor matching; het bij elkaar brengen van vraag en aanbod (Sol & Kok, 2014). Uiteenlopende (regionale) instrumenten, zoals ontmoetingsdagen, transparante registratiesystemen, het leveren van maatwerk aan werkgevers en jongeren en de inzet van financiële instrumenten (zoals vouchers) lijken een beter contact tussen werkgevers en jongeren tot stand te kunnen brengen (Visser et al., 2016). Van belang is om werkgevers zelf de regie te laten houden in hun contact met jongeren, aangezien zij als geen ander weten welke aanvullende begeleiding eventueel nodig is om jongeren goed te laten functioneren (De Jager et al., 2010).

Gericht op het bij elkaar brengen van jongeren en werkgevers is vanaf het begin van het platform Jongeren en Werk ingezet op de alliantie Kansen. In het praktijkproject van deze alliantie wordt aan jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt (jongeren met een Wajonguitkering en uit de doelgroep Participatiewet) een kans geboden om aan het werk te gaan bij een betaald voetbalorganisatie en de daaraan gelieerde sponsors. De alliantie Kansen wordt momenteel vormgegeven door het Leids Inzet Collectief (LIC) en het Diversiteitshuis en was in eerdere jaren een samenwerking met Everyday Heroes. In de eerste twee jaren (2018 en 2019) heeft de alliantie zich ingezet voor het organiseren van ecosystemen rondom de betaald voetbalorganisaties (bvo's) Sparta Rotterdam en ADO Den Haag. Deze ecosystemen bestaan uit sponsors van de bvo's (werkgevers) en andere belangrijke partners. De ecosystemen dienen om jongeren na hun plaatsing bij de bvo een werkplek te kunnen bieden en om te voorzien in een structurele financiering van het praktijkproject. Vanaf november 2019 is van start gegaan met de derde periode van de alliantie Kansen, waarin de focus wordt gelegd op het uitbreiden van werkgevers in de ecosystemen en met het zelfredzaam maken van de betaald voetbalorganisaties. Daarnaast wordt nazorg geboden aan jongeren die eerder door de alliantie Kansen zijn begeleid en die een arbeidscontract hebben gekregen. Het doel hiervan is om uitval uit een arbeidsovereenkomst te voorkomen onder deze jongeren.

Uit de evaluatie van de pilot van de alliantie Kansen (Buers & Witvliet, 2019) blijkt dat er in 2018 en 2019 hard is gewerkt aan het ontwikkelen van de ecosystemen rondom de bvo's. Er zijn in de loop van de jaren meer verbindingen ontstaan met werkgevers, waar jongeren na hun tijd bij de bvo geplaatst kunnen worden. In totaal zijn 70 jongeren geplaatst bij de bvo's. Ongeveer 80 procent van de jongeren die bij de bvo's aan de slag zijn gegaan is uitgestroomd naar werk. Uit gesprekken met de jongeren en hun begeleiders komen het vergroten van werknemersvaardigheden, toegenomen motivatie en meer

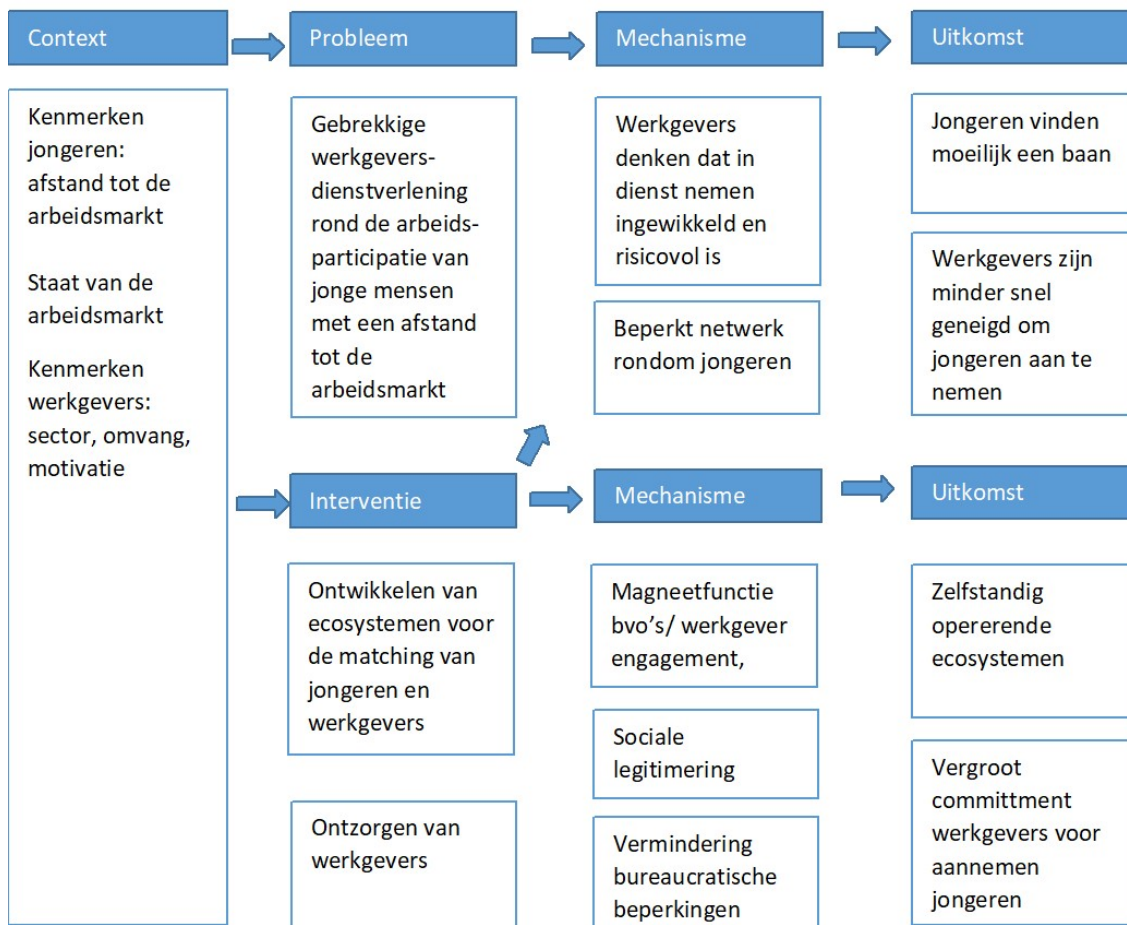
zelfvertrouwen naar voren als werkzame mechanismen van de plaatsing bij de bvo's. Verder is er sinds de start van de alliantie meer draagvlak en draagkracht binnen de bvo's ontstaan voor de uitvoering van het project. Wat daaraan bijgedragen heeft is dat in tegenstelling tot aan het begin van dit project, jongeren niet meer in dienst komen bij de bvo, maar daar met behoud van hun uitkering een werkervaringsplaats krijgen. De bvo's lopen hierdoor minder financiële risico's. Voor de huidige projectperiode (2020) heeft de alliantie tot doel om een blauwdruk te ontwikkelen van de ecosystemen met processtappen en bijbehorende acties. Ook moet het netwerk met sponsors (werkgevers) uitgebreid worden en zal aan jongeren na uitstroom nazorg geboden worden om de duurzaamheid van werk te vergroten.

Tweede projectjaar: faciliteren van werkgevers

Vanaf 2020 wordt in het kader van het committeren van werkgevers ingezet op het faciliteren van werkgevers in de alliantie Werkgeversperspectief, dat wordt vormgegeven door het samenwerkingsverband re-START en bestaat uit Cirkellab B.V. en Stichting Aeccretio. De alliantie zoekt de verbinding met (met name) circulaire bedrijven om hen aan nieuwe, jonge werknemers te helpen. Daarbij wordt geredeneerd vanuit de vacatures, betaalde stageplekken en leer- werkplekken die circulaire bedrijven hebben. De doelgroep die centraal staat betreft jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt die niet zichtbaar zijn in overheidssystemen. Dit zijn jongeren die uitgevallen zijn uit het onderwijs en niet op eigen kracht een baan of betaalde stageplek vinden. Werkgevers die besluiten om een vacature in te vullen met een jongere worden in het praktijkproject begeleidt, ondersteund en ontzorgt. In het project wordt een buddy programma opgesteld voor de begeleiding van jongeren op de werkvloer, worden werkgevers ontzorgt als het gaat om administratieve handelingen die nodig zijn voor contracten, worden jongeren begeleid om binnen de context van het bedrijf te leren en wordt achterliggende problematiek van de jongeren gericht aangepakt. De alliantie Werkgeversperspectief bevindt zich momenteel in de opstartfase. Er zijn dan ook nog geen uitkomsten uit het evaluatieonderzoek beschikbaar.

CMO-configuratie Committeren werkgevers

Voor het committeren van werkgevers aan het bieden van kansen voor jongeren en hen de meerwaarde te laten onderkennen van de inzet van jongeren, is de volgende CMO-configuratie van toepassing:



Rode draden vraagstuk Committeren werkgevers

Het committeren van werkgevers kan uiteindelijk leiden tot een vergrote bereidheid om jongeren aan te nemen en tot zelfstandig opererende ecosystemen, waarin bedrijven de rol hebben om jongeren een passende werkplek te bieden. Uit de bovenstaande CMO-configuratie, die op basis van de ervaringen in het platform Jongeren en Werk en andere (praktijk-)inzichten is opgesteld, komen hiervoor de volgende rode draden naar voren:

- **Interventies** richten zich op het ontwikkelen van netwerken/ecosystemen van werkgevers met als doel het matchen van jongeren aan werkgevers (dit gebeurt in de alliantie Kansen) en op het ontzorgen van werkgevers die denken/ervaren van dat het in dienst nemen van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt ingewikkeld en risicovol is (primair doel van de alliantie Werkgeversperspectief).
- **Als werkzame mechanismen** kunnen geïdentificeerd worden dat de interventies gericht op het committeren van werkgevers inwerken op:
 - het 'verleiden' en engageren van werkgevers om onderdeel te zijn van een netwerk voor het in dienst nemen van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een voorbeeld uit het platform is de functie van een betaald voetbalorganisatie als magneet voor zowel werkgevers (sponseren) als voor jongeren;
 - het ontzorgen van werkgevers door het verminderen van bureaucratische beperkingen en door het faciliteren van begeleiding van de jonge werknemers.
- **Relevante contextfactoren** betreffen onder andere:
 - de kenmerken van de jongeren. Focus op matching en op het ontzorgen van werkgevers is vooral relevant voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze doelgroep kan op meerdere manieren omschreven worden. In de alliantie Kansen staan jongeren centraal die behoren tot de

Wajong populatie of populatie van de Participatiewet. In de alliantie Werkgeversperspectief is gekozen voor de focus op jongeren die voortijdig schoolverlaters die niet op eigen kracht een stageplek of werk kunnen vinden;

- o de kenmerken van de werkgevers, waarbij te beargumenteren valt dat vooral de inzet op werkgevers in groeisectoren kansrijk is, zoals bijvoorbeeld circulaire bedrijven in de alliantie Werkgeversperspectief;
- o de stand van de arbeidsmarkt. Bij krapte op de arbeidsmarkt zijn werkgevers sneller bereid om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden. Echter is de noodzaak op het matchen en ontzorgen van werkgevers groter ten tijde van een recessie.

2.5 Vraagstuk 4: andere partijen faciliteren jongeren en werkgevers

Het platform heeft als vierde subdoelstelling geformuleerd:



Overheid, instituties (wet- en regelgeving) en ouders faciliteren jongeren en werkgevers bij het realiseren van kansen op werk.

Gerelateerd aan deze doelstelling heeft het platform in de eerste 2,5 jaar ingezet op ouderbetrokkenheid en, in mindere mate, op het betrekken van overheden bij de praktijkprojecten van de allianties.

Aandacht voor ouderbetrokkenheid

Uit meta-studies gericht op het vergroten van de werkkansen van kwetsbare kinderen, komt naar voren dat ouderbetrokkenheid positief samenhangt met de schoolresultaten van kinderen en dan zowel in een combinatie van betere cijfers, testresultaten en ervaringen van docenten (Hill & Tyson, 2009; Jaynes, 2007). Ook gaat ouderbetrokkenheid samen met motivatie voor leren, doorzettingsvermogen en positief sociaal gedrag (Menheere & Hooge, 2010). In de praktijk vinden scholen het vaak nog moeilijk om ouderbetrokkenheid tot stand te brengen, voornamelijk bij ouders met een migrantenachtergrond en/of laagopgeleide ouders (Kuijpers, Strijk, Lusse, & van Schie 2018).

In het eerste pilotjaar van het platform is daarom een alliantie van start gegaan gericht op het vergroten van ouderbetrokkenheid bij de schoolloopbaan(keuzes) van leerlingen in groep 7 en 8 van het basisonderwijs. De aanpak van de alliantie Aandacht, dat bestond uit JINC en Stichting Lezen & Schrijven, bestond via het project Taalkracht om meer en betere gesprekken te stimuleren tussen laaggeletterde ouders en hun kind over schoolloopbaan(keuzes), talenten en drijfveren van hun kind en om beter contact tussen school en ouders over deze onderwerpen te faciliteren. Om dit te bereiken is educatief materiaal ontwikkeld gericht op ouderbetrokkenheid en is een workshop voor leerkrachten gehouden over het herkennen en doorverwijzen van laaggeletterde ouders. Uit het evaluatieonderzoek van het eerste pilotjaar (Dekker & Bertling, 2018), waarin vragenlijstonderzoek is uitgevoerd en aanvullend kwalitatief onderzoek is gedaan, komt naar voren dat het project vooral geassocieerd wordt met een goede eerste aanzet tot nauwer contact tussen school, ouders en kind over de schoolloopbaan(keuzes), talenten en drijfveren van het kind. Hoewel leerkrachten na de workshop wel meer kennis hadden over het herkennen en doorverwijzen van laaggeletterde ouders, kwam uit het onderzoek naar voren dat ze graag meer begeleiding ontvangen om ouderbetrokkenheid te stimuleren. Een langere doorlooptijd van het project bleek verder van belang om sterkere resultaten te kunnen bereiken.

Ook in de alliantie Talentontwikkeling, dat in november 2019 van start is gegaan, wordt aandacht besteed aan ouderbetrokkenheid. In het ontwikkelde lesprogramma Talent Traineeship wordt er op ingezet dat leerlingen huiswerkopdrachten bespreken met hun ouders en worden ouders betrokken bij de feestelijke afsluiting. Of daarmee ouders meer in gesprek gaan met hun kind over hun loopbaanontwikkeling is nog niet onderzocht. Dit zal in het verdere evaluatieonderzoek aan bod komen.

Betrekken van overheden

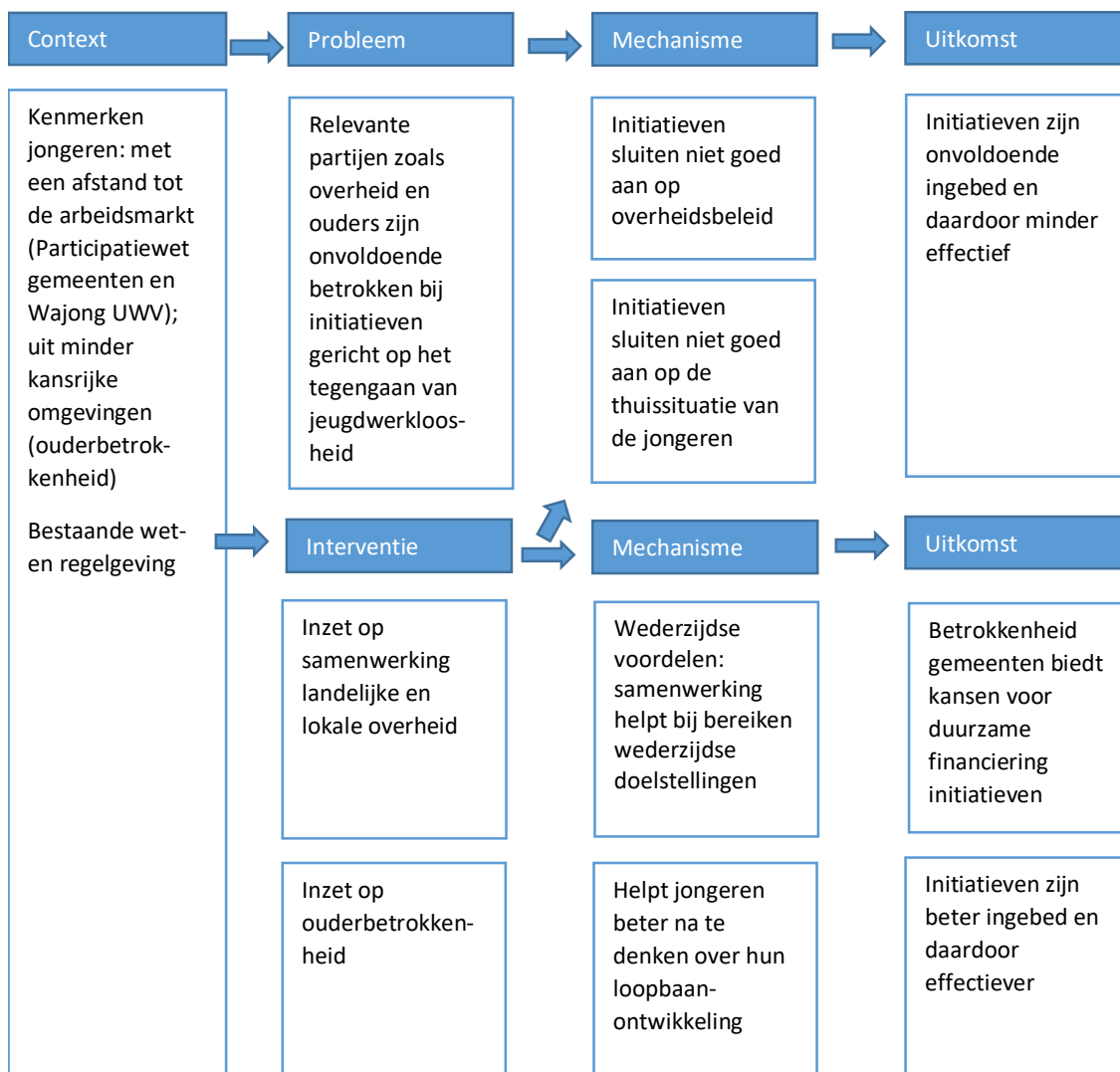
In de praktijkprojecten van de eerste 2,5 jaar van het platform is het betrekken van de lokale en landelijke overheid geen primair doel geweest. Wel blijkt uit verschillende projecten dat dit wel een belangrijke randvoorwaarde is om projecten succesvol te kunnen uitvoeren. We lichten dit toe aan de hand van twee illustraties.

In de alliantie Kansen wordt gewerkt aan het opzetten van ecosystemen rondom betaald voetbalorganisaties (bvo's) om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Bij de ontwikkeling van deze ecosystemen zijn ook gemeenten partners. Zo zijn de gemeenten 'toeleveranciers' van jongeren waarvan zij vanuit de Participatiewet verantwoordelijk zijn voor de begeleiding naar werk. De plaatsing van jongeren bij de bvo's kan daardoor ingezet worden als een werkervaringsplaats, waarbij jongeren tevens hun uitkering behouden. Ook spelen gemeenten in de ecosystemen een rol in de begeleiding van jongeren via een jobcoach van de gemeente. De samenwerking met de gemeenten en met UWV wordt in het project van de alliantie Kansen soms als moeizaam ervaren, doordat gemeenten eigen regels en processen kennen die niet goed aansluiten bij die van de bvo's; ze spreken elkaars taal niet altijd (Buers & Witvliet, 2019). In potentie kunnen gemeenten een rol spelen in de financiering van het project van de alliantie Kansen. Dit is momenteel nog niet het geval.

Een ander voorbeeld waarbij actief de samenwerking met de overheid wordt gezocht is het project van de alliantie MBO & Arbeidsmarkt. Ook in dit project wordt ervaren dat de samenwerking met gemeenten en UWV in de praktijk soms moeizaam verloopt. De betrokken scholen bij dit project melden bijvoorbeeld dat deze partijen een actievere rol zouden kunnen spelen in de toeleiding van jongeren naar het beschikbare ondersteuningsaanbod (Berends & Witvliet, 2020). Net als voor de alliantie Kansen geldt dat gemeenten in potentie een rol zouden kunnen spelen in de duurzame financiering van de initiatieven vanuit de alliantie.

CMO-configuratie Betrekken andere partijen

Onderstaande CMO-configuratie is van toepassing op het betrekken van overige partijen in het faciliteren van jongeren en werkgevers.



Rode draden vraagstuk Betrekken andere partijen

Het betrekken van andere partijen in het faciliteren van jongeren en werkgevers kan uiteindelijk leiden tot beter ingebedde en daardoor effectievere initiatieven. Daarvoor komen de volgende rode draden naar voren uit de ervaringen opgedaan in het platform Jongeren en Werk, aangevuld met kennis uit de literatuur:

- **Interventies** richten zich op het vergroten van ouderbetrokkenheid bij de loopbaanontwikkeling van jongeren (alliantie Aandacht en alliantie Talentontwikkeling) en in mindere mate op het betrekken van landelijke en lokale overheid (alliantie Kansen en alliantie MBO & Arbeidsmarkt).
- **Als werkzame mechanismen** kunnen geïdentificeerd worden dat de interventies gericht op het betrekken van ouders en overheid inwerken op:
 - de wederzijdse voordelen die te behalen zijn in de samenwerking met overheden. Behalve dat de samenwerking de werkzaamheid van initiatieven ten goede kan komen, biedt het ook voordelen voor onder andere gemeenten en UWV, aangezien de beoogde doelstellingen van deze overheden (in het kader van de Participatiewet en de Wajong) beter bereikt kunnen worden als wordt ingezet op werkzame interventies gericht op het vergroten van de kans op werk;
 - het ondersteunen van jongeren door ouders om beter na te denken over hun loopbaanontwikkeling.

- *Relevante contextfactoren* betreffen onder andere:
 - de kenmerken van de jongeren. Gemeenten en UWV hebben een rol in het begeleiden van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Voor deze doelgroep is de samenwerking met deze overheden voor beide partijen het meest relevant, gezien de bestaande wet- en regelgeving;
 - Uit eerdere studies blijkt dat ten aanzien van ouderbetrokkenheid dit vooral effectief is in het versterken van de loopbaanontwikkeling van jongeren in achterstandsposities.

2.6 Vraagstuk 5: creëren van betere en ontsnipperde initiatieven

In de Theory of Change van het platform is beschreven dat:



Het platform bijdraagt aan betere en ontsnipperde initiatieven die in de praktijk aan de slag gaan met de doelstellingen van het platform.

Dit komt tot uiting in de inzet op allianties in plaats van losse initiatieven voor het uitvoeren van praktijkprojecten. Ook de faciliterende rol van het platform richting de allianties kan hieronder geschaard worden.

Het sociaal domein in de breedte wordt gekenmerkt door ‘versnippering’. Vele initiatieven stapelen al snel op en kunnen leiden tot een gevreesde ‘projectencarrousel’ waarbij initiatief op initiatief wordt ingezet zonder enig zicht in onderscheidend vermogen. Dit probleem speelt ook bij het thema jeugdwerkloosheid, zoals oud-ambassadrice jeugdwerkloosheid Mirjam Sterk in april 2015 toelicht in het Financieel Dagblad. Integraliteit wordt in de weg gestaan doordat veelal ‘de waan van de dag’ regeert en nieuwe vormen van samenwerking daardoor onvoldoende van de grond komen. Ook helpen cultuurverschillen tussen organisaties, onderlinge onbekendheid en daardoor ook minder vertrouwen in elkaar niet om tot meer en betere samenwerkingen te komen. Om de versnippering tegen te gaan zet het platform Jongeren en Werk in op het stimuleren van onderlinge samenwerking via het smeden van allianties die aan de slag gaan met praktijkprojecten. Het platform brengt partijen bij elkaar, begeleidt de allianties, stuurt op kennisdeling en kennisontwikkeling en biedt een plek voor ontmoeting en interactie. Over de samenwerking in de allianties en de aansturing vanuit het platform valt op basis van de afgelopen 2,5 jaar het een en ander te zeggen.

Samenwerking in de allianties gaat niet vanzelf

In een deel van de (zowel afgeronde als bestaande) allianties gaat de samenwerking goed. Partners kunnen elkaar vinden wat betreft visie en doelstellingen, er is sprake van een duidelijke taakverdeling en men vertrouwt elkaar. In de gesprekken gevoerd voor de procesevaluatie van het eerste jaar geeft het merendeel van de partners bijvoorbeeld aan de intentie te hebben om langdurig met elkaar samen te blijven werken. Toch zijn er ook samenwerkingen beëindigd en loopt de samenwerking in andere allianties niet altijd even soepel. Zowel uit de procesevaluatie van het eerste jaar als op basis van ervaringen in de samenwerking na deze periode komt een aantal belemmerende factoren naar voren die een goede samenwerking in de weg staat:

- *Cultuurverschillen die te maken hebben met verschillende werkwijzen.* Stichtingen en organisaties spreken niet altijd dezelfde ‘taal’. Vooral wanneer het om de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten gaat, kan dit leiden tot een minder soepel verlopend proces.
- *Wisselingen in personeel.* De samenwerking hangt vaak af van de inzet van individuele personen. Als deze personen weggaan bij de betreffende organisatie kan dat de samenwerking in de weg staan.
- *Onduidelijkheid over de onderlinge rolverdeling.* Alliantiepartners vinden elkaar vaak in het doel dat ze met de samenwerking willen bereiken. Over de interne taakverdeling is vaak minder goed nagedacht. Ook speelt hierin een rol dat intern soms rolonduidelijkheid is tussen betrokkenen op strategisch niveau en vanuit de uitvoering.
- *Te weinig draagvlak vanuit randvoorwaardelijke partijen.* Zoals eerder in dit verslag toegelicht, zijn andere partijen zoals gemeenten en onderwijsinstellingen van belang voor het welslagen van een project. Als er te weinig draagvlak is vanuit deze partijen belemmert dat de voortgang van de alliantie.

De bovenstaande knelpunten maken duidelijk dat in het platform de nodige aandacht moet gaan naar de opzet en het verloop van de samenwerking in allianties. Dit is zeker van belang omdat een deel van de allianties gesmeed zijn en partijen nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt. Vanuit het platformmanagement vergt dat extra aandacht in de selectie en voorbereiding van een project en in de aansturing van lopende allianties.

Faciliterende rol van het platform

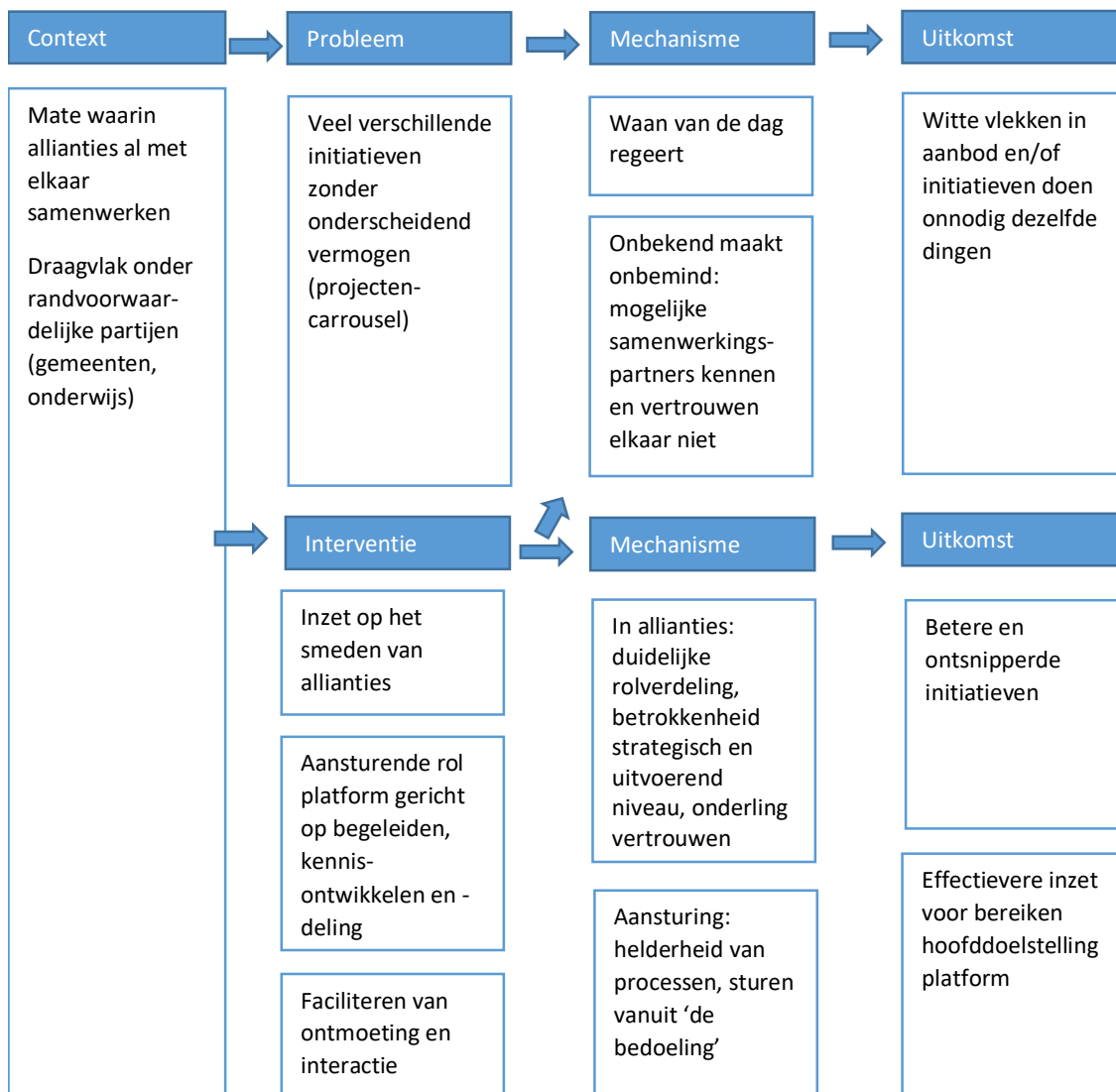
Over de aansturing van de allianties vanuit het platform komen verschillende geluiden naar voren. Het enthousiasme en de inhoudelijke betrokkenheid van zowel de platformmanagers en de financier (de Goldschmeding Foundation) worden door de allianties gewaardeerd. Uit de procesevaluatie van het eerste platformjaar, maar ook uit de opgedane ervaringen na deze periode, blijkt echter ook dat vertegenwoordigers van allianties niet altijd goed weten waar ze aan toe zijn. Dit heeft met verschillende aspecten van de aansturing te maken:

- De aansturing wordt soms als te fijnmazig en formalistisch ervaren. Dit heeft er onder andere mee te maken dat het aanvraag- en verantwoordingsproces als bureaucratisch en tijdsintensief gezien wordt, met veel benodigd overleg en tussentijdse aanpassingen in verslagen. De verschillende formats voor de aanvraag- en verantwoordingsprocedure worden daarbij niet als ondersteunend ervaren.
- De taakverdeling tussen het platformmanagement en de financier is niet altijd duidelijk. Beide partijen spelen een rol in het begeleiden van partijen bij het aanvraagproces en dat wordt als dubbelop ervaren.
- Alliantiepartners melden dat processen vaak niet duidelijk zijn, een helder tijdspad veelal ontbreekt en daardoor niet helder is wanneer wat op welk tijdstip gebeurt en van de allianties wordt verwacht.

Behalve genoemde punten over de aansturing melden allianties wat betreft de toekomst van het platform dat ze graag betrokken zijn bij de invulling van bijeenkomsten en van een communicatieplan. Allianties hebben behoefte aan onderlinge kennisuitwisseling en vinden het prettig om daarbij op bepaalde thema's kennis op te doen en te delen.

CMO-configuratie Betere en ontsnipperde initiatieven

Op basis van de opgedane ervaringen met samenwerking tussen partners en met het platform kunnen we de volgende CMO-configuratie opstellen voor het vraagstuk Betere en ontsnipperde initiatieven:



Rode draden vraagstuk Betere en ontsnipperde initiatieven

Het platform Jongeren en Werk wil via het tot stand brengen van betere en ontsnipperde initiatieven bijdragen aan het bereiken van de hoofddoelstelling: Een betere wereld, waarin alle jongeren (15-27 jaar) hun talenten kunnen ontwikkelen en vrije keuzes kunnen maken om onderwijs te volgen en te werken. Op basis van ervaringen van de eerste 2,5 jaar van het platform komen daarvoor de volgende inzichten naar voren:

- **Interventies** richten zich op het smeden van allianties in plaats van het inzetten van losse initiatieven, op het begeleiden van de allianties vanuit het platform en op het stimuleren en faciliteren van kennisontwikkeling en -deling. In totaal zijn er in de afgelopen 2,5 jaar negen allianties opgezet, waarvan er momenteel vier in uitvoering zijn.
- **Als werkzame mechanismen** kunnen geïdentificeerd worden dat de interventies gericht op het stimuleren van betere en ontsnipperde initiatieven inwerken op:
 - belangrijke samenwerkingsprocessen in de allianties, waaronder een duidelijk rolverdeling, helderheid in betrokkenheid van zowel strategisch als uitvoerend niveau binnen de alliantie en het werken aan onderling vertrouwen;

- een goede aansturing vanuit het platform, waarbij processen helder en overzichtelijk zijn en de sturing wordt ingegeven vanuit 'de bedoeling' - daar waar het uiteindelijk om te doen is - in plaats van op fijnmazige criteria en processen.
- *Relevante contextfactoren* betreffen onder andere:
 - de mate waarin de samenwerking in allianties al beproefd is. Partijen die elkaar kennen en al eerder met elkaar hebben samengewerkt hebben een grotere kans dat dat samenwerking goed zal verlopen;
 - betrokkenheid van randvoorwaardelijke partijen, zoals gemeenten en onderwijsinstellingen, die in sommige gevallen onontbeerlijk zijn voor de uitvoering van het project.



Geleerde lessen en de toekomst

3

3 Geleerde lessen en de toekomst

3.1 Opzet van dit hoofdstuk

In hoofdstuk 2 is teruggekeken naar de afgelopen 2,5 jaar en zijn de rode draden uit deze eerste periode van het platform Jongeren en Werk op een rij gezet. In dit hoofdstuk komt aan bod wat op basis van deze rode draden de belangrijkste geleerde lessen zijn uit 2,5 jaar platform Jongeren en Werk en wat dit betekent voor de toekomst. Hiervoor worden hypothesen geformuleerd voor de toekomst. Deze hypothesen gaan over de belangrijkste te verwachten werkzame bestanddelen van het platform, zowel inhoudelijk (thema's, doelgroepen en interventiekenmerken), als procesmatig (aansturing, samenwerking en facilitering vanuit het platform). De hypothesen zijn in lijn met het bereiken van de hoofddoelstelling van het platform: een betere wereld, waarin alle jongeren (15 – 27 jaar) hun talenten kunnen ontwikkelen en vrije keuzes kunnen maken om onderwijs te volgen en te werken.

3.2 Geleerde les 1: houd rekening met de kenmerken van de doelgroep

De activiteiten uitgevoerd in de afgelopen 2,5 jaar, gecombineerd met inzichten uit de literatuur, maken duidelijk dat de werkzaamheid van de ingezette activiteiten vanuit het platform afhankelijk is van de kenmerken van de doelgroep.

De eerste relevante scheidslijn betreft leeftijd. Inzichten maken duidelijk dat aanbodversterking (aanleren van vaardigheden en inzetten op talentontwikkeling) nuttig is om in te zetten bij het jongere deel van de doelgroep, voordat ze uitgestroomd of uitgevallen zijn uit het onderwijs. De samenwerking met onderwijsinstellingen is hierbij cruciaal. Voor de relatief oudere doelgroep die niet meer deelneemt aan het onderwijs blijken interventies waarbij het aanleren van vaardigheden de primaire focus is nauwelijks effectief te zijn. Voor deze jongeren is daarentegen de matching met werkgevers en de focus op werkgeverscommitment cruciaal om de kans op een goede positie op de arbeidsmarkt te optimaliseren.

De tweede relevante scheidslijn betreft de mate waarin jongeren problemen ervaren. Met name voor jongeren die problemen op meerdere vlakken ervaren, zoals financiële problemen, verslavingsproblematiek, problemen met justitie, een moeilijke thuissituatie en een combinatie van diverse problemen, is het belangrijk om te werken aan het wegnemen van deze belemmeringen. Om deze groep succesvol toe te rusten voor de arbeidsmarkt is intensieve begeleiding nodig dat bestaat uit (een combinatie van) persoonlijke coaching en mentoring, het aanleren van werknemersvaardigheden en ouderbetrokkenheid.

Deze geleerde les leidt tot de volgende hypothesen voor het vervolg van het platform Jongeren en Werk:

Hypothese 1: Voor jongeren die nog niet uitgevallen of uitgestroomd zijn uit het onderwijs is het, in samenwerking met het onderwijs, inzetten op aanbodversterking effectief om jongeren goed toe te rusten voor de arbeidsmarkt en kansrijke keuzes te leren maken voor de toekomst.

Hypothese 2: Voor jongeren die al uitgestroomd of uitgevallen zijn uit het onderwijs is het effectiever om de nadruk te leggen op de vraagkant (betrekken van werkgevers) en op de matching tussen jongeren en werkgevers.

Hypothese 3: Jongeren die problemen op meerdere vlakken ervaren hebben intensieve begeleiding nodig via (een combinatie) van persoonlijke coaching, mentoring, het aanleren van werknemersvaardigheden en ouderbetrokkenheid om talenten optimaal te kunnen ontwikkelen en in te zetten op de arbeidsmarkt.

3.3 Geleerde les 2: onderschat de betrokkenheid van relevante stakeholders niet

Uit diverse praktijkprojecten uitgevoerd in de afgelopen 2,5 jaar van het platform Jongeren en Werk komt naar voren dat een goede samenwerking met diverse stakeholders cruciaal is voor het welslagen van de projecten. Onderwijsinstellingen zijn nodig om leerlingen de benodigde vaardigheden mee te kunnen geven en ze te leren om goede keuzes te maken voor de toekomst. Hoe het opdoen van vaardigheden in te bedden in de brede leeromgeving en docenten hier goed in te betrekken is een belangrijke

opgave van de praktijkprojecten van het platform. Ook ouders zijn van belang voor het versterken van de loopbaanontwikkeling van jongeren. En uiteraard is de bereidheid van werkgevers om jongeren een kans te bieden onmisbaar voor het bereiken van de doelstellingen van het platform. Tot slot noemen we hier de relevantie van het betrekken van de overheid. Gemeenten houden zich onder andere vanuit de Participatiewet bezig met dezelfde vraagstukken als het platform Jongeren en Werk en kunnen elkaar daarom versterken in het behalen van de wederzijdse doelstellingen.

Hypothese 4: De werkzaamheid van de praktijkprojecten staat of valt met de betrokkenheid van relevante stakeholders. Het aanleren van vaardigheden moet ingebed zijn in het onderwijsproces. Ouders zijn belangrijk voor het leren nadenken over loopbaanontwikkeling. Werkgevers zijn cruciaal om jongeren een kans te bieden op een goede positie op de arbeidsmarkt en gemeenten omdat zij soortgelijke doelstellingen hebben als de praktijkprojecten van het platform.

3.4 Geleerde les 3: heb een lange adem

Om jongeren in de positie te stellen om vrije keuzes te kunnen maken om onderwijs te volgen en te werken is een lange adem vereist, zo blijkt ook uit de initiatieven van het platform Jongeren en Werk. Het goed toerusten van jongeren en het langdurige committeren van werkgevers aan deze doelstelling vraagt een langdurige investering. Gericht op de jongeren is langdurige, persoonlijke coaching nodig en nazorg een belangrijke component van de begeleiding. Voor werkgevers is het relevant om te investeren in het opzetten van duurzame netwerken gericht op het bieden van kansen aan jongeren, met name jongeren waarvoor dit niet vanzelfsprekend is, zoals jongeren met een arbeidsbeperking of die voortijdig zijn uitgevallen uit het onderwijs. Voor de opzet van het platform is het goed om te beseffen dat voor het behalen van de hoofddoelstelling in de praktijkprojecten weinig quick wins te behalen zijn.

Hypothese 5: Langdurige persoonlijke coaching en nazorg zijn nodig om jongeren voldoende toe te rusten op het maken van vrije keuzes voor onderwijs en/of werk. Dit is met name relevant voor jongeren in kwetsbare posities, zoals jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt en jongeren met meervoudige problemen.

Hypothese 6: Het investeren in duurzame netwerken van werkgevers die zich inzetten voor het bieden van kansen aan jongeren op de arbeidsmarkt verhoogt de werkzaamheid van het platform Jongeren en Werk.

3.5 Geleerde les 4: samenwerken gaat niet vanzelf

Het platform Jongeren en werk hanteert een formule van samenwerking in allianties om versnippering tegen te gaan. Uit de eerste 2,5 jaar van het platform blijkt dat dit niet vanzelf gaat. Van te voren is vanuit het platform een goede inschatting nodig hoe kansrijk de samenwerking is. Hebben partijen al eerder samengewerkt? Snappen ze elkaars werkwijze? Hebben ze eenzelfde doelstelling? En is er sprake van een duidelijke taakverdeling? Dit zijn belangrijke vragen. Ook tijdens de uitvoering van de praktijkprojecten is een goede monitoring op de samenwerking nodig. Ook de samenwerking tussen de allianties en het platform gaat niet altijd vanzelf. Een duidelijke taakverdeling tussen platformmanagement en financier is van belang. Sturing is nodig op het doen van de juiste dingen en inzet op werkzame elementen. Formalistische en fijnmazige sturing werkt echter averechts.

Hypothese 7: Een goede inschatting vanuit het platform van het slagen van de samenwerking en het hiernaar handelen, zowel voorafgaand als tijdens de uitvoering van de praktijkprojecten, is nodig om de samenwerking in allianties een succes te kunnen laten worden.

Hypothese 8: Een goed verloop van de praktijkprojecten is gebaat bij een heldere aansturing, waarbij niet op details wordt gestuurd, maar op wat nodig is om de doelstellingen te bereiken ('de bedoeling').

3.6 Richting voor de toekomst: bouwen aan groei

Samenvattend hebben we in het onderstaande overzicht op een rij gezet welke partijen de afgelopen 2,5 jaar met welke aspecten van het platform aan de slag zijn of zijn geweest. Dit maakt duidelijk waar in de loop van de tijd accenten zijn verschoven.

Subdoelstelling	Pilotjaar 2018	2 ^e jaar 2019	Bouwen aan groei 2020
 Ontwikkelen van talenten	Ondernemersvaardigheden Alliantie Dromen (Jong Ondernemen & JINC)	Loopbaancompetenties Alliantie Talentontwikkeling (Move & SOVEE)	
	Werknemersvaardigheden Alliantie Kansen (Leids Inzet Collectief & Diversiteitshuis)		
 Versterken van de positie op de arbeidsmarkt	21 eeuwse vaardigheden Alliantie Vaardigheden (De Katrol, Bomberbot & Krachtbronnen)	Overgang onderwijs – arbeidsmarkt Alliantie MBO & Arbeidsmarkt (KBA Nijmegen & Buzinezzclub)	
		Wegnemen belemmeringen Alliantie Weg vrij naar werk (Beroepentuin)	
 Committeren van werkgevers	Matchen jongeren en werkgevers Alliantie Kansen (Leids Inzet Collectief & Diversiteitshuis)		
		Alliantie Weg vrij naar werk (Beroepentuin)	
			Ontzorgen werkgevers Alliantie Werkgeversperspectief (re-START)
 Betrekken van overige partijen	Ouderbetrokkenheid Alliantie Aandacht (JINC en Stichting Lezen & Schrijven)	Ouderbetrokkenheid Alliantie Talentontwikkeling (Move & SOVEE)	
	Mentoring/coaching Alliantie Verbinden (Nederland Cares, IMC Weekendschool, Big Brothers Big Sisters, Giving Back en Leids Inzet Collectief)	Mentoring/coaching Alliantie Talentontwikkeling (Move & SOVEE) Alliantie MBO & Arbeidsmarkt (KBA Nijmegen & Buzinezzclub)	
			Alliantie Werkgeversperspectief (re-START)
		Aandacht voor betrokkenheid gemeenten Alliantie Kansen (Leids Inzet Collectief & Diversiteitshuis) Alliantie MBO & Arbeidsmarkt (KBA Nijmegen & Buzinezzclub)	
			Alliantie Werkgeversperspectief (re-START)
 Werken aan betere en ontsnipperde initiatieven	Werven, aansturen, faciliteren ontmoeten en delen Platform management De Nieuwe Poort	Werven, aansturen, faciliteren ontmoeten en delen Platform management De Nieuwe Poort ism Sandra Klokman	Werven, aansturen, faciliteren ontmoeten en delen Platform management Rebel Group ism Sandra Klokman
 Financiering	Goldschmeding Foundation		

Het overzicht maakt duidelijk dat er een hoop energie is gestoken in het Platform Jongeren en Werk en veel verschillende partijen hebben meegewerkt aan het bereiken van de doelstellingen. Voor de toekomst heeft het platform de ambitie om de praktijkprojecten een kans te geven om te groeien en wellicht later op te schalen. In het ideale geval kunnen projecten en allianties na verloop van tijd op eigen benen staan.

Bouwstenen voor het vergroten van kansen van jongeren op de arbeidsmarkt

Dit verslag over 2,5 jaar Platform Jongeren en Werk laat zien welke werkzame factoren, belangrijke contextfactoren en uitkomsten te identificeren zijn in de allianties die binnen het platform zijn uitgevoerd of momenteel worden uitgevoerd. Dit levert lessen op die niet alleen bruikbaar zijn om de initiatieven van het platform te laten groeien, maar biedt ook breder toepasbare en op kennis gebaseerde bouwstenen om te kunnen werken aan oplossingen voor het complexe jeugdwerkloosheidsvraagstuk. Om er aan bij te dragen dat alle jongeren hun talenten kunnen ontwikkelen, vrije keuzes kunnen maken om onderwijs te volgen en te werken en daarmee de kansen van jongeren op de arbeidsmarkt te vergroten, zijn de volgende bouwstenen cruciaal:

- **Inzetten op de juiste dingen:** inhoudelijk werkzame elementen ingezet bij de juiste doelgroepen;
- **betrekken van de juiste partijen:** werkgevers, onderwijsinstellingen, overheid en ouders spelen een essentiële rol en moeten betrokken worden daar waar zij toegevoegde waarde hebben;
- **als platform een lange adem hebben:** het bereiken van de doelstellingen kent weinig quick wins;
- **het goed faciliteren van de samenwerking** in de allianties en uitwisseling binnen het platform moet voldoende aandacht krijgen.

In dit alles moet de context waarin het platform opereert niet vergeten worden. De huidige toename van de jeugdwerkloosheid als gevolg van de Corona maatregelen en de economische recessie waar we ons momenteel in begeven benadrukken het belang om met elkaar te investeren in een goede toekomst voor onze jeugd. Het platform Jongeren en Werk heeft de ambitie om hier een positieve bijdrage aan te leveren.



Literatuur

- Akkermans, J., Nykänen, M., & Vuori, J. (2015). Practice makes perfect? Antecedents and consequences of an adaptive school-to-work transition. In *Sustainable working lives* (pp. 65-86). Springer, Dordrecht.
- Allen, J., Meng, C. & Van der Velden, R. (2016). *Wat verwachten werkgevers van hbo afgestudeerden?* Maastricht: ROA.
- Berends, S. & Witvliet, M. (2020). *De transitie van opleiding naar werk. Evaluatie alliantie MBO Arbeidsmarkt*. Amsterdam: RegioPlan.
- Bernaudo, J.-L., Gaudron, J.-P., & Lemoine, C. (2006). Effects of Career Counseling on French Adults: An Experimental Study. *The Career Development Quarterly*, 54(3), 242-255.
- Buers, C. & Witvliet, M. (2019). *De bvo als broedplaats voor arbeidstoeleiding. Evaluatie alliantie Kansen 2018-2019*. Amsterdam: RegioPlan.
- Card, D., Kluve, J. & Weber, A. (2009). *Active Labor Market Policy Evaluations: A meta-analysis*. Bonn: IZA.
- CBS Statline (15 oktober 2020) Arbeidsdeelname en werkloosheid per maand. Geraadpleegd van: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80590ned/table>
- CBS Statline (14 augustus 2020) Arbeidsdeelname; jongeren (15-27 jaar). Geraadpleegd van: <https://jmopendata.cbs.nl/#/JM/nl/dataset/20175NED/table?ts=1572336838771>
- CBS Statline (14 augustus 2020) Arbeidsdeelname migratieachtergrond. Geraadpleegd van: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82809ned/table?fromstatweb>
- Jager, C. De, Galesloot, J. & Gonlag, K. (2010). *De kracht van de regio. Versterken van de aanpak voor kwetsbare jongeren*. Amsterdam: Radar Advies.
- Dekker, F. & Bertling, L. (2018). Verschil maken. Een evaluatieonderzoek naar effectieve aanpakken jeugdwerkloosheid. Amsterdam: RegioPlan b.v.
- DuBois, N., Portillo, N., Rhodes, J., Silverthron, N., & Valentine, J. (2011). How effective are mentoring programs for youth? A systematic assessment of the evidence, *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2): 57-91.
- Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2009). Parental involvement in middle school: a meta-analytic assessment of the strategies that promote achievement. *Developmental psychology*, 45(3), 740.
- Jeynes, W. H. (2007). The relationship between parental involvement and urban secondary school student academic achievement: A meta-analysis. *Urban education*, 42(1), 82-110.
- Jungmann, N. & van Beek, G. (2016). De rol van re-integratie bij de aanpak van schulden. Een quick-scan van de inzet in Europese landen. In *opdracht van UWV*.
- Kluve, J. (2010). The effectiveness of European Active Labor Market Programs, *Labour Economics*, 17(6): 904-918.
- Kuijpers, M., Strijk, M., Lusse, M. & van Schie, L. (2018). *Ouderbetrokkenheid bij loopbaanontwikkeling bij vmbo-leerlingen*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Kuijpers, M. & Meijers, F. (2009b). Resultaten van de 2e meting in het Regio College naar de ontwikkeling van loopbaancompetenties. Zaandam: Regio College.
- Kuijpers, M., Meijers, F. & Bakker, J. (2006). Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het? Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.
- Lusse, M., Kuijpers, M., Strijk, M., Diender, A. & Hermans, A. (2018). *Handreiking Ouders en LOB*. Den Haag: Ministeries van SZW en OCW.
- Menheere, A. & Hooze, E.H. (2010). Ouderbetrokkenheid in het onderwijs. Een literatuurstudie naar de betekenis van ouderbetrokkenheid voor de schoolse ontwikkeling van kinderen. Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding, Kenniscentrumreeks deel 5.
- Ministerie van OCW (2016). *Kamerbrief met beleidsreactie op het advies van het platform Onderwijs2032*. Den Haag: Kamerbrief 9 februari 2016.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- Petit, R. & Sligte, H. (2016). *Voortijdig schoolverlaten en risicojongeren*. Kohnstamm Instituut.
- Richard, G.V. (2005). International Best Practices in Career Development. Review of the Literature. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 189-201.

- Rosendahl Huber, L., Sloof, R. & Van Praag, M. (2014). The effect of early entrepreneurship education: evidence from a field experiment, *The European Economic Review*, 72: 76-97.
- Rosendahl Huber, L., Sloof, R. & Van Praag, M. (2012). *The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a randomized field experiment*. Amsterdam: Amsterdam School of Economics.
- Schoof, U. (2006). *Stimulating youth entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*. Geneva: ILO.
- Sol, C.C.A.M. & Kok, K. (2014). *'Fit or unfit'. Theorie en praktijk van re-integratie*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, RVO 11.
- Taouanza, I. & Keuzenkamp, S. (2016). *Mentoring tegen jeugdwerkloosheid: werkt deze aanpak bij migrantenjongeren?* Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.
- Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der, (2014). *21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs*. Enschede: SLO.
- van der Klein, M., Bultink, D., Dekker, F., & van Dongen, M. C. (2011). *Mooi werk met minima. Sociale activering en participatiebevordering door STA-teams in Roosendaal 2009-2011*. Utrecht: Verwey Jonker Instituut.
- Visee, H., Bleeker, Y., Van der Woude, F., & Mevissen, J. (2016). *Matchen op werk*. Amsterdam: Regio-plan.
- Wilthagen (2020, 9 april). *Voorkom kansloze coronageneratie jongeren op arbeidsmarkt*. Financieel Dagblad. Geraadpleegd van fd.nl/opinie/1340975/voorkom-kansloze-coronageneratie-jongeren-op-arbeidsmarkt.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl