

# Literatuurstudie Alliantie Werkgeversperspectief

Onderzoek fase 1 alliantie Werkgeversperspectief

Regioplan, 23 november 2020

## 1. Inleiding

In september 2020 is re-START binnen het platform Jongeren en Werk van start gegaan met de Alliantie Werkgeversperspectief. Het doel van deze alliantie is om zich te richten op circulaire bedrijven óf op bedrijven die een transitie willen ondergaan om (meer) circulair te worden. Dit gebeurt in Dordrecht en Rotterdam. In deze steden wil re-START de circulaire bedrijven óf de bedrijven die momenteel in transitie zijn helpen om jongeren tussen de 16 en 26 jaar die zijn uitgevallen of dreigen uit te vallen uit het onderwijs een baan of een betaalde stage- of leerwerkplek te bieden.

In de eerste fase van de alliantie, die loopt van september 2020 tot en met maart 2021, werkt Re-START aan het werven van werkgevers, het ontwikkelen van netwerken die nodig zijn om de doelen van de alliantie te kunnen bereiken en aan de ontwikkeling van een aantal programma's om tot een goede match tussen de werkgevers en de jongeren te komen en om werkgevers te ontzorgen:

- Een buddyprogramma voor begeleiding op de werkvloer
- Een intake met jongeren, werkgevers en jongerenwerkers
- Een voorschakelprogramma zodat jongeren met de juiste vaardigheden starten bij de werkgever

In dit document wordt op basis van een scan van recente en relevante literatuur een overzicht gegeven van werkzame elementen die van belang zijn om werkgevers en andere netwerkpartners te kunnen betrekken en om een goed buddyprogramma, intake en voorschakelprogramma te ontwikkelen. Waar van toepassing wordt een doorkijk gegeven naar andere allianties van het platform Jongeren en Werk.

## 2. Het werven van werkgevers en ontwikkelen van netwerken

In deze paragraaf zal een aantal strategieën beschreven worden voor het werven van werkgevers die een kans willen bieden aan jongeren zonder startkwalificatie. Vervolgens zullen bevindingen omtrent het ontwikkelen van netwerken van werkgevers worden weergegeven. Tenslotte zal er specifiek worden ingegaan op de behoeften van circulaire werkgevers, aangezien er bij re-START wordt ingezet op het werven van circulaire bedrijven.

De belangrijkste **werkzame elementen** die uit de literatuur naar voren komen zijn:

- Benadruk bij **werkgevers** de potentie van de inzet van jongeren (goed op te leiden in bedrijfscultuur, relatief goedkope inzet etc.), zodat het imagoprobleem (jongeren zonder startkwalificatie zijn ongemotiveerd, het aannemen van deze jongeren is risicovol) wordt tegengegaan.
- Sluit aan bij het directe belang van de **werkgevers** en ondersteun werkgevers in het zicht krijgen op hun eigen vraag naar werknemers en hoe het aanbod aan jongeren daarop aansluit.
- Bij het **ontwikkelen van netwerken** om jongeren een kans te bieden is het belangrijk dat één partij de lead neemt en regie voert op: creëren van rolduidelijkheid, toezien op kwaliteit, stimuleren van uitwisseling, meedenken over inzet financiële regelingen.
- Heb aandacht bij het **ontwikkelen van het netwerk** voor de rol van de gemeente. Jongerenwerk kan een brug vormen tussen jongeren en werkgevers.
- Houdt rekening met de specifieke mogelijkheden en wensen van **circulaire werkgevers**, zowel wat betreft technische vaardigheden, algemene werknemersvaardigheden als het leren van vaardigheden op de werkvloer.

### **Werven van werkgevers**

Ten eerste is er volgens Hoogtanders & Sluis (2006) sprake van een imagoprobleem onder jongeren zonder startkwalificatie: werkgevers denken vaak dat deze jongeren weinig motivatie hebben. Dit imago is problematisch, omdat werkgevers motivatie een doorslaggevende factor vinden bij het in dienst nemen van een jongere zonder startkwalificatie. Sommige jongeren zonder startkwalificatie hebben inderdaad een gebrek aan motivatie, maar lang niet in alle gevallen klopt dit beeld. Bij het werven van werkgevers is daarom informatievoorziening op lokaal niveau over de potentie van jongeren zonder startkwalificatie van belang, om op deze wijze het imago van ongemotiveerdheid tegen te gaan.

Ten tweede is het van belang om aan te sluiten bij het perspectief van de werkgever. Hierbij kan worden ingegaan op wat de werkgever verwacht van de werknemer, wat deze nodig heeft van de jongere en waar deze naar op zoek is. Vervolgens kan gekeken worden in hoeverre de jongere hierop aansluit (De Jager, Galesloot & Gonrag, 2010). Werkgevers kunnen ook gemotiveerd worden om jongeren zonder startkwalificatie aan te nemen door in te spelen op hun directe belangen, zoals de vergrijzing en het verwachte aantrekken van de arbeidsmarkt (De Jager, Galesloot & Gonrag, 2010). Vaak hebben werkgevers slechts beperkt inzicht in hun eigen vraag naar werknemers, met name wat betreft werkgelegenheid of personeelsontwikkeling door bijvoorbeeld vergrijzing. Bovendien hebben zij weinig inzicht in het aanbod van jongeren zonder startkwalificatie en de voordelen die kleven aan het aannemen van deze jongeren. Zij zijn bijvoorbeeld relatief goedkoop om in dienst te nemen en bovendien door hun onervarenheid goed op te leiden in de bedrijfscultuur en relevante vaardigheden. Hoogtanders & Sluis (2006) stellen daarom voor werkgevers te stimuleren branche- en sectorplannen te maken, om zo inzicht te krijgen in hun eigen vraag naar werknemers. Bovendien vergroot kennisuitwisseling tussen sectoren en toeleiders de kennis van vraag en aanbod.

### **Ontwikkelen van netwerken**

De Alliantie Werkgeversperspectief richt zich op het ontwikkelen van netwerken van werkgevers, met als doelstelling het matchen van jongeren en werkgevers. Hieronder zal worden ingegaan op bevindingen van een andere alliantie binnen het platform Jongeren & Werk, de Alliantie Kansen.

Bij de Alliantie Kansen krijgen jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om aan het werk te gaan bij een betaalde voetbalorganisatie (bvo). Doelstellingen van deze alliantie zijn de toeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk en het ontwikkelen van ecosystemen van bedrijven rondom de bvo's (Buers & Witvliet, 2019). Deze ecosystemen bestaan uit bedrijven die fungeren als maatschappelijke sponsors van de bvo binnen de regio. De ecosystemen dienen om jongeren na hun plaatsing bij de bvo een werkplek te kunnen bieden. Er wordt daarom ingezet op het aanjagen, verbinden en stimuleren van uitwisseling en samenwerking tussen betrokkenen die van belang zijn voor de toeleiding van jongeren naar werk. Dit zijn zowel de managers en medewerkers van de bvo's, als bedrijven uit de regio, jobcoachleveranciers, partners die bijdragen aan de doorstroom van jongeren (bijvoorbeeld koepel-of samenwerkingspartners van bedrijven), gemeenten en het UWV.

Bij de evaluatie van de Alliantie Kansen zijn verschillende activiteiten geïdentificeerd die bijdragen aan de ontwikkeling van het ecosysteem (Buers & Witvliet, 2019). Ten eerste kunnen gesprekken met gemeenten of andere initiatieven met dezelfde doelstelling relaties versterken. De Alliantie Kansen had bij de ontwikkeling van het ecosysteem een coachende rol: het vergroten van de zichtbaarheid van het project, creëren van rolduidelijkheid en het toezien van de kwaliteit van de uitvoering. Betrokkenheid kan worden bevorderd door dialoog tussen betrokkenen, actieve betrokkenheid en het uitwisselen van kennis en succes te stimuleren. Ondersteuning van de betrokkenen kan ook bijdragen aan de ontwikkeling van het ecosysteem, waaronder het maken van inwerkplannen, opstellen van huisregels of het meedenken over financiële regelingen.

Net als bij de Alliantie Kansen is de verbinding met de gemeente binnen de Alliantie Werkgeversperspectief van belang. Uit verschillende studies wordt duidelijk dat jongerenwerkers goed verbindingen kunnen leggen met kwetsbare jongeren en hen kunnen begeleiding in sociale ontwikkeling en talentontwikkeling (Valkestijn, Bakker, Hilverdink, & Metz, 2015). Jongerenwerkers kunnen de brug vormen tussen de jongere en de werkgever en zo bijdragen een succesvolle eerste ontmoeting of intake (Oostveen, Mevissen, Rossing, van der Wel, & Bleeker, 2017). Bij het ontwikkelen van ecosystemen is het daarom van belang om jongerenwerkers actief te betrekken.

### ***Circulaire werkgevers***

RE-Start streeft ernaar om zoveel mogelijk circulaire werkgevers te betrekken. Bij circulaire bedrijven staat de doelstelling voorop grondstoffen en producten optimaal te gebruiken en her te gebruiken, oftewel met de meeste economische waarde en minste schade voor het milieu (Rood & Hanemaaijer, 2017). Binnen de circulaire economie is het ontwikkelen van netwerken tussen overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen cruciaal om zo het concept van circulaire economie te kunnen integreren in scholing en te innoveren binnen de circulaire economie (Raad, 2016). Circulaire bedrijven verwachten bovendien een groei in werkzaamheden de komende jaren, dus zal het aantal circulaire banen flink stijgen. Hierbij is er een zeer divers beeld aan eisen die gesteld worden aan werknemers, maar ook voor mensen met een lage beroepskwalificatie liggen er kansen. Vooral op het terrein van inzameling en demontage van afgedankte goederen, zoals witgoedapparaten en elektronica, ligt op lokaal niveau potentieel veel werkgelegenheid voor laaggekwalificeerden (Raad, 2016).

Circulaire werkgevers hebben met name behoefte aan jonge werknemers, die nog gevormd en opgeleid kunnen worden in nieuwe en specifieke vaardigheden. Bij circulaire werkgevers loont het dus ook om in te zetten op de voordelen die jongeren zonder startkwalificatie hebben, zoals dat zij relatief goed op te leiden zijn in nieuwe vaardigheden. Onderzoek toont bovendien aan dat circulaire bedrijven onderling sterk verschillen in de vaardigheden die ze vragen aan hun werknemers, maar

over het algemeen is er behoefte aan circulaire, technische vaardigheden (Burger, Stavropoulos, Ramkumar, Dufourmont, & van Oort, 2019). Deze technische vaardigheden zijn bijvoorbeeld het bedienen of repareren van technische apparaten of systemen. Ook wordt er prijs gesteld op algemene werknemersvaardigheden, flexibiliteit en het hebben van een open leerhouding (Raad, 2016). Deze inzichten zijn ook van belang voor het inrichten van voorschakeltrajecten specifiek voor circulaire werkgevers.

De vraag naar specifieke, technische vaardigheden vereist werkervaring en het leren van nieuwe vaardigheden op de werkvloer (Burger et al., 2019). Dit kan gerealiseerd worden door middel van leerwerkcentra in bedrijven, waar mensen voorbereid worden voor het werk in de circulaire economie. Een voorbeeld van een leerwerkcentrum is het recyclebedrijf Wilkohaag Metaal BV in Den Haag, dat focust op het inkopen en verkopen van oude metalen verkregen uit autodemontage. Via het programma Werkmaat krijgen jongeren tussen 16 en 27 jaar die geen startkwalificatie hebben of moeite hebben met het vinden van werk, de mogelijkheid een startkwalificatie te behalen bij dit recyclebedrijf. Door middel van intensieve begeleiding en opleiding behalen de jongeren na 20 tot 40 weken een mbo-1 diploma als AKA-medewerker Recycling (Raad, 2016). Dergelijke werkstage sluiten aan bij de visie van re-START.

### 3. Programma's voor matching en ontzorgen van werkgevers

Het versterken van de match tussen de jongeren en de werkgevers en het ontzorgen van werkgevers bij het aannemen van jongeren zonder startkwalificatie is het primaire doel van de Alliantie Werkgeversperspectief. Voor de daarvoor te ontwikkelen programma's – het buddy programma, intake en voorschakelprogramma – komen de volgende **werkzame elementen** naar voren uit de literatuur:

- Zet via het **buddy programma** in op mentoring. Let daarbij in de matchingsprocedure op de fit tussen de kennis en vaardigheden van de mentor en de behoeften en (loopbaan)interesses van de mentee. Zet in op een relatief lange inzet van het buddy programma, zodat mentor en mentee een vertrouwensband kunnen opbouwen.
- Zet bij **de intake** de motivatie van de jongere centraal. Breng daarbij barrières voor de motivatie in kaart. Voorzie in een persoonlijke ontmoeting tussen jongere en werkgever, betrek daarbij een derde partij met gezag, zorg dat wederzijdse verwachtingen worden verduidelijkt en de eerste ontmoeting vrijblijvend is.
- Zorg in **het voorschakelprogramma** voor training op de (werknemers)vaardigheden samenwerking, opdoen van werkritme, flexibiliteit, communicatie en motivatie. Betrek de werkgevers bij het voorschakelprogramma. Zorg in het voorschakelprogramma voor voldoende persoonlijke aandacht voor de jongeren.

#### **Buddy programma**

Eén van de activiteiten die centraal staan bij re-START is het ontwikkelen van een buddyprogramma. Hierbij wordt de jongere ondersteund op de werkvloer, door hem of haar te koppelen aan meer ervaren collega. Buddyprogramma's vallen onder het bredere concept van mentoring, waarbij het gaat om '(...) een vrijwillige en persoonlijke relatie tussen ten minste twee mensen: een mentor en een mentee. De meer ervaren mentor begeleidt en ondersteunt de minder ervaren mentee in het ontwikkelen van sociale, cognitieve en/of emotionele competenties, waardoor zowel de mentor als de mentee de kans krijgt zich te ontwikkelen' (Voermans, 2008). Doelstelling van het

buddyprogramma is dat de buddy de jongere kan helpen met wegwijs worden in de organisatie, de bedrijfscultuur leren begrijpen en kan ondersteunen met praktische zaken zoals bankrekeningen etc. Bovendien is er sprake van informatie-uitwisseling, waarbij de jongere werknemersvaardigheden kan ontwikkelen en leert hoe de werkzaamheden uitgevoerd worden (Stavenuiter, Andriessen, Out & Rechtes, 2020).

Een meta-analyse van 73 evaluatieonderzoeken naar mentoringsactiviteiten laat zien dat mentoring bij jongeren een positieve invloed lijkt hebben op hun ontwikkeling. Dit effect is te zien op meerdere domeinen, zoals verbetering van sociale vaardigheden en schoolprestaties, en toename van zelfvertrouwen, motivatie en ambitie (DuBois, Portillo, Rhodes, Silverthron, & Valentine, 2011). Volgens Meijers & Reuling (2002) verbetert mentoring de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt, en stimuleert motivatie bij de jongeren voor de eigen arbeidsloopbaan. Onderzoek naar mentoring op de werkvloer laat zien dat deze begeleiding positieve gevolgen heeft voor het carrièresucces van de mentees, wanneer er sprake is van een duidelijke fit tussen de kennis en vaardigheden van de mentor enerzijds, en de specifieke behoeften van de mentee anderzijds (Eby, Allen, Evans, Ng, & DuBois, 2008). Ervaren collega's kunnen op deze wijze minder ervaren collega's helpen met mogelijkheden binnen het bedrijf exploreren, netwerken en het opdoen van kennis en vaardigheden binnen de werkomgeving (Eby et al., 2008). Mentoring door collega's kan er ook toe leiden dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk en betrokken zijn bij de organisatie, wat ook uitval voorkomt (Baranik, Roling, & Eby, 2010; Chiaburu & Harrison, 2008).

Onderzoek naar mentoring laat zien dat een goede relatie tussen mentor en mentee, waarbij sprake is van wederzijds vertrouwen, een belangrijke succesfactor is voor de effectiviteit van het mentorprogramma (Meijers & Reuling, 2002; Ragins, Cotton & Miller, 2000). De relatie tussen mentor en mentee kan bevorderd worden door de matchingsprocedure. Een literatuuronderzoek van Taouanza & Keuzenkamp (2016) laat zien dat een match op basis van geslacht of etniciteit niet nodig is: gemengde koppels laten dezelfde resultaten zien als niet-gemengde koppels. Een relatief groot leeftijdsverschil, waarbij de mentor rond de 15 jaar ouder is dan de mentee, lijkt wel een positieve invloed te hebben op de effectiviteit van het mentorprogramma, mogelijk omdat de mentee zich dan meer 'lerend' opstelt. Ook kan een grote sociaal-culturele afstand, een 'kloof', tussen mentor en mentee ervoor zorgen dat er minder resultaten behaald worden. Dit kan voorkomen worden door de mentor en de mentee te matchen op wederzijdse interesses of eigenschappen (Taouanza & Keuzenkamp, 2016). DuBois et al. (2011) stellen daarnaast voor dat interesses gerelateerd aan de doelstelling van het mentorprogramma worden meegenomen in de match tussen mentor en mentee, in dit geval loopbaanambities.

Het opbouwen van een vertrouwensrelatie vergt tijd. Onderzoek laat zien dat mentoring meer effect had op de verwerving van emotioneel en sociaal kapitaal wanneer de relatie minstens 12 maanden duurde, vergeleken met relaties die korter dan een jaar duurden. Ook hebben mentoringsprogramma's meer effect wanneer de mentor zowel aandacht besteedt aan het opdoen van kennis en vaardigheden, als op het algemeen welzijn van de jongere (DuBois et al., 2011).

### **Intake**

Een tweede activiteit waar re-START op wil inzetten is het houden van een intake met de jongeren, jongerenwerkers en werkgevers. Bij het aannemen van een jongere zonder startkwalificatie vinden werkgevers het belangrijk dat er een klik is met de jongere. Hierin kan de intake een belangrijke rol spelen.

Zoals eerder benoemd, vinden werkgevers motivatie een doorslaggevende factor bij het aannemen van een jongere zonder startkwalificatie. Volgens Hoogtanders & van der Sluis (2006) vinden werkgevers een afgebroken schoolopleiding minder relevant als daar een goed gemotiveerde werkzoekende tegenover staat die past binnen het bedrijf. Belangrijk is daarom dat de motivatie van de jongere centraal staat bij de intake (de Jager et al., 2010). Om de jongere te motiveren is het bovendien belangrijk een goed beeld te krijgen van hun individuele situatie, onder andere eventuele barrières voor motivatie, bijvoorbeeld een gebrek aan een ondersteunend netwerk of beperkte vaardigheden. Van Ruitenbeek et al. (2013) raden bijvoorbeeld aan stil te staan bij belemmerende en bevorderende factoren in het sociaal netwerk van de werknemer. Werkgevers geven ook aan een duidelijke informatievoorziening over de situatie van de jongere op prijs te stellen (De Jager et al., 2010).

Het project Matchen op Werk had als doelstelling om de aanpak van jeugdwerkloosheid vorm te geven door vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Een uitgangspunt van Matchen op Werk was om werkzoekendendienstverlening te bieden aan jongeren: ondersteuning op maat, afgestemd op hun kenmerken en omstandigheden (Oostveen et al., 2017). Dit is met name belangrijk, omdat jongeren vaak weinig inzicht hebben in wat de werkgever van hen vraagt. Om werkgevers en jongeren te matchen, is ten eerste een goede voorselectie nodig. Vervolgens kan een ontmoeting worden georganiseerd tussen de jongere en de werkgever. Dit kan georganiseerd worden door een professional die als brug fungeert tussen de werkgever en werknemer, zoals een jongerenwerker of jobcoach. Witkamp et al. (2016) geven aan dat een dergelijke persoonlijke kennismaking vooroordelen kan wegnemen op basis van naam, leeftijd of het hebben van een bijstandsuitkering. Op basis van literatuur beschrijven zij een aantal factoren tijdens de kennismaking die bijdragen aan het wegnemen van vooroordelen, waaronder het betrekken van een derde partij met gezag, het verduidelijken van verwachtingen van jongere en werkgever en vrijblijvendheid van de ontmoeting.

### ***Voorschakelprogramma***

Bij een voorschakelprogramma wordt een doelgroep getraind op werknemersvaardigheden voordat ze worden ingezet bij de werkgever. Eerder onderzoek toont aan dat werknemers wel kansen willen bieden aan kwetsbare jongeren, zolang zij beschikken over basale werknemersvaardigheden (De Jager, Galesloot & Gonrag, 2010). Cognitieve en sociale werknemersvaardigheden zorgen inderdaad voor een sterkere positie op de arbeidsmarkt (UWV 2014). Een literatuurstudie van Emmen (2016) laat zien dat werkgevers onder andere belang hechten aan samenwerking, flexibiliteit, communicatie en motivatie. Het trainen van deze vaardigheden bij een voorschakeltraject kan de jongere aantrekkelijker als werknemer maken voor de werkgever, en daarmee ook het vertrouwen van de werkgever in de plaatsing vergroten. Hoogtanders & van der Sluis (2006) benadrukken dat werkgevers betrokken moeten worden bij het voorschakelprogramma, zodat dit traject aansluit op de eisen.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat voorschakelprogramma's een succesfactor zijn bij het creëren van werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (Oden, Beukeveld, Hornstra & Werkman-Bouwkamp, 2014). De auteurs van dit artikel stellen de volgende fasen voor binnen het voorschakelprogramma:

1. Werkcritme opdoen;
2. Vaardigheden opdoen;
3. Stagelopen of ingezet worden op reguliere werkplek.

In dit traject wordt er dus eerst aandacht besteed aan het opdoen van een werkritme. Jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt geven inderdaad vaak aan dat zij structuur en ritme missen (Dekker & Bertling, 2019).

Een voorbeeld van een programma dat zich onder andere richt op het versterken van werknemersvaardigheden is de pilot van de alliantie MBO & Arbeidsmarkt, waarin het Doorstroomprogramma van de Buzinezzclub is ingezet bij 131 studenten van de entree-opleiding van het MBO (niveau 1). In de alliantie zijn door middel van persoonlijke coaching jongeren getraind in werknemersvaardigheden zoals concentratie, discipline, omgaan met autoriteit en sociale vaardigheden. Doel van deze pilot was een soepelere overgang van de MBO-opleiding naar werk(behoud) te bewerkstelligen met weinig uitval. Een evaluatieonderzoek liet zien dat de pilot positieve elementen bevatte, die in lijn zijn met de beoogde doelstellingen (Berends & Witvliet, 2020). Werkzame elementen waren persoonlijke aandacht voor de jongeren, waarbij wordt gewerkt aan meer zelfvertrouwen en aan een toename van loopbaancompetenties.

### Literatuurlijst

- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 366-373.
- Berends, S. & Witvliet, M. (2020). *De transitie van opleiding naar werk. Evaluatie alliantie MBO Arbeidsmarkt*. Amsterdam: Regioplan.
- Buers, C., & Witvliet, M. (2019). *De bvo als broedplaats voor arbeidstoeleiding. Evaluatie Alliantie Kansen 2018-2019*. Amsterdam: Regioplan.
- Burger, M., Stavropoulos, S., Ramkumar, S., Dufourmont, J., & van Oort, F. (2019). The heterogeneous skill-base of circular economy employment. *Research Policy*, 48(1), 248-261.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.
- De Jager, C., Galesloot, J. & Gonlag, K. (2010). *De kracht van de regio. Versterken van de aanpak voor kwetsbare jongeren*. Amsterdam: Radar Advies.
- Dekker, F., & Bertling, L. (2019). *Jongeren, Werk en Hoop. Eindevaluatie pilotjaar*. Amsterdam: De Nieuwe Poort.
- 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.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2): 254-267.
- Emmen, M. (2016). *Werkt het verbeteren van werknemerscompetenties tegen jeugdwerkloosheid?* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Hoogtanders, Y., & van der Sluis, N. (2006). *Onderzoek werkplaatsing van jongeren zonder startkwalificatie*. Haarlem: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- Meijers, F. & Reuling, M. (2002). *Mentoring: een zaak van handen, hoofd en hart*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Oden, P., Beukeveld, M., Hornstra, A., & Werkman-Bouwkamp, G. (2014). *Social Return in aanbestedingen: it takes two to tango! Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek*. Groningen: Hanze Kenniscentra.
- Oostveen, A., Mevissen, J., Rossing, H., van der Wel, J., Bleeker, Y. (2017). *Matchen op het werk: Tweede monitor*. Amsterdam: Regioplan.
- Raad, S. E. (2016). *Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
- Rood, T., & Hanemaaijer, A. (2017). *Waarom een circulaire economie?* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Stavenuiter, M., Andriessen, S., Out, M., & Reches, L. (2020). *Werk voor iedereen: Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Taouanza, I., & Keuzenkamp, S. (2016). *Mentoring tegen jeugdwerkloosheid. Werkt deze aanpak bij migrantenjongeren?* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- UWV (2014). *Het moet kloppen*. Amsterdam: UWV.
- Uyterlinde, M., Lub, V., Groot, N. & Sprinkhuizen, A. (2009). *Meer dan een steuntje in de rug. Succesfactoren van coaching en mentoring onderzocht*. Utrecht: Movisie.
- Valkestijn, M., Bakker, P. P., Hilverdink, P., & Metz, J. (2015). Jongerenwerk in beeld. Voor partners in de wijk. Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut.
- Van Ruitenbeek, G. M., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R., Nijhuis, F. J., & Mulders, H. P. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 104-122.
- Voermans, J. (2008). *Mentoring Manifest. Een fundament voor mentoringactiviteiten*. Rotterdam: Stichting Lava Legato.
- Witkamp, A., Stroeker, N., Faun, H., Engelen, M., Walz, G. (2016). *Effectieve kennismaking tussen jongeren en werkgevers. Een handreiking*. Zoetermeer: Panteia.