

Eindverslag praktijkbegeleiding MBO-arbeidsmarkt interventies



Eindverslag praktijkbegeleiding MBO-arbeidsmarkt interventies

Inti Soeterik
Marit Verstappen
Graciël Kersten

Utrecht, mei 2024



Inhoud

1	Inleiding	4
1.1.	Context	4
1.2.	Aanpak	5
2	Verklarende factoren en werkzame mechanismen	8
2.1.	Niveau van de werkgevers	9
	Thema A: de werving- en selectieprocedures van werkgevers	9
	Wervingsprocedures	9
	Selectieprocedures	12
2.2.	Niveau van de jongeren	16
	Thema B: Voorbereiding op de arbeidsmarkt	16
	Thema C: het sociaal netwerk	18
3	Interventies	20
3.1.	Link2Work	20
3.2.	Stichting het KandidatenNetwerk	21
3.3.	Training selecteren zonder vooroordelen – College voor de Rechten van de Mens	22
4	Slotbeschouwing	24
	Literatuurlijst	27
	Bijlage 1 Link2work	32
	Bijlage 2 Stichting het KandidatenNetwerk	39
	Bijlage 3 Training selecteren zonder vooroordelen, College voor de Rechten van de Mens	45
	Bijlage 4 Methodieken	49

1 Inleiding

1.1. Context

Ondanks dat het aantal jongeren dat op zoek is naar werk de laatste tien jaar is gedaald onder zowel jongeren met en zonder migratieachtergrond, hebben jongeren met een migratieachtergrond¹ vergeleken met jongeren zonder migratieachtergrond nog steeds vaker geen baan (CBS, 2024). In 2021 was 15,4 procent van de jongeren van 15 tot 25 jaar met een migratieachtergrond werkzoekend. Onder jongeren zonder migratieachtergrond was dat 7,5 procent (CBS, 2024). Dit geldt nog meer voor jongeren met een migratieachtergrond die vanuit het MBO de overstap naar de arbeidsmarkt maken. Verschillende factoren lijken hier een rol te spelen. Mensen met een meer praktische opleiding hebben over het algemeen minder werkzekerheid dan mensen die theoretisch geschoold zijn (CBS, 2019). En personen met een migratieachtergrond hebben gemiddeld genomen nog vaker een praktische opleiding gevolgd (CBS, 2021).² Ook zijn er signalen dat, op het moment dat mbo'ers (in het algemeen en specifiek mbo'ers met een migratieachtergrond) op zoek gaan naar werk, factoren als het sociale netwerk, vooroordelen en discriminatie van invloed zijn. Onderzoek wijst er daarnaast op dat de studiekeuze in het vmbo een rol kan spelen bij het verschil (CBS, 2018). Vmbo'ers met een migratieachtergrond

kiezen relatief vaak voor een opleiding waar minder naar vraag is vanuit de arbeidsmarkt, zoals een economische opleiding (CBS, 2018).

De afgelopen jaren zijn er veel initiatieven gestart gericht op het versterken van de arbeidsmarktintrede van mbo'ers met een migratieachtergrond. Het ontbrak echter nog aan zicht op de effectiviteit en werkzame mechanismen van deze initiatieven, waardoor minder makkelijk geleerd kon worden van elkaars ervaringen en ieder het wiel opnieuw leek te moeten uitvinden. Onderzoek dat gerealiseerd wordt vanuit het onderzoeksprogramma [Gelijke kansen richting de toekomst](#) van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) biedt hier een antwoord op. Het [onderzoek](#) gaat na hoe de toetreding tot de arbeidsmarkt vanuit het MBO van jongeren met een migratieachtergrond beter kan verlopen en wat daarvoor nodig is vanuit initiatieven in de praktijk die zich hierop richten.

Het Verwey-Jonker Instituut is door het NRO gevraagd om, parallel aan bovengenoemd onderzoek, een aantal van de interventies die onderzocht worden praktijkbegeleiding te bieden. De praktijkbegeleiding was oorspronkelijk bedoeld om de interventies onderzoeks-ready te maken. Vanwege een ander verloop van de onderzoeken binnen het onderzoeksprogramma en initiële onduidelijkheid over de plek en het moment van de praktijkbegeleiding daarin, heeft de praktijkbegeleiding uiteindelijk plaatsgevonden toen de onderzoeken bij de interventies al afgerond werden. De praktijkbegeleiding is daarmee losgekoppeld van het onderzoek dat gerealiseerd wordt binnen het onderzoeksprogramma. Het doel van de begeleiding is daarmee breder geworden: de interventies helpen doorontwikkelen om deze nog effectiever te maken voor jongeren (in het algemeen en specifiek met een migratieachtergrond) die de overstap maken van MBO naar de arbeidsmarkt.

¹ Voor migratieachtergrond gebruiken wij de definitie zoals gehanteerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek. Zie: [Afbakening generaties met migratieachtergrond | CBS](#).

² Volgens cijfers van het CBS (2021) was van de bevolking van 25 tot 45 jaar oud met een migratieachtergrond 21,4 procent laagopgeleid, 33,2 procent middelbaar opgeleid en 40,6 procent hoogopgeleid, terwijl van dezelfde leeftijdsgroep zonder migratieachtergrond 9,1 procent laagopgeleid was, 36,2 procent middelbaar opgeleid en 53,8 procent hoogopgeleid (van respectievelijk 4,7 procent en 0,9 procent was het opleidingsniveau onbekend).

De praktijkbegeleiding heeft, met financiering van het NRO (opdrachtnummer 405-19-498-001), plaatsgevonden bij drie interventies die deelnemen aan het onderzoeksprogramma Gelijke kansen richting de toekomst, namelijk het KandidatenNetwerk³, Link2work en Training selecteren zonder vooroordelen van het College voor de Rechten van de Mens.

Leeswijzer

In dit eindverslag bespreken we eerst in **hoofdstuk 2** de mechanismen die werkzaam zijn voor een succesvolle overstap van het MBO naar de arbeidsmarkt, specifiek van jongeren met een migratieachtergrond. Daarbij maken we gebruik van de literatuurstudie naar werkzame mechanismen in het versterken van de overstap MBO naar de arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond zoals deze naar voren gebracht is in het [Programmeringsonderzoek vmbo-studiekeuzes en mbo-arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond](#), eerder geschreven door collega's van het Verwey-Jonker Instituut (van Rooijen et al., 2019). De inzichten uit deze studie nemen we op, vullen we aan en geven we een update op basis van inzichten uit meest recente literatuur. Vervolgens beschrijven we in **hoofdstuk 3** kort wat de praktijkbegeleiding bij deze drie interventies inhield. We geven een beschrijving van de interventies, bespreken op welke werkzame mechanismen zij inzetten met het oog op het versterken van de overstap van het MBO naar de arbeidsmarkt en we beschrijven kort het proces en de uitkomst van de begeleiding. We sluiten het verslag af met een **slotbeschouwing** waarin we kort reflecteren op de overkoepelende uitkomsten van de praktijkbegeleiding. Welke inzichten kunnen van waarde zijn voor andere interventies die inzetten op een succesvolle overstap van het MBO naar de arbeidsmarkt, specifiek voor jongeren met een migratieachtergrond? In bijlage 1 tot en met 3 delen we een uitvoeriger beschrijving van de drie interventies. Een uitgebreidere toelichting op methodieken waar initiatieven en werkgevers gebruik van kunnen maken vindt u in Bijlage 4.

3 Voorheen de Kandidatenmarkt.

1.2. Aanpak

Selectie van de initiatieven

Voorafgaand aan de selectie van interventies voor praktijkbegeleiding is via de onderzoekspartners bij alle interventie-eigenaren gepeild of er interesse in praktijkbegeleiding was. Uit de shortlist die daaruit voortkwam is uiteindelijk, na afstemming met het NRO over beschikbaar budget en het tijdspad, een selectie gemaakt van de drie interventies:

- [Het KandidatenNetwerk](#), een innovatieve sociale organisatie die jongeren vanaf 12 jaar begeleidt en traint op het gebied van talentontwikkeling, en vanaf 16 jaar begeleidt en traint op het gebied van werk, vrijwilligerswerk, scholing, stage, participatie, schulden en jeugdzorg.
- [Link2work](#), een programma dat zich richt op jongeren die zijn uitgevallen of dreigen uit te vallen uit onderwijs of arbeidsmarkt.
- [Training selecteren zonder vooroordelen](#) over objectieve werving en selectie van het College voor de Rechten van de Mens, gericht op werkgevers.

Inhoud van de praktijkbegeleiding

De praktijkbegeleiding kreeg vorm al naar gelang de behoeften van de interventieaanbieders. Hierbij werd het overkoepelende doel in het oog gehouden, namelijk: deze interventies nog effectiever maken voor jongeren (in het algemeen en specifiek met een migratieachtergrond) die de overstap maken van MBO naar de arbeidsmarkt.

Inventarisatie behoefte in eerste verkennende gesprekken In eerste verkennende gesprekken hebben we met de interventie-eigenaren besproken waaraan ze in een praktijkbegeleidingstraject zouden willen werken en waarin ze daarbij graag ondersteund zouden willen worden. De behoeftes lagen onder andere in:

- Helpen in kaart brengen welke informatie er al binnen de organisatie beschikbaar is die samengebracht kan worden opdat de methodiek incl. werkzame elementen (beter/ explicieter) op papier gezet kan worden.
- Helpen in kaart brengen welke informatie nog meer nodig zou zijn opdat de methodiek incl. werkzame elementen (beter/ explicieter) op papier gezet kan worden. Helpen in instrumentontwikkeling opdat de organisatie deze informatie kan gaan verzamelen.
- Helpen de methodiek incl. werkzame elementen (beter/ explicieter) op papier te zetten o.a. voor verdere professionalisering.
- Helpen analyseren van alle bij elkaar gebrachte informatie en formuleren van ontwikkelpunten.
- Meedenken over hoe de interventie ook passend en aantrekkelijk gemaakt kan worden voor andere doelgroepen.

Na de eerste verkenningsgesprekken zijn de interventies geselecteerd waarmee we verder samen gingen werken. Met deze interventies vond een startgesprek plaats met de interventie-eigenaren. Aan de hand van dit gesprek is een plan op maat opgesteld. De drie interventies bleken allen zeer diverse behoeftes te hebben, namelijk: helpen in de ontwikkeling van een visie op impact, evaluatie van het programma, en het meedenken over hoe effectiever te evalueren (de Kandidatenmarkt); helpen de methodiek van coachen van het jongeren expliciet te maken (Link2Work), en; onderzoeken wat er nodig is zowel op inhoud als vorm om een training over selecteren zonder vooroordelen passend te maken voor kleine ondernemingen binnen het Midden en Kleinbedrijf waar veel gewerkt wordt met afgestudeerden uit het MBO.

Waar dat aansloot bij de ontwikkelbehoefte van de interventie-eigenaren hebben we in de praktijkbegeleiding voortgeborduurd op kennis over werkzame mechanismen in het versterken van de overstap MBO naar de arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond zoals deze naar voren gebracht is in het Programmeringsonderzoek vmbo-studiekeuzes en mbo-arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond (van Rooijen et al., 2019).

Voor het [Programmeringsonderzoek vmbo-studiekeuzes en mbo-arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond](#) (van Rooijen et al., 2019) is in opdracht van het NRO onderzocht wat er vanuit de literatuur en bij experts bekend was over de manier waarop vmbo'ers tot een studiekeuze komen, en wat er bekend was over de overgang van het mbo naar de arbeidsmarkt. Ook werd in kaart gebracht hoe vmbo leerlingen en (ex-) mbo studenten door specifieke interventies in deze keuzes en overstap ondersteund konden worden. De opdracht van NRO was daarbij specifiek in kaart te brengen wat er ten grondslag ligt aan de moeilijkheden die veel jongeren met een migratieachtergrond ervaren bij het maken van een studiekeuze en de overstap naar de arbeidsmarkt, hoe de positie van deze jongeren in beide fases verbeterd kan worden en wat de werkzame mechanismen daarbij zijn.

Begeleiding op basis van plan op maat

Om aan de doelen op maat te werken zijn we verder in gesprek gegaan met de interventie-eigenaren. We keken naar aspecten als: Wat staat er al op papier? Hoe kan het een en ander (nog beter) zichtbaar gemaakt worden? Welke input kunnen verschillende betrokkenen bij de interventie hiervoor geven? Wij bestudeerden documenten en voerden gesprekken met de interventie-eigenaren en andere betrokkenen bij de interventie. Vervolgens hebben wij kennis aangeleverd, formats gedeeld en geholpen informatie op te halen bij betrokkenen bij de interventie. Tot slot hebben we input geleverd voor het (her)ontwerpen van instrumenten, feedback gegeven op stukken en geholpen stukken uit te werken. Het was vervolgens aan de interventie-eigenaren de input mee te nemen in de daadwerkelijke doorontwikkeling van de interventie en de plannen die we hielpen maken uit te voeren.

Duur en verloop van de praktijkbegeleiding

Nadat de ontwikkelbehoefte geïnventariseerd was en er een plan op maat afgestemd was in mei en juni 2023, vond de daadwerkelijke praktijkbegeleiding plaats in de maanden augustus 2023 tot en met januari 2024. Vanuit het Verwey-Jonker Instituut werd iedere interventie passende ondersteuning geboden, waarbij wij er voor zorgden dat iedere interventie minimaal 25 uur begeleid werd. De praktijkbegeleiding vond op locatie en online via MS Teams plaats. Tussen de begeleidingsmomenten vonden er verschillende activiteiten plaats, zoals bronnenonderzoek, observatie tijdens activiteiten en interviews en focusgroepgesprekken.

Uitkomst van de praktijkbegeleiding

De praktijkbegeleiding heeft tot verschillende uitkomsten geleid, zoals:

- Een visie op het in kaart brengen van impact en effect **en** een aanscherping op bestaande evaluatie-instrumenten (het KandidatenNetwerk).
- Een document waarin de methodiek zoals gehanteerd door medewerkers van de interventie expliciet gemaakt is (Link2work).
- Een document met suggesties op zowel inhoud als vorm van het aanbod dat meegenomen zou moeten worden wanneer de interventie ook aan andere doelgroepen wordt aangeboden (College voor de Rechten van de Mens).

2 Verklarende factoren en werkzame mechanismen

Vanuit de wetenschappelijke literatuur weten we dat bepaalde elementen werkzaam zijn bij de overgang van mbo naar de arbeidsmarkt. Deze elementen spelen een rol in drie verschillende fases in de overgang mbo-arbeidsmarkt: de oriëntatiefase, de stage en tot slot de toetreding tot de arbeidsmarkt. In al deze fases spelen zowel de onderwijsinstelling, de werkgevers als de jongeren zelf (en hun omgeving) een rol. Voor dit hoofdstuk is het eerdergenoemde programmeringsonderzoek (van Rooijen et al., 2019) als vertrekpunt genomen. In de volgende paragrafen bespreken we factoren die volgens de literatuur een verklaring zouden zijn voor het feit dat mbo'ers (in het algemeen en specifiek met een migratieachtergrond) meer moeite ondervinden met toetreding tot de arbeidsmarkt (verklarende factoren) en elementen die volgens de literatuur werkzaam zijn voor interventies die inzetten op de overgang MBO-arbeidsmarkt (werkzame elementen). Dit doen we door vier thema's te bespreken die voortkomen uit het literatuuronderzoek van de programmeringsstudie. Deze thema's vallen onder het niveau van de werkgevers enerzijds en het niveau van de jongeren anderzijds en zijn: wervings- en selectieprocedures van werkgevers (thema A), voorbereiding op de arbeidsmarkt (thema B), het sociaal netwerk (thema C) en vooroordelen (thema D). Per thema gaan we eerst in op de verklarende factoren, gevolgd door een aantal werkzame elementen die volgens literatuur de problemen die deze verklarende factoren kunnen opwerpen kunnen voorkomen.

In onze bespreking hebben we de duiding van de verklarende factoren en werkzame elementen soms iets aangepast of aangevuld op basis van aanvullend literatuuronderzoek wat wij uitvoerden. De programmeringsstudie is in 2019 uitgevoerd en inmiddels is er meer onderzoek gedaan naar deze thema's. Daarnaast hebben we ook gekeken waar formulering aangepast kon worden zodat deze meer aansluit bij huidig terminologiegebruik. Daarbij wilden we er voor waken een deficiet-perspectief (ofwel achterstandsbenadering) op jongeren met een migratieachtergrond -zoals nog veel voorkomt in wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp- te reproduceren.⁴

⁴ Met een deficiet-perspectief of achterstandsbenadering bedoelen we het denken dat ervan uitgaat dat persoonlijke eigenschappen of kenmerken van bepaalde sociale groepen tekortkomingen of nadelen voor deze groepen veroorzaken in plaats van te kijken naar wat er mogelijk mis kan zijn in het systeem.

2.1. Niveau van de werkgevers

Thema A: de werving- en selectieprocedures van werkgevers

Voor een deel van de problemen die jongeren in hun overstap van mbo naar de arbeidsmarkt tegenkomen kan de verantwoordelijkheid worden gelegd bij de houding en werkwijze van werkgevers. In zowel wervings- als selectieprocedures zitten problematische factoren, zo laat de literatuur zien.

Wervingsprocedures

Verklarende factoren

In het wervingsproces worden sommige groepen jongeren minder goed bereikt dan anderen, wat de overgang naar de arbeidsmarkt moeizamer maakt. Anti-discriminatiemaatregelen zijn an sich niet voldoende om diversiteit in organisaties te vergroten. Deze maatregelen zijn weinig effectief wanneer de poule sollicitanten die bereikt wordt niet divers is. Hiervoor moet worden gekeken naar hoe sollicitanten worden geworven, en zijn er maatregelen nodig om meer diverse sollicitanten aan te trekken. Van Rooijen et al. (2019) hebben de volgende verklarende factoren opgehaald die te maken hebben met wervingsprocedures van werkgevers:

Verklarende factor: Negatieve vooroordelen en stereotypering

Negatieve vooroordelen en stereotypering van groepen lijken onbewust invloed te hebben op de keuzes die werkgevers maken, namelijk doordat ze negatieve associaties oproepen bij mensen met een migratieachtergrond (Kruisbergen & Veld, 2002; Klaver et al., 2005; Agerström & Rooth, 2009; King & Ahmad, 2010; Andriessen et al., 2010; Horverak et al., 2013; Thijs & Verhaar, 2013; Blommaert et al., 2014; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Thijssen et al., 2021). Achterliggende theorieën over het ontstaan en de werking van stereotypen (waarbij de sociale identiteitstheorie de meest genoemde is), beschrijven dat werkgevers minder

voorkeur hebben voor kandidaten uit andere "groepen", en meer voorkeur hebben voor kandidaten uit hun eigen "groep" (Bursell, 2007; Carlsson & Rooth, 2007; Horverak et al., 2013; Linos & Reinhard, 2015).

Negatieve vooroordelen en stereotypering kunnen van invloed zijn op de wervingsprocedure. Als werkgevers zich beperken tot specifieke wervingskanalen die over het algemeen worden geassocieerd met bepaalde groepen, kan dit leiden tot een gebrek aan diversiteit in de sollicitantenpool (Klaver et al., 2005; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Piek et al., 2018). Hier wordt bij het bespreken van de volgende verklarende factor verder op ingegaan. Het taalgebruik in vacatureteksten kan daarnaast onbewust bevooroordeeld zijn. Bijvoorbeeld, het gebruik van mannelijk-gecentreerde termen kan potentiële vrouwelijke kandidaten afschrikken (Mollema & van Driel, z.d.). Het stellen van onnodig strikte eisen en kwalificaties kan leiden tot uitsluiting van bepaalde groepen. Als de vereisten niet relevant zijn voor de functie, kan dit als een barrière werken voor kandidaten (Klaver et al., 2005; Kamans et al., 2009; Wille & Derous, 2017). Afbeeldingen en beschrijvingen van het bedrijf in wervingsmaterialen kunnen bovendien stereotiepe beelden bevatten die bepaalde groepen uitsluiten en afschrikken (Mollema & van Driel, z.d.).

Verklarende factor: Mismatch in wervingskanalen

Werkgevers kunnen andere wervingsstrategieën gebruiken, die niet aansluiten op de zoekstrategieën van werkzoekenden met een migratieachtergrond. Doordat werkzoekenden met een migratieachtergrond meer leunen op intermediairs en sociale netwerken binnen de eigen gemeenschap, blijven zij buiten het beeld van veel werkgevers, die voor operationele functies vooral werven via advertenties en hun informele kanalen (Klaver et al., 2005; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Piek et al., 2018).

Verklarende factor: Uitsluiting in wervingsteksten

Wanneer wervingsteksten werkzoekenden met een migratieachtergrond wel bereiken, is het ook van belang dat zij zich aangesproken voelen zodat zij op de vacature zullen solliciteren. Werkzoekenden met een migratieachtergrond kunnen het gevoel krijgen dat een advertentie niet op hen gericht is, waardoor ze zich niet aangesproken voelen door de werkgever (Grier & Brumbaugh, 1999). Wanneer werkzoekenden met een migratieachtergrond niet de zekerheid voelen dat zij geaccepteerd zullen worden in een organisatie, vormt dit een belemmering om te solliciteren.

Uit onderzoek onder werknemers met een migratieachtergrond blijkt dat zij zich minder aangesproken voelen door wervingsteksten waarin persoonlijkheidskenmerken worden genoemd (Siebers, 2017). Mensen met een migratieachtergrond kunnen het idee hebben dat zij op basis van (ervaringen met) negatieve stereotypering niet over bepaalde persoonlijkheidskenmerken beschikken die gevraagd worden (Klaver et al., 2005; Kamans et al., 2009; Wille & Derous, 2017). Bijvoorbeeld als werkgevers in hun vacature tekst opnemen dat zij 'integere' mensen zoeken, dan kunnen mensen die weten dat er vooroordelen over hun groep leven het gevoel hebben dat ze niet als integer gezien zullen worden door de werkgever. Daardoor zullen ze hun kansen wellicht lager inschatten en niet geneigd zijn om te solliciteren. Voor werkgevers is het dus belangrijk om bewust te zijn van hoe vacatures over kunnen komen op verschillende mensen, en om hier actief op in te spelen.

Ook in wervingsteksten waarin het belang van diversiteitsbeleid wordt onderstreept kunnen bovenstaande belemmerende factoren een rol spelen (Williamson et al., 2008). Daar komt bij dat dergelijke advertenties meestal gericht zijn op mensen met een migratieachtergrond als homogene groep, terwijl er onderling verschillen zijn in mensen met een migratieachtergrond en daarmee in hun reacties op dergelijke advertenties (Slaughter et al., 2002; Williamson et al., 2008; Wille & Derous, 2017). Ook dit kan er voor zorgen dat bepaalde mensen met een migratieachtergrond zich niet geroepen voelen te

reageren op een vacature. Oftewel: afhankelijk van de uitleg en verklaring in de advertentie waarom de werkgever iemand met een migratieachtergrond wil aannemen, zullen sommige mensen met een migratieachtergrond zich in de uitleg en verklaring kunnen vinden, en anderen niet.

Werkzame elementen

Nu zullen we de brug slaan tussen de verklarende factoren van een moeilijkere overgang van het mbo naar de arbeidsmarkt en werkzame elementen die deze overgang kunnen versoepelen. Een uitgebreidere toelichting op methodieken waar ook werkgevers gebruik van kunnen maken vindt u in Bijlage 4.

Werkzaam element: Overbrugging tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond

Een manier voor werkgevers om vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten, is het opzoeken van de zoekkanalen die jongeren met een migratieachtergrond gebruiken, en hierop aanhaken. Voorbeelden hiervan zijn het sociale netwerk, online fora (incl. sociale media), (arbeidsmarkt)intermediairs, wervingsbureaus en interculturele organisaties/verenigingen (Klaver et al., 2005; Siebers, 2017; Diversiteit in Bedrijf, 2018). Ook onderwijsinstellingen kunnen hierin een overbrugging vormen (De Jong et al., 2017). Leden van interculturele organisaties kunnen volgens Klaver et al. (2005) zelf bovendien een brug slaan tussen werkgevers en jongeren met een migratieachtergrond door als rolmodellen een proces van bewustwording in gang te zetten en negatieve stereotypering over jongeren met een migratieachtergrond te verminderen.

Om de overbrugging tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond te versterken kan de organisatie gebruiken maken van een partnerschap of convenant. Deze convenants worden veelal gebruikt om de samenwerking tussen werkgevers, overheden, (arbeidsmarkt)intermediairs, wervingsbureaus en interculturele organisaties/verenigingen te bestendigen.

Naast samenwerkingen kunnen organisaties er volgens onderzoekers ook ervoor kiezen om intermediairs met een migratieachtergrond in te zetten, om rolmodellen te vormen voor jongeren in de organisatie om zo meer aansluiting te vinden tot deze groep. Deze intermediairs kunnen werkzaam zijn bij bijvoorbeeld een werkgeversorganisatie, wervingsbureau of een re-integratiebedrijf (Klaver et al., 2005). In relatie tot bovengenoemde punten kunnen ook interventies die zich inzetten voor de overstap van jongeren met een migratieachtergrond van opleiding naar arbeidsmarkt hierin een rol spelen.

Werkzaam element: Inclusief werkgeverschap

Inclusief werkgeverschap staat voor gelijkwaardigheid en diversiteit. Volgens WOMEN Inc. zorgt een inclusieve werkgever er voor dat alle medewerkers volledig zichzelf kunnen zijn, dat iedereen erbij hoort en dat iedereen dat ook zo voelt.⁵ Er zijn veel voordelen aan het bevorderen van inclusiviteit op de werkvloer. Zo zorgt inclusie voor het aantrekken en behouden van talent, een verhoogde innovatie en creativiteit, minder verzuim, en gelukkigere, productievere werknemers (Chaudhry et al., 2021; Luanglath et al., 2019).

Werkzaam element: Bewustwording over vooroordelen en stereotypering

In de literatuur wordt tevens gesproken van het belang van bewustwording bij werkgevers over de rol van vooroordelen en stereotypering in de wervingsprocedure (e.g. Dasgupta, 2004; Klaver et al., 2005; Andriessen et al., 2010; Derous & Ryan, 2019), bijvoorbeeld via trainingen. Daarnaast wordt voorgesteld om te werken met counter-stereotypen om onbewuste stereotypen tegen te werken (Felten & Broekroelofs, 2022). Een randvoorwaarde van het invoeren van trainingen om bewustzijn over vooroordelen te verminderen is dat deze alleen effectief zijn wanneer dit wordt aangeboden in combinatie met een handelingsperspectief (Hulsegge et al., 2020).

Werkzaam element: Profilering

Wanneer een organisatie zich zodanig profileert en dit ook daadwerkelijk kan laten zien dat werkzoekenden met een migratieachtergrond worden geaccepteerd in een organisatie, verlaagt dit de drempel voor hen om te solliciteren (Diversiteit in Bedrijf, 2018). Door inzet en gebruik van digitale kanalen kunnen werkgevers/organisaties laten zien dat mensen met een migratieachtergrond worden geaccepteerd. Een voorbeeld hiervan is (voldoende) foto's van medewerkers met een migratieachtergrond gebruiken (Diversiteit in Bedrijf, 2018), mits je ook daadwerkelijk inclusie op de werkvloer hanteert. Belangrijk om nogmaals te benadrukken is dat divers profileren niet hetzelfde is als diversiteit en inclusie binnen de organisatie waarborgen.

Werkzaam element: Cultuur sensitieve wervingsteksten

Afhankelijk van de doelgroep die een werkgever wil bereiken, is het aan te bevelen om nader (markt)onderzoek naar deze doelgroep uit te voeren (Williamson et al., 2008). Wanneer de werkgever meer informatie heeft over jongeren met een migratieachtergrond met een mbo-diploma in de betreffende sector, en hun eigenschappen en ervaringen (bijvoorbeeld veelvoorkomende karaktereigenschappen en schoolloopbanen), kan worden onderzocht wat hen aanspreekt bij wervingsteksten.

Een aanbeveling is om in wervingsteksten minder uitvoerig in te gaan op rolbeschrijvingen en gevraagde persoonlijkheidskenmerken, en meer op vereiste kennis en vaardigheden en op de te behalen resultaten (Siebers, 2017). Het enkel opnemen van essentiële functie-eisen wordt door experts als effectieve methode gezien om vacatureteksten inclusiever te maken (Hulsegge et al., 2020).

Voor zover er wél naar bepaalde persoonskenmerken wordt gevraagd, is het effectiever om deze te beschrijven in de vorm van een activiteit in plaats van een vaste eigenschap (Wille & Derous, 2017). De voorkeur gaat dus uit naar een verwoording als "we verwachten dat je de informatie vertrouwelijk behandelt"

⁵ Zie de website van WOMEN Inc. over Inclusief Werkgeverschap: <https://www.inclusiefwerkgeverschap.nl/>.

in plaats van “we zoeken een betrouwbare medewerker”. Er zijn verschillende manieren om te testen of wervingsteksten aantrekkelijk zijn voor jongeren met een migratieachtergrond. Zo zouden panels bestaande uit mensen met een migratieachtergrond systematisch kunnen worden ingezet wanneer een werkgever/organisatie deze doelgroep wil bereiken (Wille & Derous, 2017). Ook zou een werkgever/organisatie twee of meer varianten van een advertentie kunnen publiceren, en de aantrekkelijkheid van de varianten kunnen onderzoeken door te kijken naar het aantal web views, doorklikken en het aantal ontvangen sollicitaties (Linos & Reinhard, 2015).

Diversiteit kan toenemen wanneer een bedrijf diversiteit als belangrijke waarde presenteert, niet alleen in woorden in een vacature maar ook in daden (Hulsege et al., 2020). Bijvoorbeeld door diversiteits- en inclusiebeleid in te voeren of diversiteit in het management te laten zien.

Selectieprocedures

Verklarende factoren

Sollicitanten met een migratieachtergrond hebben structureel minder kans om verderop te komen in de sollicitatieprocedure en om aangenomen te worden. In de literatuur worden hiervoor verschillende verklarende factoren genoemd. Deze bespreken we hieronder.

Verklarende factor: Sociale identiteit

Sociale identiteit is het bewustzijn van het individu dat hij/zij tot een bepaalde sociale groep behoort (Tajfel & Turner, 1986). Dit bewustzijn gaat gepaard met het maken van onderscheid tussen groepen mensen, bijvoorbeeld op basis van nationaliteit of cultuur, en het indelen van jezelf in een (deel van die) groep(en). Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tot de eigen “ingroup” en de andere “outgroup”. Volgens de sociale identiteitstheorie hebben we allemaal de neiging om leden van de outgroup als een homogene groep te beschouwen. Wanneer

we bepaalde eigenschappen aan de outgroup toeschrijven, en de identiteit van personen binnen de outgroup gelijkstellen aan de identiteit van de groep als geheel, dan is er sprake van stereotypering.

Verklarende factor: Negatieve vooroordelen en stereotypering

Negatieve vooroordelen en stereotypering van groepen lijken onbewust invloed te hebben op de keuzes die werkgevers maken, namelijk doordat ze negatieve associaties oproepen bij mensen met een migratieachtergrond (Kruisbergen & Veld, 2002; Klaver et al., 2005; Agerström & Rooth, 2009; King & Ahmad, 2010; Andriessen et al., 2010; Horverak et al., 2013; Thijs & Verhaar, 2013; Blommaert et al., 2014; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Thijssen et al., 2021). Achterliggende theorieën over het ontstaan en de werking van stereotypen (waarbij de sociale identiteitstheorie de meest genoemde is), beschrijven dat werkgevers minder voorkeur hebben voor kandidaten uit andere “groepen”, en meer voorkeur hebben voor kandidaten uit hun eigen “groep” (Bursell, 2007; Carlsson & Rooth, 2007; Horverak et al., 2013; Linos & Reinhard, 2015).

Discriminatie in de selectieprocedure begint al in de eerste fase: het scannen van de sollicitatiebrieven en cv's. Wanneer deze een niet-westerse naam bevatten, verkleint dit de kans dat deze na een eerste scan zorgvuldiger worden bestudeerd (Andriessen et al., 2010; Blommaert et al., 2014; Wolgast et al., 2018; Derous & Ryan, 2019; Thijssen et al., 2019). Grote aantallen binnenkomende sollicitaties en gebrek aan tijd in de beoordeling, vergroten de kans op discriminatie in de eerste scan (Bertrand & Mullainathan, 2004; Bursell, 2007; Agerström & Rooth, 2009). Naast de sociale identiteitstheorie wordt ook het statistische discriminatiemodel als verklaring voor discriminatie in de eerste fase van de selectieprocedure genoemd. Dit houdt in dat mensen informatie over de “groep(en)” waartoe iemand behoort, meewegen in het oordeel van een persoon. Dus bepaalde kenmerken of eigenschappen die met een “groep” worden geassocieerd, worden ook aan de betreffende sollicitant toegeschreven (e.g. Kruisbergen & Veld, 2002; Bursell, 2007; Andriessen et al., 2010; Blommaert et al., 2014; Midtbøen, 2014; Bertrand & Duflo, 2016; Diversiteit in Bedrijf, 2018;

Thijssen et al, 2021; Felten & Broekroelofs, 2022). Doordat het beeld van mensen met een migratieachtergrond vaak ongunstig is, zorgt dit voor een ongunstige beoordeling van een individu. Dit kan volgens Klaver et al. (2005) worden geïnterpreteerd als risicomijdend gedrag van werkgevers.

Ook tijdens sollicitatiegesprekken kan er sprake zijn van discriminatie. Dit heeft te maken met de zogeheten “confirmation bias”, waarbij de werkgever vooral de dingen hoort en onthoudt die zijn of haar eerdere beeld over een persoon bevestigen (e.g. Kruisbergen & Veld, 2002; Linos & Reinhard, 2015). Wederom geldt dat, wanneer het beeld van een groep mensen met een migratieachtergrond ongunstig is, dit kan zorgen voor een ongunstige beoordeling van een individu.

Verklarende factor: Stagediscriminatie

Het doel van het volgen van een stage is doorgaans om kennis te maken met de arbeidsmarkt, werkervaring op te doen en om beter inzicht te krijgen in wat de student leuk vindt en waar de student goed in is (Klooster, Koçak & Day, 2015). Stagediscriminatie is het maken van onderscheid op factoren die niet gerelateerd zijn aan werkzaamheden op de stage, tussen verschillende groepen sollicitanten bij het aannemen (door een werkbedrijf) van een stagiair. Als gevolg hiervan, is het voor jongeren met een migratieachtergrond moeilijker om een stageplek te vinden. Deze jongeren zoeken vaak langer en solliciteren vaker (Klooster et al., 2016; SBB, 2015; De Jong et al., 2017; Inspectie van het Onderwijs, 2022). Hier speelt het risico dat zonder het volgen van een stage de studenten de opleiding niet kunnen afronden of met vertraging de opleiding voltooien (Andriessen et al., 2021). Daarnaast zijn er signalen dat jongeren met een migratieachtergrond, ten gevolge van stagediscriminatie, een kwalitatief minder goede stage lopen (Klooster et al., 2016, Van Rooijen & De Winter-Koçak, 2018).

Bij de bedrijven waar de studenten terechtkomen (vaak kleine bedrijven) kunnen de werkzaamheden minder uiteenlopend zijn. Dit heeft invloed op wat een student kan leren en aan ervaring kan opdoen en er kunnen minder mogelijkheden tot doorstroom zijn (vanwege de omvang van het bedrijf). Dit terwijl een stageplaats een goede toeleiding kan zijn tot een betaalde baan, vooral bij bbl-trajecten (SBB, 2015).

Verklarende factor: Focus op persoonlijkheidskenmerken

Tijdens sollicitatiegesprekken wordt vaak niet alleen gelet op de kennis en vaardigheden, maar ook op de persoonlijkheidskenmerken van een sollicitant en in hoeverre de sollicitant bij de cultuur van de organisatie past. Uit onderzoek van Wolgast et al. (2018) blijkt dat wanneer er twijfels zijn of iemand bij de cultuur van de organisatie past, er tijdens sollicitatiegesprekken meer vragen worden gesteld over de persoonlijkheidskenmerken en minder wordt doorgevraagd naar diens kennis en vaardigheden. Bij sollicitanten met een migratieachtergrond kunnen werkgevers, door negatieve associaties met een ‘groep’, het idee hebben dat iemand niet bij de cultuur van de organisatie past. Daardoor kunnen er aan mensen met een migratieachtergrond meer vragen gesteld worden over persoonlijkheidskenmerken en minder over kennis en vaardigheden (Cuddy et al., 2009; Wolgast et al., 2018). Terwijl sollicitanten met een migratieachtergrond vooral bezig zijn om werkgevers ervan te overtuigen dat zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikken (Siebers, 2017). Deze mismatch zorgt er onder andere voor dat mensen met een migratieachtergrond minder snel worden aangenomen.

Verklarende factor: Cultuurgebonden selectie-instrumenten

Tot slot wordt er in de literatuur gesproken over “gekleurde” selectie-instrumenten, zoals psychologische tests en assessments (Klaver et al., 2005; Andriessen et al., 2010; Diversiteit in Bedrijf, 2018). Deze instrumenten zijn minder geschikt voor sollicitanten met een migratieachtergrond, bijvoorbeeld door ingewikkeld taalgebruik of kennis die als algemeen wordt beschouwd.

Werkzame elementen

In de literatuur worden een aantal werkzame elementen genoemd voor het verminderen van discriminatie in de selectieprocedure.

Werkzaam element: Contact tussen werkgevers en werkzoekenden

Contact bevorderen tussen leden van verschillende "groepen" wordt gezien als werkzaam element om vooroordelen te verminderen. De sociale contacttheorie van Allport (1954) vormt hierbij de theoretische onderbouwing, en geeft informatie over factoren die bevorderend werken voor het bereiken van de effecten. Verder bieden gedragswetenschappelijke theorieën informatie over de wijze waarop – in de context van werkgevers en werkzoekenden – ontmoeting en het in dienst nemen van werkzoekenden met een migratieachtergrond kunnen worden gestimuleerd.

Contact tussen leden van verschillende "groepen" kan dus helpen om vooroordelen over leden van de outgroup – in dit geval mensen met een migratieachtergrond – te verminderen (e.g. Pettigrew, 1998; Pettigrew & Tropp, 2006; Al Ramiah & Hewstone, 2013; Van der Maat, 2016). Aan de hand van diverse onderzoeken is de sociale contacttheorie van Allport verder aangescherpt. Daarbij wordt ingegaan op factoren die bevorderend zijn voor het verminderen van vooroordelen en stereotypering. Ondersteuning van het contact vanuit een gezaghebbende autoriteit, bijvoorbeeld een school of werkgever, op basis van regels en normen blijkt één van de belangrijkste factoren voor het verminderen van vooroordelen en stereotypering (Pettigrew & Tropp, 2006; Van der Maat, 2016). Deze regels en normen geven vorm aan de situaties waarin contact tussen leden van verschillende "groepen" plaatsvindt (Pettigrew, 1998).

Met het oog op het vormgeven van het contact tussen leden van verschillende "groepen" zijn er nog een aantal factoren die bevorderend werken. Allereerst wordt gewezen op het belang van gestructureerd, langdurig en duurzaam contact in tegenstelling tot incidenteel contact, om realistische en positieve

beelden over de outgroup te kunnen vormen (Aboud & Fenwick, 1999; Pettigrew & Tropp, 2006; Van der Maat, 2016). Daarnaast is er sprake van een bevorderende werking wanneer de leden van verschillende "groepen" gericht zijn op gezamenlijke doelen en in de samenwerking afhankelijk van elkaar zijn om deze doelen te bereiken. Verder geldt dat een gelijke status- of machtsverhouding tussen de leden van de verschillende "groepen" in de betreffende situatie het verminderen van vooroordelen en stereotypering bevordert (e.g. Pettigrew, 1998; Pettigrew & Tropp, 2006; Schuitema & Veugelers, 2008; Al Ramiah & Hewstone, 2013; Van der Maat, 2016).

Voor het contact tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond blijken bemiddelende intermediairs dergelijke ontmoetingen te kunnen faciliteren, waardoor vooroordelen over werkzoekenden met een migratieachtergrond kunnen worden verminderd. Specifiek wordt daarbij Individuele Plaatsing en Steun (IPS) als effectieve methodiek genoemd. Nadat intermediairs binnen een netwerk van werkgevers een vertrouwensband hebben opgebouwd, introduceren zij werkzoekenden op vrijblijvende wijze. Door de vertrouwensband met een intermediair en de persoonlijke ontmoetingen met werkzoekenden in de outgroup kunnen vooroordelen over deze groep worden verminderd en staan werkgevers er sneller voor open om werkzoekenden in de outgroup aan te nemen (Engelen et al., 2016; Bond et al., 2016; Van der Maat, 2016).

In de literatuur over ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekenden in de outgroup wordt niet gerefereerd aan de werkzame mechanismen van de sociale contacttheorie (zoals hierboven beschreven). Bovendien kan uit de informatie hierboven worden afgeleid dat er bij deze vorm van contact tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond geen sprake is van gelijke status- of machtsverhouding. Ook zijn ze niet van elkaar afhankelijk om gezamenlijke doelen te bereiken. Hoewel de effectiviteit van de inzet van intermediairs om vooroordelen te overbruggen niet vanuit de sociale contacttheorie kan worden onderbouwd, lijkt deze onderbouwing er wel te zijn vanuit

gedragwetenschappelijke theorieën, waarbij nudging – een subtiele vorm van positieve gedragsbeïnvloeding – centraal staat als mechanisme dat werkgevers stimuleert om contact te leggen met werkzoekenden in de outgroup en hen aan te nemen (Engelen et al., 2016).

Werkzaam element: Verminderen van stagediscriminatie

Een werkzaam element is het verminderen of tegengaan van stagediscriminatie. Klooster et al. (2016) bieden daar enkele aanknopingspunten voor. Zo opperen de onderzoekers vooral om te kijken naar de rol van onderwijsprofessionals in het geheel. Bijvoorbeeld het verbeteren van de kennis over en herkennen van discriminatie bij onderwijsprofessionals die studenten voorbereiden op en begeleiden tijdens stages, ook zou discriminatie meer bespreekbaar moeten worden gemaakt in beroepspraktijkvorming-teams (BPV). Onderwijsinstellingen kunnen bovendien aan stagematching doen, om studenten een juiste stage te kunnen geven bij bedrijven die stageplaatsen aanbieden (Klooster et al., 2020; Schröder, 2010). Daarnaast is het van belang dat het meldingsproces van stagediscriminatie aangepast wordt op de wensen van studenten (De Winter-Koçak et al., 2023).

Werkzaam element: Standaardisatie binnen de selectieprocedure

Standaardisatie binnen de selectieprocedure bevordert een transparant selectieproces en gelijke behandeling van sollicitanten. Zo kunnen van tevoren criteria worden vastgelegd op basis waarvan sollicitanten worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek, de wijze waarop sollicitanten worden beoordeeld, of welke onderbouwing er nodig is, en wanneer ze worden aangenomen (e.g. Agerström & Rooth, 2009; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Deros & Ryan, 2019). Een mogelijkheid is om, op basis van selectiecriteria die zijn vastgelegd in een beoordelingsformat, scores aan sollicitanten toe te kennen, eventueel via een (geautomatiseerd) auditproces. Het gebruik van standaarden helpt om gestructureerd te werk te gaan en onderbouwde keuzes te maken in de selectieprocedure.

Door voor alle kandidaten het sollicitatiegesprek op dezelfde, gestructureerde wijze af te nemen, wordt de kans op discriminatie verkleind. Daarbij wordt aanbevolen om alléén vragen te stellen die gericht zijn op de kennis en vaardigheden van sollicitanten (in zo verre dit aansluit bij de functie), en persoonlijkheidskenmerken buiten beschouwing te laten voor zover deze niet functioneel noodzakelijk zijn voor het verrichten van het werk (Linos & Reinhard, 2015; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Wolgast et al., 2018). De 'klik' tussen de sollicitant en selecteur speelt een bepalende rol tijdens de werving en selectie, waarbij dit veelal gebaseerd wordt op herkenbare gedragingen, omgangsvormen en ideeën (Hulsegge et al., 2020). Juist in ongestructureerde gesprekken speelt dit een grote rol, wat ongelijkheden kan creëren aangezien deze klik gebaseerd wordt op basis van (groeps)eigenschappen die niet gerelateerd zijn aan de capaciteiten van de sollicitant. Om overhaaste besluitvorming te voorkómen, helpt het als de werkgever de sollicitatiegesprekken beschouwt als een activiteit van informatieverzameling in plaats van besluitvorming (Cates & Dana, 2012; Thijs & Verhaar, 2013; Linos & Reinhard, 2015; Wolgast et al., 2018). Een randvoorwaarde is dat er op de juiste manier met de vastgestelde richtlijnen, selectiecriteria en andere standaarden wordt gewerkt.

Werkzaam element: Bewustwording over vooroordelen en stereotypering

Ook voor de selectieprocedure is bewustwording over vooroordelen en stereotypering belangrijk (e.g. Dasgupta, 2004; Klaver et al., 2005; Andriessen et al., 2010; Thijs & Verhaar, 2013; Deros & Ryan, 2019). Daarnaast wordt voorgesteld om te werken met counter-stereotypen om onbewuste stereotypen tegen te werken (Felten & Broekroelofs, 2022). Een randvoorwaarde bij het invoeren van trainingen om bewustzijn over vooroordelen te verminderen is dat deze alleen effectief zijn wanneer dit wordt aangeboden in combinatie met een handelingsperspectief (Hulsegge et al., 2020).

Werkzaam element: Anonimiseren of personaliseren?

In verschillende studies wordt anoniem solliciteren aangehaald als effectieve manier om discriminatie (bij aanvang van de procedure) te verminderen (e.g. Krause et al., 2012; Blommaert et al., 2014; Ait Moha & Konings, 2016; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Derous & Ryan, 2019). De voornaamste wijze van anoniem solliciteren is het gebruik van anonieme cv's. Er is echter ook kritiek op anoniem solliciteren. Het neemt de context weg waarbinnen bepaalde elementen in het cv kunnen worden geïnterpreteerd. Zo kunnen bijvoorbeeld negatieve signalen, zoals gaten in het cv, niet goed worden genuanceerd. Als gevolg hiervan kan de werkgever vervallen in categorisering – hetgeen men met anoniem solliciteren juist tracht te voorkómen (Behaghel et al., 2015; Derous & Ryan, 2019). Daarnaast kunnen anonieme cv's alsnog impliciet informatie geven over de (sociale) "groep" waartoe een sollicitant behoort, bijvoorbeeld via de inhoud van de extra curriculaire activiteiten (Dovidio & Gaertner, 2000; Derous & Ryan, 2019) of op basis van geboorteplaats (Veit & Thijsen, 2019).

2.2. Niveau van de jongeren

In deze paragraaf gaan we in op de literatuur die betrekking heeft op het niveau van de jongeren in hun overgangsproces naar de arbeidsmarkt. Hierbij ligt voornamelijk de nadruk op hoe jongeren op zoek gaan naar een baan en welke beperkingen en belemmeringen zij hierin tegenkomen.

Thema B: Voorbereiding op de arbeidsmarkt

Verklarende factoren

Verklarende factor:

Minder informatie over onderwijs- en arbeids-marktperspectief

Uit onderzoek weten we dat jongeren met een migratieachtergrond behoefte hebben aan meer informatie over studiekeuzemogelijkheden en arbeidsmarktperspectief. Zij geven aan dat ze deze voorlichting gemist hebben vanuit hun middelbare school (De Winter-Koçak, Klooster & Day, 2018). Volgens van Esch (2011) hebben leerlingen met een migratieachtergrond over het algemeen meer behoefte aan deze informatie doordat bij een deel van hen vanuit de brede familie minder ondersteuning beschikbaar is, zowel bij de studiekeuze als praktische begeleiding. Ook zouden deze jongeren vanuit de beroepsopleidingen zelf beperkt informatie krijgen over arbeidsmarktperspectieven (Fouarge, Künn & Mommers, 2016). Hierdoor hebben deze jongeren vaak geen compleet beeld over studie- en beroepsmogelijkheden (Petit et al., 2013).

Verklarende factor: Visie op werknemersvaardigheden (soft skills)

Als jongeren hun entree maken op de arbeidsmarkt, worden ze niet alleen beoordeeld op hun vaktechnische werkzaamheden, maar ook op hun zogenoemde "soft skills". Soft skills verwijzen naar '(...) het geheel van persoonlijke kwaliteiten, gewoonten, attitudes en sociale vaardigheden die iemand tot een goede werknemer en een verenigbare collega maken' (Khalid et al., 2014). Soft skills kunnen vallen onder het containerbegrip "werknemersvaardigheden".

Naast de persoonlijke kwaliteiten, gewoonten, attitudes, en sociale vaardigheden, vallen bijvoorbeeld ook communicatieve vaardigheden, motivatie en zelfvertrouwen onder werknemersvaardigheden. Jongeren krijgen deze soft skills mee van huis uit, via het onderwijs en/of via werkervaring (SER, 2007 zoals genoemd in Emmen, 2016). Om goed aan te sluiten bij en te presteren op de arbeidsmarkt worden bepaalde werknemersvaardigheden verwacht die voor elke sector en elk bedrijf kunnen verschillen (Bisschop et al., 2021).

In meerdere onderzoeken wordt de conclusie getrokken dat de soft skills van jongeren met een migratieachtergrond vaak andere soft skills zijn dan van hen verwacht worden door werkgevers, en anders zijn dan de soft skills van jongeren zonder migratieachtergrond (De Levita et al., 2010 in Emmen, 2016). Een voorbeeld dat door Emmen (2016) genoemd wordt is dat sommige jongeren met een migratieachtergrond volgens werkgevers minder interventies tonen en een afwachtende houding hebben, wat de werkgevers zien als minder passende soft skills. Daarnaast noemt Emmen (2016) dat een bescheiden houding in hun cv en presentatie door werkgevers kan worden geïnterpreteerd als een gebrek aan zelfvertrouwen en motivatie (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2015, in: Emmen, 2016).

Ander onderzoek van Siebers (2018) en Bardy et al. (2017) stelt dat sollicitanten met een migratieachtergrond tijdens een sollicitatie eerder focussen op hun human capital (kennis) en functie gerelateerde criteria, terwijl werkgevers hun beoordelingscriteria meer focussen op de hierboven genoemde soft skills (Siebers, 2018; Bardy et al. 2017). Ook laat onderzoek zien dat werkgevers van economische bedrijven van mening zijn dat jongeren met een migratieachtergrond minder bekend zijn met sociale gedragingen die passen binnen hun organisatie waardoor deze werkgevers kritischer op hen zijn (De Jong et al., 2017). Uit bovenstaande kunnen we opmaken dat, als werknemersvaardigheden als criterium worden meegenomen in de selectieprocedure, het mogelijk is dat jongeren met een migratieachtergrond hierbij structureel benadeeld worden.

Werkzame elementen

Werkzaam element: Informatievoorziening vanuit het onderwijs

Als jongeren weten wat ze kunnen verwachten op het gebied van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en de financiële beloning die daar tegenover staat, kunnen ze een beter geïnformeerde keuze maken. Belangrijk is daarbij dat het gaat om volledige, praktisch toepasbare en betrouwbare informatie (Fourage et al., 2016). Als randvoorwaarde wordt benoemd dat deze informatie volledig moet zijn én wordt verschaft door een instelling die zelf geen belang heeft bij een bepaalde keuze.

In het vmbo worden leerlingen gedwongen om eerder keuzes te maken voor een bepaalde richting, die hopelijk aansluit bij hun keuze voor een mbo-opleiding. Vroeg beginnen met informatievoorziening zorgt ervoor dat jongeren langer de tijd hebben om een onderbouwde keuze te maken (Adlouni & Hermesen, 2009). Onderzoek wijst uit dat vmbo'ers de aansluiting van de keuze binnen het vmbo naar een mbo-opleiding een belangrijk onderwerp vinden (Sarti et al., 2009). Als randvoorwaarde daarbij wordt genoemd dat voorlichting persoonlijk wordt gemaakt en idealiter rolmodellen (met een migratieachtergrond) ingezet worden (Adlouni & Hermesen, 2009; Schuurman et al., 2008) en dat er aangesloten wordt bij het moment dat er keuzes gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld voor sectoren in het vmbo (Den Boer et al., 2004).

Vmbo'ers en mbo-leerlingen geven zelf aan dat ze niet altijd bewust bezig zijn met het maken van een studiekeuze, zelfs niet in het laatste jaar van het vmbo (Sarti et al., 2009). Tegelijkertijd geven ze aan dat ze meer informatie zouden willen. Leerlingen actief stimuleren om bijvoorbeeld open dagen te bezoeken, zou kunnen helpen om meer informatie te krijgen (Adlouni & Hermesen, 2009). Maar dit zou ook kunnen worden ingevuld door meer ervaring in de praktijk op te doen, bijvoorbeeld via bedrijfsbezoeken, veldbezoeken en stages.

Werkzaam element: Trainen van (andere) werknemersvaardigheden

Om de werknemersvaardigheden die werkgevers verwachten aan te leren is de meest voor de hand liggende oplossing volgens onderzoekers om deze werknemersvaardigheden aan te lerendoor (extra) training, omdat het een belangrijk onderdeel uitmaakt van een goede voorbereiding op de arbeidsmarkt (Khalid et al., 2014; de Jong et al., 2017). Dit kan bijvoorbeeld vormgegeven worden door beroepsvoorlichting of sollicitatietrainingen. Werkgevers hebben aangegeven dat ze het belangrijk vinden dat hier in het reguliere onderwijs aandacht aan wordt besteed (Klaver et al., 2005).

Werkzaam element: (Extra) werkervaring opdoen (bijvoorbeeld d.m.v. de combinatie leren en werken)

Van Eijs (2002) stelt dat (extra) werkervaring van mbo-studenten in het algemeen door werkgevers in dermate wordt gewaardeerd, dat dit de arbeidsmarktkansen van de jongere aanzienlijk verhoogt. Klaver et al. (2005) geven aan dat het opdoen van werkervaring ook kan bijdragen aan het verbeteren van de werknemersvaardigheden én de studenten meer inzicht geeft in de arbeidsmarkt. Daarnaast zien zij de combinatie van werken en leren als een werkzaam element. Dit omdat het studenten gedurende hun opleiding al de mogelijkheid geeft om deze ervaring op te doen.

Werkzaam element: Peer support

Petit et al. (2013) beschrijven peer support in het onderwijs als hulp en steun van een persoon met een vergelijkbare (sociale) achtergrond. Meestal is dat een ouderejaars student die een jongerejaars begeleidt. Peer support kan volgens de onderzoekers bijdragen aan onder andere sociale en communicatieve vaardigheden, zelfvertrouwen en zelfstandigheid (werknemersvaardigheden). De effectiviteit in peer support is dat peers door hun eigen ervaringen in staat zijn om anderen met soortgelijke problemen te ondersteunen. Het delen van ervaringen en verhalen zorgt voor herkenning, erkenning en sociale steun (Meijer & De Winter-Koçak, 2018).

Thema C: het sociaal netwerk

In de volgende paragraaf lichten we op basis van Rooijen et al. (2019) toe in hoeverre er volgens de literatuur verschillen zijn tussen jongeren met en zonder migratieachtergrond in de manier waarop ze gebruik kunnen maken van hun sociale netwerk om een baan te vinden.

Verklarende factoren

Verklarende factor: Sociaal netwerk sluit minder aan bij mogelijkheden op arbeidsmarkt

Vanuit de theorie over sociaal kapitaal wordt onderscheid gemaakt tussen 'bridging' en 'bonding'.

(Putnam, 2000). Kort samengevat, verwijst 'bonding' naar relaties met mensen die dicht bij je staan, zoals familie, terwijl bridging verwijst naar relaties met mensen die meer op afstand staan, zoals collega's of burens. Lancee (2010) geeft aan dat alleen sociaal 'bridging' kapitaal een positief effect heeft op de kans op het vinden van werk en de hoogte van het inkomen. De auteur stelt bijvoorbeeld dat als mensen met een migratieachtergrond interetnische contacten hebben dit de kans vergroot om werk te vinden, terwijl andere relaties, zoals met familie, hier vaak minder aan bijdragen. Dit komt volgens onderzoek van Schröder (2010) doordat mensen met een wat de onderzoeker noemt 'niet-westerse migratieachtergrond'⁶ gemiddeld gezien minder vaak werk hebben, waardoor het moeilijker is om via hen (bonding) aan het werk te komen. Dit terwijl juist mensen met een migratieachtergrond wel meer gebruik maken van hun sociale netwerk bij het zoeken naar werk (Klaver et al., 2005; Diversiteit in

6 In lijn met andere organisaties en instanties gebruiken wij zelf niet het onderscheid westerse- niet westerse achtergrond gezien deze indeling niet duidelijk en precies is en bovendien kan bijdragen aan stereotypering. Waar relevant gebruiken wij, net als het CBS zelf een indeling naar werelddeel of, nog specifiek herkomstland. Zie voor meer informatie: [Herooverweging indeling westerse en niet-westerse migratieachtergrond](#) | CBS.

Bedrijf, 2018; Piek et al., 2018). Onderzoek wijst uit dat werkzoekenden met een migratieachtergrond veelal meer gebruik maken van intermediairs en sociale netwerken binnen hun gemeenschap voor het vinden van een baan, en minder van advertenties of informele kanalen (Klaver et al., 2005). Tegelijk lijkt het sociale netwerk van deze jongeren minder goed aan te sluiten bij de netwerken waarin werkgevers zich opereren. Onderzoek onder werkenden met een migratieachtergrond bevestigt dat sociaal kapitaal (waaronder netwerk en relaties) en cultureel kapitaal (waaronder kennis en toegang tot (hulp)bronnen) een rol spelen in de overgang tot de arbeidsmarkt. De rol van de ouders wordt daarbij genoemd, maar ook of opvatting aansluiten bij wat expliciet en impliciet als mainstream beschouwd wordt in de Nederlandse samenleving (De Koning, Gravesteyn-Ligthelm & Tanis, 2008). In verschillend onderzoek wordt genoemd dat de kennis van ouders met een migratieachtergrond over het Nederlandse onderwijssysteem en arbeidsmarkt beperkt zou zijn (Crul, 2000; Petit et al., 2013). Tegelijk blijken onderwijsinstellingen nog te weinig bij te dragen aan het creëren van dit sociale netwerk van hun studenten (Petit & van Esch, 2018). Concluderend, het sociale netwerk is een belangrijke bron voor werkzoekende jongeren met een migratiebron, maar dit netwerk lijkt niet voldoende aan te sluiten bij de relevante mogelijkheden tot toetreding van de arbeidsmarkt.

Werkzame elementen

Werkzaam element: Bevorderen van en betere aansluiting van het sociale netwerk van jongeren

Petit en Van Esch (2013) geven aan dat een onderwijsinstelling ook het belang van het sociaal netwerk onder de aandacht van studenten zou moeten brengen. De meeste mbo'ers zijn hier nog niet veel mee bezig. Door bijvoorbeeld rolmodellen in te zetten, opdrachten te maken over netwerken en tijdens BPV-lessen aandacht te besteden aan netwerken, kunnen mbo'ers tijdens hun opleiding starten met het vergroten van hun functioneel sociaal netwerk. Volgens Bisschop et al (2021) werkt het daarnaast ook om als mbo-opleiding de sociale

netwerken van mbo-studenten uit te breiden door nauw samen te werken met verschillende partijen binnen en buiten de organisatie: BPV-coördinatoren, studiebegeleiders, docenten, werkgevers en ouders. Door bedrijven al in een vroeg stadium van de opleiding te betrekken, kunnen opleidingen hun studenten gelijke kansen geven op het ontmoeten van werkgevers.

Werkzaam element: Mentoring

Mentorprogramma's kunnen worden ingezet om jongeren te ondersteunen, als rolmodel te fungeren en het netwerk te vergroten (e.g. Onderwijsraad, 2005). Als een mentor in dezelfde leeftijdscategorie is (peer-to-peer), sluit de leefwereld beter aan en kan het contact soms makkelijker gelegd worden (Van Zenderen et al., 2011). Crul (2002) is enthousiast over studenten-mentoren die dezelfde etnische achtergrond hebben als jongeren en bovendien qua leeftijd niet te veel verschillen. Volgens hem zorgt het hebben van een zelfde of vergelijkbare etnische achtergrond en een beperkt leeftijdsverschil van 5-10 jaar ervoor dat mentoren dichterbij de jongeren staan dan bijvoorbeeld docenten. Deze mentoren kunnen dan rolmodel fungeren en ondersteunen bij de professionele ontwikkeling van andere jongeren.

3 Interventies

3.1. Link2Work

Link2Work kent de start van haar initiatief in de Vrijdagmiddag Couscous, een netwerkevenement waar jongeren met een verhoogd risico op (school en/of arbeidsmarkt)uitval samenkomen met lokale ondernemers om op een informele manier met elkaar in gesprek te gaan. Vanwege dit succes is Link2Work gaan uitbreiden naar een meer begeleidend traject voor jongeren in regio Rotterdam met een verhoogd risico op uitval uit het onderwijs en de arbeidsmarkt, of reeds uitgevallen jongeren. Sinds 2015 is Link2Work als stichting gestart met een coachingsprogramma en uitgebreid met een verscheidenheid aan verschillende activiteiten waaronder businesslunches, workshops, culturele en maatschappelijke activiteiten en werkervaringstrajecten in het wijkrestaurant en een maaltijdbezorgservice. Een belangrijk onderdeel van de vernieuwde interventie is het coachingstraject door ondernemers. Hierbij werkt Link2Work met een leerling-meester-gezel methode, waarbij er een traject vorm wordt gegeven waaraan een ondernemer (meester), een jongere (leerling), en een andere (oud)deelnemer (gezel) deelnemen.

In de praktijkbegeleiding is bij Link2Work gefocust op de professionalisering van de organisatie, met een nadruk op het naar boven halen, expliciet maken en op papier zetten van het begeleidingsproces en de onderliggende werkzame mechanismen waarop ingezet wordt. Door middel van observaties en gesprekken met begeleiders die betrokken zijn bij verschillende onderdelen van het programma (organisatie, businesslunch, coaching, etc.) hebben wij in kaart gebracht wat de kerncomponenten zijn van de begeleiding die Link2Work jongeren biedt. Samengevat wordt er in die begeleiding veel nadruk gelegd op

het opbouwen en bestendigen van een band tussen de begeleider en de jongere. Zo moet de begeleider zorgen dat hij/zij toegankelijk en open is, interesse toont in de jongere en actief in gesprek gaat om de innerlijke motivatie van de jongeren naar boven te halen. *Maatwerk, zorgvuldigheid, persoonlijke aandacht en vertrouwen* zijn in de aanpak van Link2Work kernelementen. Hierbij ligt er een sterke nadruk op de gelijkwaardige relatie tussen de jongere en de begeleider, wat een fundament vormt voor het begeleidingsproces. Daarnaast wordt de open en veilige werksfeer binnen het team van Link2Work genoemd als sterke bijdrage voor de succesformule van het programma in zijn geheel. De begeleiders volgen geen vast stappenplan, iedereen begeleidt op zijn eigen manier.

De werkzame elementen waar Link2Work met de aanpak op inzet, hebben betrekking op de zowel het niveau van de jongeren als op het niveau van de werkgevers. Aan de ene kant zet Link2Work in op het verbeteren van de arbeidsmarktvoorbereiding (Thema B) en het versterken van het functionele netwerk van de jongeren (Thema C). Daarnaast wordt er gewerkt aan het verminderen van vooroordelen en stereotypering (Thema A) en het slaan van een brug tussen de werkgevers en werkzoekenden door contactmomenten zoals bij de Vrijdagmiddag Couscous of de business lunches. Hierbij wordt dus tegelijkertijd gewerkt aan het versterken van het netwerk van de jongeren en het in beeld brengen van de levenswereld en problematiek onder jongeren bij potentiële werkgevers. Daarnaast zien we een grote nadruk op het gebruik van de methode *mentoring* (zie Thema C). Zelf ziet Link2Work de ontwikkeling van zelfvertrouwen en zelfredzaamheid als een van de belangrijkste werkzame elementen, alhoewel hier in de literatuur nog minder aandacht aan wordt besteed.

3.2. Stichting het KandidatenNetwerk

Het KandidatenNetwerk is opgericht ten tijde van hoge jeugdwerkloosheid en had als het voornaamste doel om jongeren uit de regio Amsterdam, die niet zelfstandig de arbeidsmarkt kunnen betreden, te begeleiden naar de arbeidsmarkt (het vinden van werk, een werkervaringsplek of studie). Daarbij heeft het Kandidatennetwerk altijd begrepen dat jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt vaak achterliggend te maken hebben met andere belemmeringen, problemen en uitdagingen en heeft het altijd al oog gehad voor jongeren die tussen de gaten vielen van verschillende instanties en niet de juiste begeleiding ontvingen. Daarom werkt het KandidatenNetwerk met jongeren niet alleen aan arbeidstoeleiding, maar is er ook aandacht voor schuldenproblematiek en andere eventuele psychosociale belemmeringen en sociaal-emotionele en financiële ontwikkeling.

Het doel van het Kandidatennetwerk is om een spiraal van teleurstelling en uitval te verbreken door één plek aan te bieden waar jongeren persoonlijke begeleiding krijgen en hun vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen. Het Kandidatennetwerk poogt daarbij om de jongeren verlicht de deur uit te laten lopen door hun zelfvertrouwen te versterken, hun sociale en financiële vaardigheden te ontwikkelen, hun talenten en krachten te ontdekken en te versterken en tot slot hen te leren hoe zij hun sociale netwerk kunnen benutten.

Het Kandidatennetwerk werkt vanuit passie, netwerkgerichtheid, gelijkwaardigheid en wederkerigheid wat bijdraagt aan een goede vertrouwensband, wat een positief effect heeft op het ontwikkelen van een economische en sociale zelfredzaamheid. Met behulp van een integrale en netwerkgerichte aanpak, langs onder andere de domeinen (jeugd)zorg, arbeidstoeleiding, schuldhulpverlening en scholing, wordt er ingezet op de economische en sociale zelfredzaamheid van deze jongeren. De kracht van deze interventie zit volgens hen in het samenbrengen van het werken aan de verschillende leefgebieden

onder één dak, met een integrale en netwerkgerichte aanpak met persoonlijke begeleiding en workshops, in combinatie met het bieden van een veilige ruimte voor ontwikkeling en hun vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen. Hierdoor zouden jongeren effectief kunnen werken aan het vergroten van hun zelfvertrouwen en zelfredzaamheid wat hen te goede zal komen in de toekomst. Hierdoor zouden de jongeren beter in staat zijn om (in het vervolg) hulpvragen op te lossen of weten waar ze voor hulp terecht kunnen.

Binnen het KandidatenNetwerk bestond de behoefte om beter zicht te krijgen op de opbrengst van de verschillende programma's die de organisatie ontwikkelt. Programma's worden al geëvalueerd, onder andere via evaluaties die voor externe stakeholders afgenomen worden en klanttevredenheidsonderzoeken. Medewerkers ervaren echter dat deze evaluaties nog te veel 'van buitenaf gestuurd' zijn en niet helemaal aansluiten bij hoe Het KandidatenNetwerk denkt over de opbrengst van de verschillende programma's en de daadwerkelijke ervaringen van en uitkomsten voor de jongeren. Daarnaast werkt het KandidatenNetwerk integraal, maar de evaluaties van de stakeholders zijn veelal gericht op een of twee leefgebieden.

Het team van Het Kandidatennetwerk heeft duidelijk de doelen van de verschillende programma's voor ogen, maar dit nog niet (eenduidig) vertaald in een visie op impact en mogelijke manieren om dit in kaart te brengen. Aansluitend op deze behoefte is in de praktijkbegeleiding toegewerkt naar bouwstenen voor het ontwikkelen van een eenduidige visie op impact van programma's. Deze bouwstenen zijn door de onderzoekers aangedragen vanuit de literatuur en na gesprek hierover en aanscherping door het Kandidatennetwerk is er een impact en evaluatie-visiestuk voor de organisatie op papier gezet. Aansluitend is gezamenlijk in kaart gebracht wat er allemaal al aan evaluatie-instrumenten ingezet wordt en hoe deze meer gebundeld en in lijn met de visie gebracht zouden kunnen worden. Opbrengst van het traject is een document met bouwstenen voor het verder ontwikkelen van evaluatie en impact-instrumenten en concrete input en verbeteringsuggesties op instrumenten die al in gebruik zijn.

Bij het KandidatenNetwerk ligt de nadruk op het versterken van de positie van jongeren door middel van het verbeteren van hun geld-, werk, netwerk- en levensvaardigheden dus vanuit het niveau van de jongeren zelf en hun leefwereld. Werkzame mechanismen die bij deze interventie terug te zien zijn hebben betrekking op de voorbereiding van jongeren zelf op de arbeidsmarkt. Zo worden jongeren ondersteund in het ontwikkelen van een sterk en functioneel netwerk (Thema C) en wordt er informatie over onderwijs- en arbeidsmarktperspectief aangeboden (Thema B). Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van methodieken zoals peer support en mentoring (Thema C).

3.3. Training selecteren zonder vooroordelen – College voor de Rechten van de Mens

Het College voor de Rechten van de Mens (het College) heeft zich verdiept in wat er volgens de wetenschappelijke literatuur helpt om te kunnen selecteren zonder vooroordelen en heeft deze kennis verwerkt in een training. De training Selecteren zonder vooroordelen is bedoeld voor medewerkers en leidinggevenden die veel te maken hebben met werving en selectie. Als onderdeel van breder beleid zorgt de training voor een impuls voor een meer objectieve werving. De deelnemers stellen zichzelf en elkaar vragen en bepalen samen wat voor veranderingen nodig zijn in de praktijk van werving en selectie in de organisatie. Daar kunnen de deelnemers direct mee aan de slag na de training. Buiten een bredere inclusievere arbeidsmarkt kan deze training ook bijdragen aan het verbeteren van de overgang van mbo naar arbeidsmarkt van jongeren met een migratieachtergrond doordat het de werkgeverskant meeneemt.

De werkzame elementen die terug te vinden zijn in de training van het College hebben betrekking op het niveau van de werkgever en hun werving- en selectieprocedure. De hoofdfocus ligt op het structureren en objectiveren van het werving- en selectieproces en daarvoor concrete handvatten bieden aan medewerkers die zich daarmee bezighouden. Bewustwording van het bestaan van stereotypen en de effecten die deze op het werven en selecteren kunnen hebben,

is onderdeel van de training. In de training wordt aandacht besteed aan het aanpassen van de vacatureteksten, het identificeren van de essentiële functie-eisen, en het beschrijven van competenties (i.p.v. bepaalde persoonskenmerken), alsook het opstellen van een score-matrix voor de beoordeling van sollicitanten. Er ligt een sterke focus op het standaardiseren van de selectieprocedure en het aan de kant zetten van het belang van de 'klik'.

In de door het College zelf onderzochte literatuur over diversiteit en inclusie op de arbeidsmarkt blijkt dat training wel belangrijk is om vooroordelen bij het selectieproces tegengaan, maar dat het tegelijkertijd niet het enige antwoord is. Training alleen helpt niet. Echter, training als onderdeel van een breder werving- en selectiebeleid plus beleid gericht op een sociaal veilige werkvloer en inclusief leiderschap, blijkt te werken. Verder is gebleken dat het activeren van deelnemers van de training om zelf aan de slag te gaan met de aangeboden informatie en tips werkzaam is, m.a.w. handelingsperspectief bieden is essentieel naast het creëren van meer bewustzijn.

Het College ziet het Midden en Kleinbedrijf (MKB) nog vrijwel niet terug als deelnemer aan de training Selecteren zonder vooroordelen. Dit terwijl deze sector vaak wel veel met alumni van het MBO werkt. Het bereiken van kleine bedrijven blijkt lastig. Vanuit deze constatering ontstond het idee voor deze doelgroep de kernboodschap van de training Selecteren zonder vooroordelen in een andere vorm te gieten. Kern van de 'lessen' uit de training zouden in een andere meer toegankelijke en behapbare vorm gegoten kunnen worden, opdat het MKB toch kennis kan nemen van de boodschap en dit mee kan nemen in de eigen (selectie) praktijk.

Op basis van het trainingsmateriaal van het College hebben de onderzoekers de kern van de lessen geselecteerd. De onderzoekers hebben gesprekken gevoerd met verschillende ondernemers en andere stakeholders. Het doel van deze gesprekken was input ophalen die het College voor de Rechten van de Mens kan helpen de inhoudelijke boodschap van hun training Selecteren zonder

vooroordelen te delen met het Midden en Klein bedrijf (MKB). De focus in de gesprekken ging enerzijds naar de inhoud van de training (o.a.: welke kernboodschap/ kernboodschappen zouden overgebracht moeten worden? Wat is het belangrijkste? Waarmee moet begonnen worden?) en anderzijds naar de vorm (o.a.: op welke manier komt de boodschap het beste aan? Hoe kan deze het beste verspreid worden?).

Uit deze gesprekken hebben de onderzoekers een aantal aandachtspunten gedestilleerd (op zowel inhoud als vorm) waar volgens deze ondernemers en stakeholders rekening mee gehouden zou moeten worden bij het overbrengen van de kernboodschap van de training. Zo blijkt bewustwording nog steeds de eerste stap te zijn om ondernemers objectieve werving en selectie te laten implementeren. Daarnaast is het belangrijk om feiten, cijfers en voorbeelden te geven, om zo overtuiging en vertrouwen te wekken. Bovendien is het voor ondernemers fijn om praktische tips en makkelijke implementatie aangereikt te krijgen. Dit alles zou het best overgebracht worden in een persoonlijke benadering en via verschillende wegen door partijen die expertise hebben en die mkb'ers vertrouwen. Tot slot hebben de onderzoekers contacten gelegd bij verschillende stakeholders, via welke het College het MKB mogelijk kan bereiken.

4 Slotbeschouwing

Dit rapport doet verslag van de praktijkbegeleiding die wij vanuit het Verwey-Jonker Instituut in het kader van het onderzoeksprogramma Gelijke kansen richting de toekomst hebben geboden aan interventies die zich inzetten voor verbetering van de overgang van mbo'ers naar de arbeidsmarkt. Het doel van de begeleiding was de interventies helpen om deze nog effectiever te maken voor jongeren (in het algemeen en specifiek met een migratieachtergrond) die de overstap maken van MBO naar de arbeidsmarkt.

De praktijkbegeleiding heeft plaatsgevonden bij drie interventies die deelnemen aan onderzoek binnen het genoemde onderzoeksprogramma: het KandidatenNetwerk, Link2Work en de Training selecteren zonder vooroordelen van het College voor de Rechten van de Mens. Alle drie deze praktijken richten zich direct of meer indirect (bijv. via werkgevers of opleidingen) op de toetreding van mbo'ers (met en zonder migratieachtergrond) tot de arbeidsmarkt.

De insteek van de praktijkbegeleiding was verschillend bij de drie praktijken, gezien deze vorm kreeg al naar gelang de behoeften van de interventieaanbieders. De begeleiding betrof:

- Helpen in de ontwikkeling van een visie op impact en evaluatie van het programma en het meedenken over hoe effectiever te evalueren (het KandidatenNetwerk).
- Helpen de methodiek van coachen van jongeren expliciet te maken (Link2Work).
- Onderzoeken wat er nodig is zowel op inhoud als vorm om een training over selecteren zonder vooroordelen passend te maken voor kleine

ondernemingen binnen het Midden en Kleinbedrijf waar veel gewerkt wordt met afgestudeerden uit het MBO (College voor de rechten van de mens).

De praktijkbegeleiding heeft tot verschillende uitkomsten geleid, zoals:

- Bouwstenen voor een visie op het in kaart brengen van impact en effect en aanbevelingen voor aanscherping van bestaande evaluatie-instrumenten (het KandidatenNetwerk).
- Een document waarin de methodiek zoals gehanteerd door medewerkers van de interventie expliciet gemaakt is (Link2work).
- Een document met suggesties op zowel inhoud als vorm van het aanbod dat meegenomen zou kunnen worden om de interventie ook aan kleine MKB bedrijven aan te bieden die vaak werken met jongeren afkomstig van het MBO (College voor de rechten van de mens).

Alle drie de interventies spelen met hun werkwijze op verschillende manieren in op een aantal verklarende factoren en zetten in het vormgeven van hun programma in op een aantal van de werkzame mechanismen zoals geïdentificeerd in de literatuur (zie hoofdstuk 2). Zo zet Link2Work aan de ene kant in op het verbeteren van de arbeidsmarktvoorbereiding en het versterken van het functionele netwerk van de jongeren. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan het verminderen van vooroordelen en stereotypering en het slaan van een brug tussen de werkgevers en werkzoekenden. Tot slot zet deze interventie ook in op het werkzame mechanisme mentoring. Het KandidatenNetwerk zet ook werkzame mechanismen in op het niveau van de jongeren en ondersteunt hen naast coaching in voorbereiding op de arbeidsmarkt hun positie te versterken, onder andere door middel van het verbeteren van hun geld-, werk, netwerk- en levensvaardigheden.

Jongeren worden ondersteund in het ontwikkelen van een sterk en functioneel netwerk en er wordt informatie over onderwijs- en arbeidsmarktperspectief aangeboden. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van methodieken zoals peer support en mentoring.

De werkzame elementen die terug te vinden zijn in de training van het College hebben allen betrekking op het niveau van de werkgever en hun werving- en selectieprocedure. De hoofdfocus ligt op het bewustmaken van en diepgaand begrip ontwikkelen van discriminatie en stereotypen in de arbeidsmarkt.

Tijdens de praktijkbegeleiding hebben we gezien hoe professionals bij deze drie interventies allen met enorme inzet en overtuiging waardevol werk neerzetten. Zo zetten het KandidatenNetwerk en Link2work zich in hun directe werk met jongeren in voor de ontwikkeling van jongeren in het algemeen en specifiek jongeren die van het MBO komen en een migratieachtergrond hebben. En het College voor de Rechten van de Mens werkt op zijn beurt via de training Selecteren zonder vooroordelen aan meer gelijke kansen in toegang tot de arbeidsmarkt, wat er op de lange duur ook voor kan zorgen dat jongeren die van het MBO komen meer gelijke kansen en inclusie op de arbeidsmarkt zullen ervaren. Deze drie interventies lijken elkaar dan ook mooi aan te vullen.

De eerste twee interventies lijken meer direct in te spelen op de behoefte die speelt onder jongeren die van het MBO afkomen en die in hun opleiding niet genoeg aandacht en ruimte voor de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt hebben gekregen. Zij vullen daarmee als het ware een 'gat' dat ontstaan is tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt (bijv. gebrek aan begeleiding bij studiekeuze en beperkte voorbereiding op de overstap naar de arbeidsmarkt vanuit het onderwijs). Tegelijkertijd brengen ze jongeren extra vaardigheden en soft skills bij, zodat zij kunnen omgaan met eventuele hobbels die zij bij het toetreden tot de arbeidsmarkt zouden kunnen tegenkomen (bijv. andere visies op werknemersvaardigheden en stereotypen).

In hoofdstuk 2 van dit verslag hebben we ook werkzame mechanismen besproken die niet direct in de invloedssfeer van deze twee interventies liggen. Denk aan het tegengaan van vooroordelen en stereotypen bij werkgevers en discriminatie op de arbeidsmarkt. Toch zouden ook deze interventies wellicht een rol kunnen spelen in het signaleren en agenderen van deze verklarende factoren. Daarmee kunnen ze helpen de nog vaak problematiserende focus op jongeren die vanaf het MBO komen, en specifiek jongeren met een migratieachtergrond, tegen te gaan.

In tegenstelling tot de eerste twee interventies richt de derde interventie zich niet direct op jongeren, maar juist meer op het systeem waar de jongeren na hun opleiding en bij het zoeken naar werk in terecht komen; werkgevers en mogelijke uitsluitingsmechanismen die bij het werven van nieuwe werknemers en tijdens sollicitatieprocedures zouden kunnen spelen.

Gezien de verschillen in focus tussen de drie interventies lijken deze elkaar dan ook mooi aan te vullen. Voor de versterking van de arbeidsmarktpositie van mbo'ers met een migratieachtergrond zou het dan ook mooi zijn als er meer kennisuitwisseling of wellicht samenwerking zou plaatsvinden tussen dit soort interventies. Door middel van kennisdeling of eventuele samenwerking zouden interventies waar direct met jongeren gewerkt wordt, zoals het KandidatenNetwerk en Link2Work, een brugfunctie kunnen vervullen tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond. Daarbij zou ook de kennis zoals gedeeld wordt in de training Selecteren zonder vooroordelen door deze interventies benut en verspreid kunnen worden onder werkgevers. Bovendien kunnen andere inzichten uit onderzoek, zoals de 'wat werkt' kennis rondom objectief selecteren en objectieve doorstroom daarbij benut en verspreid worden.⁷ Ook zouden interventies zoals het KandidatenNetwerk en Link2Work, waarin direct gewerkt wordt met jongeren, door middel van

⁷ Zie bijvoorbeeld ook de onderzoeken van het Kennisplatform Inclusief Samenleven: [Wat is objectief werven en selecteren?](#) | KIS.

samenwerking met interventies als Selecteren zonder vooroordelen aspecten van de belemmerende structuur (zoals discriminatie op de arbeidsmarkt, vooroordelen en stereotypen) met jongeren bespreken en hen ondersteunen om daar zelf actie in en tegen te ondernemen.⁸

Hiernaast zou ook de samenwerking tussen initiatieven als het KandidatenNetwerk, Link2Work en de training Selecteren zonder vooroordelen van het College voor de Rechten van de Mens en onderwijsinstellingen versterkt kunnen worden. Interventies als het KandidatenNetwerk en Link2Work die direct met jongeren werken zouden een signaleringsfunctie kunnen vervullen richting onderwijsinstellingen. Deze interventies hebben goed zicht op wat de jongeren gemist hebben (bijv. meer informatie over studiekeuzemogelijkheden, informatie over stagediscriminatie en hoe dit te melden). Input vanuit deze interventies kan helpen de onderwijspraktijk op dit punt door te ontwikkelen. Aanvullend op de signaleringsfunctie zouden organisaties waarin direct wordt gewerkt met jongeren ook moeten blijven inzetten op hun intermediaire functie. In zekere zin vervullen het KandidatenNetwerk en Link2Work nu al een intermediaire functie tussen de jongeren en de onderwijsinstellingen: in samenwerking met en soms letterlijk binnen het onderwijsprogramma verzorgen deze organisaties onderdelen die raken aan de voorbereiding van MBO'ers op de arbeidsmarkt.

Gezien onderzoek laat zien dat er in het VMBO en MBO-onderwijs nog onvoldoende aandacht uitgaat naar de overstap naar de arbeidsmarkt, is het wenselijk deze intermediaire functie van dit soort organisaties te versterken. Zeker gezien de situatie waarin veel onderwijsinstellingen zich momenteel bevinden

(denk bijv. aan een tekort aan docenten) kan versterking hiervan en uitbouw van deze samenwerking een uitkomst bieden. Het zou daarbij goed zijn te kijken hoe deze samenwerking meer structureel gemaakt kan worden, inclusief structurele financiering vanuit de overheid.

Binnen de praktijkbegeleiding die geboden werd in het kader van het onderzoeksprogramma Gelijke kansen richting de toekomst was helaas geen ruimte om de onderlinge kennisuitwisseling tussen de interventies en andere stakeholders zoals werkgevers en onderwijsinstellingen te organiseren. Een mooi vervolg op dit traject zou dan ook het samenbrengen van deze verschillende partijen zijn, opdat de krachten nog meer gebundeld kunnen worden om de arbeidsmarktintrede voor de mbo'ers met een migratieachtergrond te verbeteren.

⁸ Zie voor praktijkvoorbeelden en tips hoe in jongerenwerk en werken met jongeren ingezet worden op agendering van- en actie t.o.v. ongelijkheid de publicaties van het project Agency arrangeren, van het kenniscentrum ongelijkheid: [It takes the city to raise the child – Kenniscentrum Ongelijkheid](#).

Literatuurlijst

Aboud, F.E. & Fenwick, V. (1999). Exploring and Evaluating School-Based Interventions to Reduce Prejudice. *Journal of Social Issues*, 55, 767-786.

Adlouni, K. & Hermesen, F. (2009). Het betere werk. Beroepsbeelden van allochtone leerlingen. Almelo: Variya.

Agerström, J. & Rooth, D.O. (2009). Implicit prejudice and ethnic minorities: Arab-Muslims in Sweden. *International Journal of Manpower*, 30, 43–55.

Ait Moha, A. & Konings, F. (2016). *Effecten van anoniem solliciteren*. Gemeente Den Haag. Amsterdam: Motivaction.

Al Ramiah, A., Hewstone, M. (2013). Intergroup contact as a tool for reducing, resolving, and preventing intergroup conflict: Evidence, limitations, and potential. *American Psychologist*, 68, 527-542.

Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L. & Dagevos, J. (2010). Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., van Rooijen, M., Day, M., van den Berg, A., Mienis, E. & Verweij, N. (2021). Ongelijke kansen op de stagemarkt: Onderzoek naar objectief vastgestelde en ervaren stagediscriminatie in het mbo in Utrecht. Utrecht.

Bardy, R., Rubens, A. & Eberle, P. (2017). Soft skills and job opportunities of migrants: Systemic relationships in the labor market. *Business Ethics and Leadership*, 1(4), 5-21. DOI: 10.21272/bel.1(4).5-21.2017.

Behaghel, L., Crépon, B. & Le Barbanchon, T. (2015). Unintended effects of anonymous résumés. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(3), 1–27.

Bertrand, M. & Duflo, E. (2016). *Field experiments on discrimination*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Bertrand, M. & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American economic review*, 94, 991-1013.

Bisschop, P., van Kesteren, J., van der Ven, K., Prevoo, T., ter Weel, B., Muja, A., de Visser, M., Crul, M., Essanhji, Z. & Baarda, R. (2021). Naar een betere startpositie op de arbeidsmarkt: Onderzoek naar de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt voor mbo'ers met een migratieachtergrond. SEO rapport.

Blommaert, L., Coenders, M. & Van Tubergen, F. (2014). Discrimination of Arabic-Named Applicants in the Netherlands: An Internet-Based Field Experiment Examining Different Phases in Online Recruitment Procedures. *Social Forces*, 92, 957-982.

Bond, G.R., Drake, R.E. & Campbell, K. (2016). Effectiveness of individual placement and support supported employment for young adults. *Early Intervention in Psychiatry*, 10, 300–307.

Bursell, M. (2007). What's in a name?-A field experiment test for the existence of ethnic discrimination in the hiring process. Working paper.

Carlsson, M. & Rooth, D.O. (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labour Economics*, 14(4), 716-729.

Cates, S.V. & Dana, H. (2012). Discrimination in a Covert Methodology: An Analysis of Physical and Social Characteristics That Prohibit People from Becoming Employed. *IBusiness*, 4, 178-184.

Centraal bureau voor de Statistiek [CBS] (2018). Werkloosheid naar migratieachtergrond. Dashboard arbeidsmarkt. Opgehaald van [Werkloosheid naar migratieachtergrond](#).

Centraal bureau voor de Statistiek [CBS] (2019). Kernindicatoren integratie 2019. Den Haag/Heerlen/Bonaire: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2021). Hoe verschillen opleiding en schoolkeuze naar migratieachtergrond?

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2023, 27 juni). Opgroeïende kinderen met criminaliteit verdachte familieleden in de regio Rotterdam Rijnmond. Geraadpleegd via Opgroeïende kinderen met van criminaliteit verdachte familieleden in de regio Rotterdam Rijnmond | CBS.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2024). Werkloosheid naar migratieachtergrond. Dashboard arbeidsmarkt. Opgehaald van Werkloosheid naar migratieachtergrond | CBS 1 maart 2024.

Centrum tegen Kinderhandel en Mensenhandel [CKM] (2023). Criminele uitbuiting onder minderjarigen in Rotterdam. Kansen voor primair en voortgezet onderwijs. Geraadpleegd via CKM-2023.-Criminele-uitbuiting-onder-minderjarigen-in-Rotterdam.-Kansen-voor-primair-en-voortgezet-onderwijs.pdf (hetckm.nl).

Thijs, C. & Verhaar, O. (2013). Literatuuronderzoek. De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Crul, M. (2000). De sleutel tot succes: over hulp, keuzes en kansen in de schoolloopbanen van Turkse en Marokkaanse jongeren van de tweede generatie. Amsterdam: Het Spinhuis.

Crul, M. (2002). Success Breeds Success. Moroccan and Turkish Student Mentors in the Netherlands. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 24, 275–287.

Cuddy, A.J.C., Fiske, S.T., Kwan, V.S.Y., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J.-P., Bond, M.H., Croizet, J.-C., Ellemers, N., Sleeboos, E., Htun, T.T., Kim, H.-J., Maio, G., Perry, J., Petkova, K., Todorov, V., Rodríguez-Bailón, R., Morales, E., Moya, M., Palacios, M., Smith, V., Perez, R., Vala, J. & Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences. *British Journal of Social Psychology*, 48, 1–33.

Dagevos, J. (2006). Hoge (jeugd) werkloosheid onder etnische minderheden: Nieuwe bevindingen uit het LAS-onderzoek. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dasgupta, N. (2004). Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and their Behavioral Manifestations. *Social Justice Research*, 17, 143-169.

De Jong, M., Logger, J., Peschar, O., Van Beelen-Slijper, J., Strooper, J. & Walraven, G. (2017). Onderzoek beeldvorming, diversiteit en studiesucces opleidingen Business Studies en Social Work. Amsterdam: Hogeschool InHolland.

De Koning, J., Gravesteijn-Ligthelm, J. & Tanis, O. (2008). *Wat bepaalt succes van allochtonen op de arbeidsmarkt?* Rotterdam: SEOR/EUR.

De Levita, B., Brix, A. & Nijhof, W. (2010). Soft skills allochtone jongeren: Hoe kunnen instanties de ontwikkeling van werknemersvaardigheden versterken? In opdracht van het Ministerie van SZW. Amsterdam: RadarAdvies.

De Rick, K., Van Dooren, G., Groenez, S. & De Cuyper, P. (2014). Geen werk na een opleiding voor een knelpuntberoep? Een analyse van hefboomen voor tewerkstelling bij wie niet doorstroomt naar werk. Leuven: HIVA (KU Leuven).

De Winter-Kocak, S., Klooster, E. & Day, M. (2018). Kiezen voor de politie: Een onderzoek onder mbo-studenten met een migratieachtergrond in het veiligheidsdomein. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Den Boer, P., Mittendorff, K. & Sjenitzer T. (2004). Beter kiezen. Onderzoek naar keuze-processen van jongeren in het VMBO en MBO. Delft: Deltapunt.

Deros, E. & Ryan, A.M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29, 113-130.

Diversiteit in Bedrijf (2018). *Divers werven en selecteren*. Kennisdocument. Den Haag: Diversiteit in Bedrijf.

Dovidio, J.F. & Gaertner, S.L. (2000). Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999. *Psychological Science*, 11, 315–319.

Emmen, M. (2016). Werkt het verbeteren van werknemers competenties tegen jeugdwerkloosheid? Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Engelen, M., Faun, H., De Ruig, L. & Stroeker, N. (2016). Werkgevers nudgen om collega's met karakter aan te nemen. Succesvolle plaatsing op basis van gedragswetenschappen. Zoetermeer: Panteia.

Felten, H. & Broekroelofs, R. (2022). Wat werkt bij het verminderen van discriminatie. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Fouarge, D., Künn, A. & Mommers, A. (2016). *Studiekeuze en arbeidsmarkt: literatuurstudie*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.

Gemeente Rotterdam (2016). Elke jongere telt: Programma Rotterdamse risicojongeren 2016-2020.

Grier, S.A. & Brumbaugh, A.M. (1999). Noticing cultural differences: Ad meanings created by target and non-target markets. *Journal of Advertising*, 28, 79–93.

Highhouse, S., Stierwalt, S.L., Bachiochi, P.D., Elder, A.E. & Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African-American applicants. *Personnel Psychology*, 52, 425–442.

Horverak, J.G., Sandal, G.M., Bye, H.H. & Pallesen, S. (2013). Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 63, 267–275.

Hulsegge, G., Emmert, S. B. & Verhoef, H. F. C. (2020) Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten. TNO; Leiden: R10976.

Hulsegge, G., Hummel, L., Emmert, S. & Hooftman, W. (2023). Anoniem solliciteren en het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie: Op basis van leeftijd, geslacht en migratieachtergrond. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 29-49. DOI: 10.5117/THRM2023.1.002.HULS.

Inspectie van het Onderwijs (2022). De staat van het onderwijs 2022. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Inspectie van het Onderwijs (2023). De staat van het onderwijs 2023. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Kamans, E., Gordijn, E.H., Oldenhuis, H. & Otten, S. (2009). What I think you see is what you get: Influence of prejudice on assimilation to negative meta-stereotypes among Dutch Moroccan teenagers. *European Journal of Social Psychology*, 39, 842-851.

Khalid, N., Adha Abd Hamid, N., Sailin, R., Othman, N., Hadi Awang, A. & Farok Mat Nor, M. (2014). Importance of Soft Skills for Industrial Training Program: Employers' Perspective. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 3, 10-18.

King, E.B. & Ahmad, A.S. (2010). An experimental field study of interpersonal discrimination toward Muslim job applicants. *Personnel Psychology*, 63, 881-906.

Klaver, J., Mevissen, J.W.M., Odé, A.W.M., Mateman, S. & Weening, H. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Klooster, E., Kocak, S. & Day, M. (2015). *Wat is er bekend over discriminatie van mbo-studenten bij toegang tot de stagemarkt?* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Klooster, E., Koçak, S. & Day, M. (2016). *Mbo en de stagemarkt, wat is de rol van discriminatie*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Klooster, E., Meng, C., Bles, P., Monker, D. & Walz, G. (2020). (On)gelijke toegang tot stage en werk van hbo'ers met een migratieachtergrond 'Hbo'ers, onderwijs en werkgevers over verklaringen en oplossingen'. Maastricht: ROA.

Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*.

Kruisbergen, E.W. & Veld, T. (2002). Een gekleurd beeld. Over beoordeling en selectie van jonge allochtone werknemers. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Lancee, B. (2010). The economic returns of immigrants' bonding and bridging social capital: the case of the Netherlands. *International Migration Review*, 44(1), 202-226.

Linos, E. & Reinhard, J. (2015). A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection. London: CIPD.

Meijer, R. & De Winter-Kocak, S. (2018). *Weerbaar tegen discriminatie*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Mick, D.G. & Buhl, C. (1992). A meaning-based model of advertising experiences. *Journal of Consumer Research*, 19, 317-338.

Midtbøen, A.H. (2014). The invisible second generation? Statistical discrimination and immigrant stereotypes in employment processes in Norway. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(10), 1657-1675.

Movisie (2020, 12 februari). Het KandidatenNetwerk 'Geloof in eigen kunnen' – Via netwerken naar werk in Amsterdam. Geraadpleegd via [Het kandidaten netwerk 'Geloof in eigen kunnen' | Movisie](#).

Nederlands Jeudginstituut [NJI] (g.d.). Risicofactoren en beschermende factoren voortijdig schoolverlaten en verzuim. Geraadpleegd van [Risicofactoren en beschermende factoren voortijdig schoolverlaten en verzuim | Nederlands Jeugdinstituut \(nji.nl\)](#).

Olde Monnikhof, M. & Buis, T. (2000). De werving en selectie van etnische minderheden. Een onderzoek naar het zoekgedrag van werkzoekende etnische minderheden en het werving- en selectiegedrag van werkgevers in zes sectoren. Doetinchem: Elsevier Bedrijfsinformatie.

Onderwijsraad (2005). *Leraren opleiden in de school*. Den Haag: Onderwijsraad.

Petit, R. & Van Esch, W. 2018. Sociaal kapitaal in het mbo: investeren in relaties en netwerken. Geraadpleegd via: <https://www.leraar24.nl/422588/sociaal-kapitaal-in-het-mbo-investeren-in-relaties-en-netwerken/>.

Petit, R., Van Esch, W., Van der Meer, M. & Smulders, H. (2013). Kansen en keuzes voor de toekomst. Routes in het onderwijs en naar de arbeidsmarkt van niet-westerse allochtonen. Den Bosch: ECHO.

Pettigrew, T.F. & Tropp, L.R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751–783.

Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85.

Piek, P., Putnik, K., Schoone, M. & Wiezer, N. (2018). Risico's voor discriminatie bij werving en selectie: Huidige gang van zaken en trends. TNO; Den Haag: R11086.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

SBB, 2015. *SBB Barometer Juni 2015*. Zoetermeer: SBB Zoetermeer.

Sarti, A., Strating, G., Broekema, J. & Verwoert, T. (2009). "Kiezen moet je (stimu)leren". Onderzoek naar de behoeften van Vmbo'ers en Mbo'ers in de doorstroom van het Vmbo naar het Mbo. Amsterdam: Stichting Alexander.

Schuitema, J. & Veugelers, W. (2008). *Multiculturele contacten in het onderwijs. Leerlingen ontmoeten elkaar*. m.m.v. Joanne Veluwenkamp. Amsterdam: Instituut voor de Lerarenopleiding, Universiteit van Amsterdam.

Schuurman, J., Hövels, H. & Soffer, C. (2008). Kiezen voor de toekomst: hoe doen jongeren dat? Highlightsrapportage van een kwalitatief onderzoek onder jongeren vóór en na hun keuze voor een hogeschool. Amsterdam: YoungWorks.

SER (2007). Niet de afkomst, maar de toekomst. Naar een verbetering van de arbeidsmarktpositie van allochtone jongeren. Den Haag: Sociaal-economische Raad.

Schröder, L. (2010). Labour Market Characteristics and their Impact on the Integration of Immigrants' Offspring. In: *Equal Opportunities? The Labour Market Integration of the Children of Immigrants*, 129-145.

Siebers, H. (2017). Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven: Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers. Tilburg: Tilburg University.

Siebers, H. (2018). When nationalism meets soft skills towards a comprehensive framework for explaining ethno-migrant inequality in the dutch labour market. In Rijken, C. & de Lange, T (Eds.), *Towards a decent labour market for low waged migrant workers* (pp. 247-266) Amsterdam University Press.

Slaughter, J.E., Sinar, E.F. & Bachiochi, P.D. (2002). Black applicants' reactions to affirmative action plans: Effects of plan content and previous experience with discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 87, 333–344.

Stichting Link2Work (2022). Projectplan Link2Work 2.0: 'Link2Work in de wijk' – projectjaar 2023.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of intergroup behaviour". In S. Worchel & W. G. Austin (eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall. pp. 7–24.

Thijssen, L., Coenders, M. & Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt - verschillen tussen etnische groepen en de rol van beschikbare informatie over sollicitanten. *Mens & Maatschappij*, 94(2), 141-176.

Thijssen, L., Lancee, B., Veit, S., & Yemane, R. (2021). Discrimination against Turkish minorities in Germany and the Netherlands: field experimental evidence on the effect of diagnostic information on labour market outcomes. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), 1222-1239. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2019.1622793>.

Van der Maat, J.W. (2016). Overbruggen van vooroordelen door kennismaking. Onder welke omstandigheden werkt het? Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Van Eijs, P.W.L.J. (2002). *De arbeidsmarkt voor MBO-schoolverlaters: nu en straks*. (ROA Reports; No. 5). Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen.

Van Esch, W. (2011). De kleur van het middelbaar beroepsonderwijs. Een overzichtsstudie naar allochtonen in het mbo. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Van Esch, W. & Petit, R. (2013). Keuze met kleur. Quickscan studie- en beroepskeuze van niet-westerse allochtonen op het (V)MBO. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Van Rooijen, M. & De Winter-Kocak, S. (2018). Gelijke kansen op gelijke stages. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Van Rooijen, M., de Winter-Koçak, S., Sondejker, F. & van der Hoff, M. (2019) Programmeringsonderzoek vmbo-studiekeuzes en mbo-arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond. Verwey-Jonker Instituut: Utrecht.

Van Zenderen, K.L.J., Maier, R. M., De Graaf, W.A.W. & Knijn, G.C.M. (2011). *Re-integratie van allochtone vroegtijdige schoolverlaters*. Stichting Instituut Gak: Hilversum.

Veit, S. & Thijsen, L. (2019). Almost identical but still treated differently: hiring discrimination against foreign-born and domestic-born minorities. *Journal of ethnic and migration studies*, 47(6). 1285-1304.

Wille, L. & Derous, E. (2017). Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions. *Management Communication Quarterly*, 31, 533-558.

Williamson, I.O., Slay, H., Shapiro, D. & Shivers-Blackwell, S. (2008). The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. *Human Resource Management*, 42, 311-330.

Wolgast, S., Björklund, F. & Bäckström, M. (2018). Applicant Ethnicity Affects Which Questions Are Asked in a Job Interview. The Role of Expected Fit. *Journal of Personnel Psychology*, 17, 66-74.

Bijlage 1 Link2work

In gemeente Rotterdam zijn er zo'n 30.000 jongeren die buiten de boot dreigen te vallen, Link2Work is een organisatie die zich inzet om deze jongeren met een verhoogd risico op uitval op te vangen en (terug) te begeleiden naar school of de arbeidsmarkt (Gemeente Rotterdam, 2016). Link2Work kent de start van haar initiatief in de VrijdagmiddagCouscous, een netwerkevenement waar jongeren met een verhoogd risico op (school en/of arbeidsmarkt)uitval samenkomen met lokale ondernemers om op een informele manier met elkaar in gesprek te gaan. Vanwege dit succes is Link2Work gaan uitbreiden naar een meer begeleidend traject voor jongeren in regio Rotterdam met een verhoogd risico op uitval uit het onderwijs en de arbeidsmarkt, en reeds uitgevallen jongeren. Sinds 2015 is Link2Work als stichting gestart met een coachingsprogramma en uitgebreid met een verscheidenheid aan verschillende activiteiten waaronder businesslunches, workshops, culturele en maatschappelijke activiteiten en werkervaringstrajecten in het wijkrestaurant en een maaltijdbezorgservice. Een belangrijk onderdeel van de vernieuwde interventie is het coachingstraject van ondernemers op vrijwillige basis. Hierbij werkt Link2Work met een leerling-meester-gezel methode, waarbij er een combinatie wordt gemaakt tussen een ondernemer (meester), een jongere (leerling), en een andere (oud) deelnemer (gezel). Naast het ontwikkelen van sociale vaardigheden en een functioneel netwerk, ligt er bij Link2Work veel nadruk op de sociaal-emotionele ontwikkeling van jongeren. Dit proces van het 'in hun kracht zetten' vindt op een minder zichtbare en minder directe manier plaats, maar vormt volgens de oprichter van Link2Work de bouwsteen voor de ontwikkeling van de jongeren

Doelgroepen en samenwerkingspartners

Jongeren

De voornaamste doelgroep waar Link2Work zich op richt zijn kwetsbare jongeren (15-27 jaar) in de regio Rotterdam zonder startkwalificatie en met een verhoogd uitvalrisico (op school en de arbeidsmarkt). Een groot deel van de deelnemende jongeren heeft een migratieachtergrond. Link2Work focust zich op uitgevallen jongeren en op jongeren die op het punt staan om uit te vallen.

Ondernemers

Ondernemers kunnen beschouwd worden als de intermediaire doelgroep van Link2work. Dit zijn mensen die zich vanuit het bedrijf waar zij werken of zelf eigenaar van zijn vrijwillig aanmelden als coach/begeleider van de jongeren. Ook geven de ondernemers gastlessen op schooltrajecten.

Scholen

Scholen maken het werk van Link2Work mogelijk als tussenschakel, zij kunnen leerlingen doorsturen wanneer zij meer begeleiding nodig hebben vangen de leerlingen vervolgens weer op.

Ouderen en buurtbewoners

Link2work werkt ook samen met ouderen en buurtbewoners. Dat de groep jongeren moeilijk meegaat in de samenleving neemt met zich mee dat zij vaak botsen in de omgang met leeftijdsgenoten en buurtbewoners. Door weinig contact zijn er onderling enorm veel vooroordelen. Daarnaast hebben ouderen vaker problemen met eenzaamheid. Om beiden problemen aan te kaarten worden er tijdens het Link2Work traject activiteiten georganiseerd in de wijk.

Daklozen

Vanuit de Vrijdagmiddag Couscous blijft er vaak eten over. In samenwerking met de Centrale Bibliotheek worden in de bibliotheek extra tafels georganiseerd waarbij de overgebleven maaltijden gratis worden aangeboden. Daarbij worden de jongeren gestimuleerd om met de daklozen in gesprek te gaan over het ontstaan van problemen en de oplossingen.

Buurthuizen

Buurthuizen zijn ook een intermediaire doelgroep van Link2work. Vanuit hier worden activiteiten voor ouderen, buurtbewoners, daklozen en jongeren georganiseerd zoals het netwerkcafé, de buurtrestaurants of de maaltijdbezorgservice.

Doel

Hoofddoel

Het hoofddoel van de interventie is om uitval uit onderwijs of de arbeidsmarkt van kwetsbare jongeren te voorkomen of uitgevallen jongeren weer terug te laten keren naar school of de arbeidsmarkt. Link2work haakt in op het idee dat jongeren die risico lopen op uitval of daadwerkelijk uitvallen vaak kennis missen over de arbeidsmarkt en geen sterk netwerk hebben om hen op weg te helpen in onderwijs en arbeidsmarkt. Met het oog op het uiteindelijk vinden van passend werk ondersteunt Link2Work jongeren bij het ontwikkelen van een netwerk, het ontwikkelen van de juiste vaardigheden en ontdekken waar hun competenties en interesses liggen.

Subdoelen

Samenvattend zijn de subdoelen van Link2Work:

- Jongeren ondersteunen in het ontdekken van hun persoonlijke interesses door middel van culturele en maatschappelijke activiteiten.
- Een netwerk van oud-deelnemers opbouwen waarbij oud-deelnemers nieuwe deelnemers kunnen ondersteunen als peer-coaches.
- Creëren van contact tussen verschillende partijen waarbij dat niet vanzelfsprekend is. Zoals tussen de doelgroep jongeren, ouderen en buurtgenoten of ondernemers.
- Ondernemers kennis laten maken met een voor hen onbekende groep (de kwetsbare groep jongeren die Link2Work bedient).
- Door middel van bovenstaande activiteiten bijdragen aan vermindering van stereotypering en vooroordelen en versteking van cohesie in de buurt.
- Samen met scholen risicojongeren vroegtijdig in beeld te krijgen om uitval te voorkomen.
- De samenwerking tussen overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en onderwijs versterken.

Werkwijze

Werving en selectie

De werving van jongeren gaat voornamelijk via betrokken scholen. Op VMBO-scholen waar een samenwerkingsverband mee bestaat, gaat Link2Work langs om jongeren uit de 2^e klas te informeren over het belang van het opbouwen van een netwerk. Ook worden de jongeren geïnformeerd over het bestaan van Link2Work. Het KandidatenNetwerk geeft aan dat een deel van deze jongeren zich vervolgens op eigen initiatief aanmeldt wanneer zij 16 zijn (Projectplan Link2Work 2.0, 2022).

De werving van ondernemers vindt plaats bij lezingen en presentaties op bijeenkomsten van (ondernemers)organisaties zoals bijvoorbeeld Lions Nederland, waarbij een omschrijving van het werk van Link2Work, het bereik en de relevantie wordt gegeven.

Voorwaarden voor deelname

Jongeren

Link2Work stelt geen harde voorwaarden aan jongeren om deel te kunnen nemen aan het aanbod. Wel vindt de organisatie het belangrijk dat de jongere zelf gemotiveerd is om mee te doen. Het vinden van prikkels die de jongeren motiveren staat dan ook centraal in het intakegesprek. De gespreksleider vanuit Link2Work moet daarvoor goed kijken, luisteren en met zijn/haar 'professionele gevoel' proberen te beoordelen of dit traject passend is voor de jongere. Zoals de organisatie het omschrijft, ze kijken naar "Wat zet iemand in zijn kracht? Wat beweegt iemand en waar zou diegene naartoe willen bewegen?" (interview medewerker Link2Work 21 november 2023).

Wanneer een jongere een stagetraject krijgt aangeboden bij Link2Work worden er meer randvoorwaarden gesteld zoals aanwezigheid, verantwoordelijkheid voor bepaalde taken, en verantwoording naar een begeleider.

Ondernemers

Deelname van ondernemers is op vrijwillige basis. Er wordt van de ondernemers verwacht dat zij minstens bij 4 fysieke contactmomenten aanwezig zijn. Er worden verder geen concrete eisen gesteld aan ondernemers om deel te nemen aan het programma van Link2work.

Scholen

Een randvoorwaarde die aan scholen wordt gesteld om deel te kunnen nemen aan het programma van Link2work is dat het schoolbestuur achter de aanpak staat en volledige medewerking verleent. Dit houdt in dat de school als

uitvoeringslocatie ingezet kan worden voor activiteiten zoals de businesslunches, wijkrestaurants of VrijdagmiddagCouscous. Naast het beschikbaar stellen van een docent die begeleiding kunnen bieden bij kookgelegenheden of evenementen, moet er een ruimte beschikbaar zijn. Op veel van de betrokken scholen heeft Link2Work een wijkrestaurant opgezet, hiermee hopen zij tevens de verbinding tussen de wijk en de jongeren te versterken.

Activiteiten

Intake

Iedere potentiële deelnemer krijgt voorafgaand aan het traject een intake waarbij naast de passendheid van het Link2Work-traject ook de persoonlijke ontwikkeldoelen worden besproken. Hierbij wordt door de begeleiders vanuit de organisatie gesproken van "iemand in zijn kracht zetten". Hiermee refereren deze begeleiders naar het beste uit de leerling naar boven halen, vinden wat hem/haar motiveert en begeleiden om te bewegen naar waar hij/zij toe wil.

Activiteiten

De belangrijkste en meest prominente activiteit binnen Link2Work zijn de coachingstrajecten. Hierbij wordt gewerkt met door de organisatie aangehaalde 'Gilde methode' oftewel het -meester-gezel-leerling-principe'. De meester is een ervaren ondernemer die zich vrijwillig inzet binnen link2work om zijn ervaringen te delen en jongeren te begeleiden. De gezel is een jongere die het eerste jaar van het traject succesvol heeft afgerond, en een begeleidende rol heeft ten opzichte van de onervaren deelnemers. Deze methodiek zien we terug in allerlei verschillende activiteiten die Link2Work organiseert, zoals:

- *Vrijdagmiddag Couscous* - Vrijdagmiddag Couscous haakt aan bij de Marokkaanse traditie om, na het vrijdagsgesbed op vrijdagmiddag tijdens het nuttigen van couscous, stil te staan bij maatschappelijke ontwikkelingen. Men inspireert elkaar en levert vanuit betrokkenheid een bijdrage aan de samenleving. Ondernemers, buurtgenoten en andere

geïnteresseerden zijn vrij om, zonder verplichtingen, langs te komen en contact te leggen met de jongeren op een informele manier.

- *Business lunches* – de business lunches die op verschillende scholen met grote regelmaat plaatsvinden zijn een uitbreiding van de Vrijdagmiddag Couscous. De focus ligt tijdens deze lunches op de aanwezigheid van ondernemers die in gesprek gaan met de jongeren die zelf verantwoordelijk zijn voor het voorbereiden van de lunch. Hierbij kunnen de jongeren hun schrijf-, luister- en gespreksvaardigheden tijdens de netwerkbijeenkomsten in praktijk brengen.
- *Wijkrestaurant(s) en maaltijdservice* – als uitbreiding op de Vrijdagmiddag Couscous is in 2021 het eerste Wijkrestaurant geopend in samenwerking met het Rotterdam Design College. Daarnaast is tijdens coronatijd, wanneer contact met de buurt niet goed mogelijk was, een maaltijdbezoorgservice voor ouderen opgezet. Vanwege de enthousiaste ontvangst van deze actie is deze ook na afloop van de coronapandemie voortgezet.
- *Samenwerking op wijkniveau* – Ook zet Link2work zich in om op wijkniveau een samenwerkingsverband rondom jongeren te ontwikkelen waar scholen, buurthuizen, jongerenwerkers, etc. deel van uitmaken. Hiermee is Link2Work al in enkele buurten gestart. Het plan is om dit verder uit te breiden.

Daarnaast organiseert Link2Work een groot aantal activiteiten en events. Tijdens deze activiteiten en events kunnen de jongeren werken aan de ontwikkeling van hun professionele, sociale en communicatieve vaardigheden. Ook zijn er verschillende themaworkshops waarin jongeren hun interesses en krachten kunnen ontdekken. Een aantal voorbeelden zijn:

- Maandelijks *workshops* door vrijwilligers waarin de focus ligt op soft skills.⁹

- Afwisselend per maand vinden er *culturele en creatieve activiteiten* plaats gericht op het ontdekken van interesses en competenties en maatschappelijke activiteiten in samenwerking met buurtbewoners en daklozen in desbetreffende wijk.
- Jongeren kunnen werkervaring opdoen in het wijkrestaurant van Link2Work (cateringbedrijf) of de *maaltijdservice*.
- *Netwerkevent XXL Link2Work* waarbij betrokken partijen samenkomen (jongeren en ondernemers) en geleerde skills en netwerken gebruikt kunnen worden. Dit event vindt eens per 6 maanden plaats.

Een kernpunt van de aanpak van Link2work ligt in de persoonlijke begeleiding van de jongeren door het team van Link2Work. Deze begeleiding vindt continu plaats en heeft een wat meer informele aard in vergelijking tot de concreet opgestelde begeleidingsmomenten zoals de workshops of de businesslunches. Het kernteam van Link2Work geeft aan dat deze persoonlijke begeleiding en de binding met de jongeren die dit tot resultaat heeft hun voornaamste kracht is.

Looptijd

De looptijd van een coachingstraject is in principe 6 maanden. Echter, gezien de invulling en het verloop van de begeleiding per jongere enorm kan verschillen, wordt hier flexibel mee omgegaan. Sommige jongeren sluiten alleen aan bij de businesslunches, terwijl andere jongeren juist voor bepaalde tijd stagelopen binnen Link2Work en intensievere en persoonlijker begeleiding ontvangen.

Voorwaarden

In deze paragraaf wordt toegelicht welke voorwaarden een rol spelen voor Link2work om het werkt te kunnen doen wat ze doen. Er zal een korte omschrijving volgen van het team en de benodigde competenties van teamleden. Verder wordt ingegaan op het financiële aspect van de interventie.

⁹ Met soft skills wordt verwezen naar vaardigheden rondom attitudevorming, ontwikkeling kennis, competenties, sociale vaardigheden en taalvaardigheden.

Team

Het team van Link2Work bestaat uit een kernteam, overige medewerkers en een pool vrijwillige begeleiders. Het Kernteam is verantwoordelijk voor de opzet en organisatie van de activiteiten van Link2Work, maar deze personen zijn ook erg actief betrokken in de persoonlijke begeleiding, en hebben veel zicht op het proces van de jongeren. Hiernaast zijn er vaste begeleiders vanuit de scholen waar Link2work een samenwerkingsverband mee heeft. Veel (oud) deelnemers zetten zich in voor de stichting als vrijwilliger, bijvoorbeeld in de vorm van 'gezel' om jongeren te begeleiden, of via het social media team van Link2Work.

Opleiding en competenties

Om inzet en betrokkenheid bij het werk van Link2Work zo laagdrempelig mogelijk te houden, worden er hier geen harde eisen aan gesteld als het gaat om kwalificaties van medewerkers van het kernteam, vrijwilligers en ondernemers. Voor (aangestelde) medewerkers is een VOG-verklaring vereist.

Voordat iemand ingezet wordt binnen de organisatie, wordt vooral gekeken of iemand gemotiveerd is te werken met de doelgroep, of iemand een passende houding laat zien en of iemand passend is binnen het team. Voor begeleiders is het belangrijk dat zij graag in gesprek gaan met jongeren en gemotiveerd zijn om het beste in de jongeren naar boven te halen. Mensenkennis is een plus maar moet ook aangeleerd worden stelt de organisatie. Een open houding is het belangrijkste, voor zowel begeleiders als vrijwilligers.

Financiering

Voor de jongeren en ondernemers zijn alle activiteiten gratis om aan deel te nemen. Personele kosten zijn beperkt sinds het grootste deel van de deelnemers vrijwillig, dan wel via de scholen worden ingezet.

De afgelopen jaren werd de doorontwikkeling (begeleiding van jongeren) gefinancierd door het Oranje Fonds, VSB Fonds, Fonds 21, Sint Laurensfonds, Elise Mathilde, gemeente Rotterdam, Rotary Rotterdam, Postcode Loterij Buurtfonds en de Lions Rotterdam. Vanaf januari 2024 draait Link2Work mee in het MDT programma van het Ministerie van VWS. Hierdoor kan Link2Work opschalen in betaalde menskracht.

Kwaliteitsbewaking

De stichting Link2Work verzorgt de projectadministratie, en houdt middels een dashboard verschillende prestatie-indicatoren bij. De input hiervoor komt van overleg tussen het projectteam en coaches (tweewekelijks), en een voortgangsoverleg tussen het projectteam en vertegenwoordigers van partners (scholen, ondernemersverenigingen, bibliotheek, etc.) (maandelijks).

Er is veel ruimte voor feedback binnen het team. Link2Work geeft aan dat het aanspreken van collega's belangrijk is voor de bescherming van kwaliteit en een prettige werksfeer binnen het team. Iedereen in het team draagt bij met zijn eigen expertise, hierin moeten zij elkaar ondersteunen en aanvullen.

Werkzame mechanismen

Link2work speelt met het aanbod en de aanpak in op een bepaalde kijk op de problematiek en onderliggende oorzaken daarvan. Op basis van deze kijk zet de stichting in op bepaalde specifieke werkzame elementen. Deze visie op probleem en oorzaak en de werkzame elementen bespreken we in deze paragraaf.

Probleem en oorzaak

Meer dan 30.000 jongeren lopen in Rotterdam het risico om buiten de boot te vallen (Gemeente Rotterdam, 2016). Het uitvalrisico van deze groep kan door enorm veel verschillende redenen verklaard worden, sommige jongeren

hebben onderliggende problematiek, andere een taalontwikkelingsstoornis en voor sommige jongeren kan de oorzaak liggen in eenzaamheid. Een groot deel van deze jongeren heeft een verhoogd risico op schoolverlating en zelfs volledig sociaal uit te vallen (NJI, g.d). In internationaal onderzoek wordt naar deze groep gerefereerd als NEET¹⁰, dat zijn jongeren die geen opleiding volgen en ook niet aan het werk zijn. Deze groep kwetsbare jongeren vormen een enorm groot risico op criminele uitbuiting (Centrum tegen Kinderhandel en Mensenhandel, 2023). Volgens het CBS (2023) wonen ruim 14.000 kinderen in Rotterdam op met een familielid dat in de afgelopen vijf jaar in verband is gebracht met zware criminaliteit (vuurwapengeweld, drugshandel, gijzeling of afpersing).

Uit documenten gepubliceerd door en over Link2Work blijkt dat het team met de werkwijze zo veel mogelijk vertrekt vanuit beeld van een aantal oorzaken die uitval onder jongeren kunnen verklaren. Zo worden onder andere eenzaamheid, economische en psychologische problemen als mogelijke verklarende factoren genoemd. Daarnaast signaleert Link2Work een gebrek aan softskills (medewerkersvaardigheden) of kennis over mogelijkheden en een zwak functioneel netwerk als verklarende factoren voor een slechtere doorstroom van deze risicogroep naar de arbeidsmarkt. Dit zijn dan ook de verbeterpunten waar Link2Work op inzet in het begeleidingsproces.

Werkzame elementen

Bij de interventie van Link2Work is gekozen voor een focus op zowel werkgevers (ondernemers) als werknemers (jongeren). De hoofdfocus ligt op het verbeteren van de arbeidsmarktvoorbereiding van jongeren o.a. door informatievoorziening en werkervaring (Klaver et al., 2005; van Zenderen et al., 2011). Daarnaast ligt er een sterke focus op het ontwikkelen van een sterk en

functioneel netwerk voor de jongeren (Van Esch et al., 2011). Door kennis te maken met mensen in het werkveld kunnen jongeren hun sociale netwerk uitbreiden. Hierbij is in de begeleiding van ondernemers duidelijk een combinatie te zien tussen zowel het functionele als het informatieve aspect. Bij de businesslunches wordt zowel contact gelegd om afspraken te maken, werker-
varing op te doen maar ook informatie uit te wisselen over hoe zaken te werk gaan binnen een branche of op de arbeidsmarkt in het algemeen.

Een ander aspect is de overbrugging die wordt gemaakt tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond. De businesslunches zijn niet alleen om bij te dragen aan de ontwikkeling van jongeren, het draagt ook bij aan de bewustwording van vooroordelen vanuit werkgevers (Kruisbergen & Veld, 2002). Contact tussen groepen wordt hiermee gestimuleerd, wat wordt gezien als een werkzaam element in het verminderen van vooroordelen (Van der Maat, 2016).

Binnen Link2Work is gekozen voor een methode van mentoring en peer support, waarbij een groot deel van de begeleiding van jongeren ligt bij 'metgezellen'. Binnen de organisatie wordt dit geduid als de 'leerling-meester-gezel' methode, waarbij er altijd een betrokkenheid is van een leeftijdsgenoot/ervaringsgezel wie de betreffende leerling begeleid. Hierbij leert de metgezel door de geleerde informatie en vaardigheden door te geven aan een lotgenoot.

- Link2Work gebruikt eetbijeenkomsten om jongeren en ondernemers bij elkaar te brengen en een connectie te laten maken. Op deze informele wijze kan er een laagdrempelige connectie gemaakt worden. De jongeren bereiden het eten zelf met begeleiders en serveren het zelf uit. Hierdoor is een eerste aanknopingspunt al gemaakt.
- Door middel van de buurtrestaurants wordt er op een zelfde manier op laagdrempelige wijze contact gemaakt tussen de jongeren en ouderen

10 NEET – not in education, employment or training.

uit de buurt. Hiermee bevorderen jongeren ook hun maatschappelijke participatie.

- Het versterken van intrinsieke motivatie, zelfvertrouwen en zelfredzaamheid door middel van de (indirecte) begeleiding van Link2Work versterkt de arbeidsmarktpositie van de jongeren. Bij Link2Work geloven ze er in dat naast werknemersvaardigheden, deze sociaal-emotionele vaardigheden belangrijk zijn in het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt.

In het bovenstaande zijn de volgende elementen in de aanpak van Link2work essentieel: een goede samenwerking met de betrokken scholen, contact tussen vrijwilligers en jongeren, een open houding vanuit vrijwilligers én jongeren en frequent en duidelijke communicatie tussen alle betrokken partijen.

Bijlage 2 Stichting het KandidatenNetwerk

Stichting het Kandidatennetwerk is opgericht ten tijde van hoge jeugdwerkloosheid en had als het voornaamste doel om jongeren uit de regio Amsterdam, die niet zelfstandig de arbeidsmarkt kunnen betreden, te begeleiden naar de arbeidsmarkt (het vinden van werk, een werkervaringsplek of studie). Daarbij heeft het Kandidatennetwerk altijd begrepen dat jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt vaak achterliggend te maken hebben met andere belemmeringen, problemen en uitdagingen en heeft altijd al oog gehad voor jongeren die tussen de gaten vielen van verschillende instanties en niet de juiste begeleiding ontvingen. Daarom werkt Kandidatenmarkt met jongeren niet alleen aan arbeidstoeleiding, maar is er ook aandacht voor schuldenproblematiek en andere eventuele psychosociale belemmeringen / sociaal-emotionele en financiële ontwikkeling.

Het doel van het Kandidatennetwerk is om een spiraal van teleurstelling en uitval te verbreken door één plek aan te bieden waar jongeren persoonlijke begeleiding krijgen en hun vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen. Het Kandidatennetwerk poogt daarbij om de jongeren verlicht de deur uit te laten lopen door hun zelfvertrouwen te versterken, hun sociale en financiële vaardigheden te ontwikkelen, hun talenten en krachten te ontdekken en te versterken en tot slot hen te leren hoe zij hun sociale netwerk kunnen benutten.

Het Kandidatennetwerk werkt vanuit passie, netwerkgerichtheid, gelijkwaardigheid en wederkerigheid wat bijdraagt aan een goede vertrouwensband, wat een positief effect heeft op het ontwikkelen van een economische en sociale zelfredzaamheid. Met behulp van een integrale en netwerkgerichte aanpak,

langs onder andere de domeinen (jeugd)zorg, arbeidstoeleiding, schuldhulpverlening en scholing, wordt er ingezet op de economische en sociale zelfredzaamheid van deze jongeren. De kracht van deze interventie zit volgens hen in het samenbrengen van het werken aan de verschillende leefgebieden onder één dak, met een integrale en netwerkgerichte aanpak met persoonlijke begeleiding en workshops, in combinatie met het bieden van een veilige ruimte voor ontwikkeling en hun vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen. Hierdoor zouden jongeren effectief kunnen werken aan het vergroten van hun zelfvertrouwen en zelfredzaamheid wat hen te goede zal komen in de toekomst. Hierdoor zouden de jongeren beter in staat zijn om (in het vervolg) hulp- en ondersteuningsvragen op te lossen of weten waar ze voor hulp en ondersteuning terecht kunnen.

Doelgroep

Het KandidatenNetwerk richt zich op jongeren (12-30 jaar) uit de regio Amsterdam die zich bevinden in een kwetsbare positie. Jongeren vanaf 12 jaar worden begeleid en doen mee aan trainingen op het gebied van talentontwikkeling. Jongeren vanaf 16 jaar worden begeleid en ontvangen training op het gebied van werk, vrijwilligerswerk, scholing, stage, participatie, schulden en jeugdzorg. De doelgroep van KandidatenNetwerk ervaart vaak meervoudige problematiek en staat vaak op meer afstand van de maatschappij. Uit ervaring weet de organisatie dat achterliggende problematiek vrijwel altijd de oorzaak is van de uitdagingen die jongeren in relatie tot hun ontwikkeling ervaren.

Doel

Hoofddoel

Het hoofddoel van het KandidatenNetwerk is het verbeteren van de sociale en economische zelfredzaamheid van de jongeren en hen zo verlichting van stress en stabiliteit te bieden. Hierdoor zouden de jongeren beter in staat zijn om (in het vervolg) hulp- en ondersteuningsvragen op te lossen of weten waar ze voor hulp en ondersteuning terecht kunnen.

Het doel van het aanbod van KandidatenNetwerk is om een spiraal van teleurstelling en uitval te verbreken door één plek aan te bieden waar jongeren persoonlijke begeleiding krijgen en het vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen. Het KandidatenNetwerk poogt daarbij om de jongeren verlicht de deur uit te laten lopen door hun zelfvertrouwen te versterken, hun sociale en financiële vaardigheden te ontwikkelen, hun talenten en krachten te ontdekken en te versterken en tot slot hen te leren hoe zij hun sociale netwerk kunnen benutten.

Subdoelen

- Naast het vergroten van zelfredzaamheid biedt het KandidatenNetwerk jongeren **perspectief en zingeving**. Door de opeenstapeling van problematiek kunnen jongeren perspectief verliezen wat kan leiden tot eenzaamheid en depressieve gevoelens. Het doel van het KandidatenNetwerk is dat jongeren weer mee kunnen doen aan de maatschappij en zich gehoord en gezien voelen.
- Daarnaast wordt er ingezet op **identiteitsontwikkeling**. De organisatie geeft aan dat de groep jongeren waarmee zij werken vaak vanwege hun thuissituatie op een jonge leeftijd volwassen heeft moeten worden. Daardoor hebben ze vaak weinig ruimte gehad om te zoeken naar wie zij

zijn. Het KandidatenNetwerk probeert deze zoektocht te ondersteunen door op zoek te gaan naar de krachten van een jongere.

- Binnen de trajecten van het KandidatenNetwerk wordt er gewerkt aan vaardigheden op vier gebieden: geld (Moneyskills), werk (Workskills), netwerken (Networkskills) en andere levensvaardigheden (Lifeskills). Hierbij speelt bewustwording een grote rol: jongeren leren hun kwaliteiten herkennen en in te zetten. Daarnaast wordt er ruimte gemaakt voor het leren en oefenen van vaardigheden die de jongeren op school niet (voldoende) leren (bijv. Specifieke sociale vaardigheden die nodig zijn op de arbeidsmarkt en solliciteren). Het overkoepelende doel hierbij is om de **zelfredzaamheid** van deze jongeren te vergroten.
- **Preventie** is daarbij een belangrijk subdoel. Het KandidatenNetwerk zet in op het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden zodat jongeren kunnen voorkomen dat ze in de schulden komen.

Werkwijze

Werving en selectie

Naast doorverwijzingen via onder andere samenwerkingspartners en onderwijsinstellingen zoals ROC's werft het KandidatenNetwerk ook zelf actief via sociale media, flyers en outreachend/ op straat. Bij verschillende partners (zoals jongeren informatiepunten, jongeren punten, buurtplekken, inloopplekken en andere maatschappelijke organisaties) waar jongeren komen worden flyers verspreid. Ook gaat het KandidatenNetwerk actief de straat op in de wijk, specifiek naar plekken waar jongeren samenkomen. Ook vindt de werving plaats via jongeren die zelf binnenlopen dan wel andere jongeren meenemen.

Aanmelding voor een traject van het KandidatenNetwerk kan zowel via hulpverleners, scholen of zelfstandig via de jongeren.

Activiteiten

Intake

Het KandidatenNetwerk hanteert geen randvoorwaarden/exclusiecriteria voor deelname aan een van de programma's. Een begeleidingstraject begint met een intake, wat in de praktijk een kennismakingsgesprek wordt genoemd om de druk voor de jongeren te verlagen. Hierin worden antwoorden op de volgende vragen gezocht: *Wie ben jij? Wat drijft jou? En wat zijn jouw talenten?* Er wordt niet verwacht dat de jongeren hier gelijk een concreet antwoord op kunnen geven. Dit gesprek wordt voornamelijk gevoerd om een beeld te krijgen van waar de jongere staat en wat de hulp- of ondersteuningsvraag is. Op basis van de intake wordt gekeken welke interventies de jongere nodig heeft en bij welk aanbod deze kan aansluiten. Hieruit volgt een *plan van aanpak* waarin gezamenlijk omschreven wordt wat de jongere wil bereiken en waar de knelpunten zitten. Hiervoor wordt een *leefgebiedenanalyse* gebruikt om visueel in kaart te brengen waar de knelpunten zitten, bijvoorbeeld op gebied van school, werk, of vrijetijdsbesteding.

Diensten

Er worden zeven domeinen genoemd waar het KandidatenNetwerk diensten in levert:

- Jeugdzorg (psychosociaal)
- Arbeidstoeleiding
- Participatie
- Schuldhulpverlening
- Scholing en stage
- Vrijwilligertrajecten/werkervaringstrajecten
- Trainingen – intern en extern

Het KandidatenNetwerk biedt begeleiding, workshops & trainingen, op locatie en daarbuiten, aan op het gebied van o.a.: effectief netwerken, netwerkstrategieën, communicatie, presentatie, sollicitatie, assertiviteit, weerbaarheid, leren budgetteren en DigiSkills. Het aanbod aan diensten van het KandidatenNetwerk voor externen (professionals en organisaties) bestaat uit: jeugdzorgprogramma's (integrale en netwerkgerichte aanpak: individuele coaching & begeleiding en groepsworkshops & -trainingen); ondersteunende onderwijsprogramma's (burgerschap, extra curriculaire activiteiten, Maatschappelijke Diensttijd) externe trainingen en coaching op het gebied van sociale netwerkstrategieën, train-de-trainer, supervisie; partnerships & sponsorships (MDT-partnerships van werving tot ervaringsplekken en SROI & financiering).

Activiteiten

Afhankelijk van het individuele programma volgen jongeren groepsworkshops, individuele begeleiding of een combinatie daarvan. Het KandidatenNetwerk zet ook vaak in op ervaringsdeskundigen. Jongeren die voorheen het programma hebben doorlopen komen vertellen hoe over hun ervaringen. Hierdoor zien jongeren hoe het ook kan gaan, ze kunnen zichzelf terugzien in de ervaringsdeskundige, dit biedt representatie en perspectief.

Individuele begeleiding & groepsworkshops

Binnen het KandidatenNetwerk wordt er onderscheid gemaakt tussen vaardigheden op vier gebieden: geld (Moneyskills), werk (Workskills), netwerken (Networkskills) en andere levensvaardigheden (Lifeskills). Daarnaast werken ze vanuit de *"Empower-me-methodiek"*, een voor de organisatie ontwikkelde methodiek gericht op het versterken van al aanwezige krachten en talenten van de jongeren als startpunt. Wanneer jongeren voor het eerst binnenkomen hebben zij vaak een laag zelfbeeld, onvoldoende kennis en inzicht in hun eigen talenten, krachten, en onvoldoende kennis van de ongeschreven regels op de arbeidsmarkt. Vanuit de begeleiders van het KandidatenNetwerk wordt juist ingezet op het ontdekken en versterken van die krachten in plaats van te vertrekken vanuit de problemen die zij hebben.

Naast individuele begeleiding worden er groepswerkshops gegeven op de eerdergenoemde gebieden geld, werk, netwerken en levensvaardigheden. Bij de workshops zijn vaak ervaringsdeskundigen van het KandidatenNetwerk aanwezig die over hun eigen positieve ontwikkelingen vertellen. Het KandidatenNetwerk refereert ook naar de *peer-educators aanpak* waarbij leeftijdsgenoten met elkaar praten over hun ervaringen met vergelijkbare problematiek. Volgens Kandidatenmarkt zorgt deze methode voor meer zelfvertrouwen, minder stress en schaamte bij de jongeren en geeft het jongeren weer hoop en meer vertrouwen in de toekomst.

Methodiek

De *EmpowerMe aanpak* richt zich op de meervoudige problematiek van waar jongeren mee te maken kunnen hebben en de spiraal van isolatie en uitval. Het doel van deze methode is deze spiraal te doorbreken door een plek te bieden waar jongeren persoonlijke ondersteuning krijgen bij hun problemen en hun vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen. Voor bijvoorbeeld preventie in het kader van de financiële zelfredzaamheid, ligt de nadruk op bewustwording en het doorbreken van disfunctionele en irrationele gedachtespatronen, in de relatie tot geld, door middel van cognitieve interventies die samengevat wordt in vijf stappen (herinneringen ophalen, reflecteren, accepteren, erkennen en herkennen). Het KandidatenNetwerk zet dit in vanuit het idee dat herhaling en terugval beperkt kan worden (Movisie, 2020).

De methodiek, ondersteuning en hulpverlening worden *netwerkgericht* uitgevoerd. Het ontwikkelen van een betrouwbaar en bruikbaar netwerk rondom de jongeren ligt aan de basis van de effectiviteit van het programma. Dit doet het KandidatenNetwerk vanuit het idee dat iedere jongere zijn/haar eigen krachten heeft en wanneer deze krachten opgehaald en samengebracht worden, er mooie resultaten bereikt kunnen worden. Het leert de jongeren ook *wederkerigheid* van gezonde relaties en netwerken.

Looptijd

In de begeleiding van jongeren werkt het KandidatenNetwerk niet met vastgestelde begin- of eindpunten.

Bij sommige trainingen en interventies zijn begeleiders voor een bepaalde tijd beschikbaar, maar het KandidatenNetwerk wil er daarnaast, vanuit het oogpunt van belang van continuïteit, voor zorgen dat jongeren altijd terug kunnen komen met vragen. Motivatie is een belangrijke randvoorwaarde van deelname, maar het team van het KandidatenNetwerk erkent dat deze komt en gaat in golfbewegingen. Soms verdwijnt een kandidaat tijdelijk uit beeld, maar een kandidaat kan ook later weer terugkomen. Hier biedt de organisatie ruimte voor.

Voorwaarden

In deze paragraaf wordt toegelicht wat de voorwaarden zijn van de organisatie om het werk uit te kunnen voeren waar zij voor staan. Er wordt een korte omschrijving gegeven van het team en de benodigde competenties van de teamleden. Verder gaan we in op de financiële organisatie van de interventie.

Team

Het team van het KandidatenNetwerk bestaat uit zowel professionals, zzp'ers als vrijwilligers, waarbij er waarde wordt gehecht aan de afspiegeling die het team vormt van de doelgroep op het gebied van leeftijd, culturele of sociale achtergrond en werk-/denkniveau. Ook is er een pool van vrijwilligers die bijdragen leveren en onmisbaar zijn in de organisatie. Verder beschikt het KandidatenNetwerk over een actief jongerenpanel, dat gevraagd en ongevraagd participeert in het bedenken en uitvoeren van evaluaties. Daarnaast werkt het KandidatenNetwerk ook met jongeren als peer-educators, ervaringsdeskundigen en ambassadeurs. In het team bevinden zich experts op het gebied van het begeleiden van groepsdynamische processen, maatschappelijk werkers, sociaaljuridische dienstverleners en pedagogen. Verder is er een commercieel team van recruiters, business consultants, marketeers en salesexperts.

Opleiding en competenties

Zoals hierboven te lezen valt zijn er een groot aantal verschillende functies binnen het team van het KandidatenNetwerk. Voor de professionals zoals dienstverleners of pedagogen is een passende opleiding en bijbehorende competenties een vereiste.

Financiering

Door middel van subsidies vanuit ministeries, gemeentes en fondsen. Stichting het KandidatenNetwerk heeft een krachtig netwerk bestaande uit maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en fondsen zoals Kansfonds, Oranje Fonds en NN Group. Het bedrijfsleven, scholen of andere partnerorganisaties kunnen, afhankelijk van het traject en de benodigde cofinanciering om de dekking voor subsidie rond te krijgen, gevraagd worden om een in cash of in kind bijdrage te leveren. Voor jongeren is deelname aan de interventie gratis.

Kwaliteitsbewaking

Om de continuering van het KandidatenNetwerk te garanderen en hoogwaardige dienstverlening te blijven bieden voert het KandidatenNetwerk jaarlijks een cliënttevredenheidsonderzoek uit. Hiernaast wordt de kwaliteit bewaakt door binnen de organisatie ruimte te creëren voor persoonlijke reflectie en teamoverleg. In 2022 heeft het KandidatenNetwerk de norm voor Harmonisatie kwaliteitsbewaking in zorgsector (een HKZ-certificering) behaald onder de norm kleine organisaties.

Werkzame mechanismen

Het KandidatenNetwerk speelt met het aanbod en de aanpak in op een bepaalde kijk op de problematiek en onderliggende oorzaken daarvan. Op basis van deze kijk zet de stichting in op bepaalde specifieke werkzame elementen. Deze visie op probleem en oorzaak en de werkzame elementen bespreken we in deze paragraaf.

Probleem en oorzaak

Het KandidatenNetwerk ziet in dat jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak te maken met meervoudige achterliggende problematiek zoals mentale gezondheidsproblemen, schulden of een justitiële achtergrond. Hulpvoorziening voor deze problemen worden echter door verschillende instanties met verschillende loketten aangeboden, waardoor de communicatie tussen instanties vaak beperkt is en bovendien niet altijd even duidelijk is welke verantwoordelijkheid bij wie ligt. Jongeren worden van instantie naar instantie gestuurd en de gefragmenteerde ondersteuning en hulp komt niet meer bij ze aan. Het KandidatenNetwerk speelt er op in dat deze jongeren een lange geschiedenis hebben met hulpverlening, zijn uitgevallen bij reguliere instanties en/of zijn inmiddels zorg mijdend.

Een deel van deze jongeren heeft geen stabiele woon- of slaapplek. Er is bij deze groep vaak sprake van belemmerende problematiek zoals het hebben van schulden en/of een justitiële achtergrond, waardoor zij zichzelf of hun ouders/ verzorgers hen uitschrijven bij de gemeente. Ook de kostendelersnorm kan ervoor zorgen dat veel ouders hun kinderen het verblijf thuis moeten ontzeggen. Dit maakt dat deze groep kwetsbare jongeren uit het zicht raakt van hulporganisaties.

Mogelijke oorzaken die door het KandidatenNetwerk worden aangehaald als factoren die bijdragen aan een vergroot risico op dak- en thuisloosheid voor jongeren zijn: Een zwak sociaal netwerk, de financiële positie van de ouders, gebrek aan ondersteuning bij de overgang naar zelfstandigheid, en de weg niet kunnen vinden naar het ontvangen van de juiste ondersteuning of hulp.

Werkzame elementen

In de theorie rondom werkzame elementen ter bevordering van de overgang van het mbo naar de arbeidsmarkt wordt onderscheid gemaakt in factoren op niveau van de werkgevers en op het niveau van de jongeren. Bij het KandidatenNetwerk ligt de nadruk op het versterken van de positie van de jongeren door middel van het verbeteren van hun geld-, werk, netwerk- en levensvaardigheden, dus voornamelijk op het niveau van de jongeren. Er wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een sterk en functioneel netwerk voor de jongeren (Petit & van Esch, 2018). Daarnaast wordt er informatievoorziening over onderwijs- en arbeidsmarkt perspectief aangeboden wat jongeren vanuit huis of school niet meekrijgen (Fourage, et al., 2016). Daarbij wordt specifiek gebruik gemaakt van rolmodellen (met een migratieachtergrond) waarmee de jongeren in gesprek kunnen gaan (Adlouni & Hermsen, 2009). In de verschillende werkvormen van het KandidatenNetwerk wordt onder andere gewerkt aan de werknemersvaardigheden (Khalid et al., 2014) en er ligt een grote nadruk op werkzaamheid van peer support en mentoring door en van lotgenoten (Meijer & de Winter-Coçak, 2018; Crul, 2000).

Het KandidatenNetwerk richt zich op jongeren met meervoudige problematiek die hun overstap naar de arbeidsmarkt zwaar beperkt. Door een onoverzichtelijk en ineffectief web van zorginstanties raken de jongeren in uitzichtloze situaties terecht, verdwijnen van de radar en zijn moeilijk nog te bereiken. De *EmpowerMe* aanpak is uit dit probleem geboren. Het doel van deze methode is deze spiraal te doorbreken door één plek te bieden waar jongeren persoonlijke begeleiding krijgen bij hun problemen en hun vertrouwen in zichzelf en hun omgeving kunnen herstellen.

Door middel van een integrale vorm van aanpak werken de jongeren aan vier typen 'skills':

- Moneyskills (schuldhulpverlening)
- Workskills (arbeidstoeleiding)
- Lifeskills (zorg en jeugdzorg)
- Networkskills (sociale netwerkstrategieën)

Deze integrale aanpak maakt dat er gezamenlijk met de jongeren een individueel plan in de persoonlijke begeleiding van de jongeren gemaakt kan worden, met de ondersteuning die hij/zij nodig heeft om diens toekomst op te bouwen. Hierbij wordt gesteld dat het belangrijk is dat jongeren regie hebben over hun begeleiding.

Bijlage 3 Training selecteren zonder vooroordelen, College voor de Rechten van de Mens

Het College voor de Rechten van de Mens heeft zich verdiept in wat er volgens de wetenschappelijke literatuur effectief is op het gebied van objectieve werving en selectie en heeft deze kennis verwerkt in een training. De training Selecteren zonder vooroordelen is bedoeld voor (HR-)medewerkers en leidinggevendenden die veel te maken hebben met werving en selectie. Als onderdeel van breder beleid zorgt de training voor een impuls voor een meer objectieve werving. De deelnemers stellen zichzelf en elkaar vragen en bepalen samen wat voor veranderingen nodig zijn in de praktijk van werving en selectie in de organisatie. Daar kunnen de deelnemers direct mee aan de slag na de training. Buiten een bredere inclusievere arbeidsmarkt kan deze training ook bijdragen aan het verbeteren van de overgang van mbo naar arbeidsmarkt van jongeren met een migratieachtergrond doordat het de werkgeverskant meeneemt.

Doelgroepen

De doelgroep van de training 'Selecteren zonder Vooroordelen' zijn mensen werkzaam in HR en management of andere mensen die zich bezighouden met de sollicitatieprocedure voor hun bedrijf of organisatie. Dat betekent in de praktijk dat de training vaak gegeven wordt aan HR-adviseurs, managers, teamleiders en andere leidinggevendenden. Maar ook aan (doorlopende) sollicitatiecommissies, benoemingscommissies, kandidatencommissies van politieke partijen en dergelijke. Kleinere bedrijven volgen soms, maar nog weinig, de training. Het is volgens het College van belang dat, naast HR-medewerkers die het sollicitatieproces bewaken, ook leidinggevendenden en vacaturehouders

getraind worden. Het zijn namelijk uiteindelijk de mensen uit de sollicitatiecommissie (vaak medewerkers en leidinggevendenden) die de beslissing maken wie geselecteerd wordt. De training wordt vooral 'in company' aangeboden, dat wil zeggen dat de training in de organisatie zelf plaatsvindt. De training kan ook op open inschrijving aangeboden worden, maar tot nu toe kwamen daar onvoldoende inschrijvingen voor om een training door te laten gaan.

Doel

Hoofddoel

Het overkoepelende doel van deze training is om ervoor te zorgen dat deelnemers aan de training een diepgaand begrip van discriminatie en stereotypen in de arbeidsmarkt ontwikkelen. Dit omvat het herkennen van verschillende vormen van discriminatie, begrijpen hoe stereotypen ontstaan en invloed hebben, en het leren toepassen van een procedure die gelijke kansen biedt en die in lijn is met wet- en regelgeving om discriminatie te voorkomen. Het doel is om de doelgroep kennis, vaardigheden en strategieën aan te reiken om gelijke kansen binnen een selectieprocedure te bevorderen. Het gaat in de training vooral om de praktische handvatten die daarvoor ingezet kunnen worden. Uit de literatuur blijkt namelijk dat buiten bewustzijn over de eigen stereotypen en vooroordelen het meest effectief is als er in het selectieproces aspecten worden aangepast die kunnen zorgen voor verminderde invloed van deze stereotypen en vooroordelen.

Deze training onderscheidt zich van andere trainingen die zich richten op objectief selecteren, omdat de training van het College wordt geplaatst binnen het kader van de algemene wet gelijke behandeling (AWGB). In de training is er dan ook aandacht voor wet- en regelgeving door middel van voorbeelden uit de praktijk. Het College zelf is een mensenrechteninstituut dat toezicht houdt op de naleving van mensenrechten in (Europees en Caribisch) Nederland en daarmee dus ook discriminatieklachten toetsen aan de wet gelijke behandeling.

Veel andere trainingen rondom objectief selecteren zijn opgezet vanuit enkel het diversiteitsdenken. In de training van het College wordt daarnaast altijd verwezen naar het literatuuronderzoek wat ten grondslag ligt aan de training. Dit om te laten zien dat het een training is op basis van bewezen ideeën.

Subdoelen:

Samenvattend zijn de subdoelen van de training de volgende:

- Leerdoel deel 1: Er- en herkennen van het bestaan van discriminatie bij de toegang tot de arbeidsmarkt van verschillende groepen; - Inzicht in verschillende uitingsvormen van discriminatie (niet alleen inzicht in meer ouderwetse vormen, maar ook in moderne, meer subtiele vormen van discriminatie en de doorwerking van expliciete en impliciete stereotypingen); - Definities van impliciete en expliciete stereotypingen; - Inzicht in het verband tussen stereotypen en discriminatie; - Inzicht in het belang van werknemers en werkgevers bij discriminatievrije toegang tot de arbeidsmarkt; - (H)erkenning van eigen stereotiepe denken over groepen.
- Leerdoelen deel 2: - Inzicht krijgen in het ontstaan/nut, de werking, de effecten, het voortbestaan en de verandering van stereotypen; - Bewustzijn vergroten van de (beperkte) veranderbaarheid van stereotypen (tengevolge van de werkzame mechanismen); - Inzicht in de werking van de belangrijkste mechanismen als self-fulfilling prophecy, stereotypendreiging, subtypering en irrelevante informatie (o.a. op basis van literatuuronderzoek College voor de Rechten van de Mens); - Inzicht in de theorievorming over mogelijke vermindering van effecten van stereotypering.
- Leerdoelen deel 3: - Kennis van de voorwaarden waaronder beïnvloeding (positief en negatief) plaats vindt; - Inzicht in de werking van praktische tools, ook in relatie tot het vergroten van beïnvloedingsvaardigheden van de HR-professional (kennis én vaardigheden); - Inzicht in en kennis van mogelijke strategieën rond de beïnvloeding van het management/

lijnmanagement in organisatie en inzicht in de praktische toepassing ervan; - Kennisnemen van 'good practices' op dit gebied: wat werkt goed? Onder welke voorwaarden? Waarom?

- Leerdoelen deel 4: - Bevorderen parate kennis bij deelnemers van relevante wet- en regelgeving met betrekking tot werving en selectie (uitgesplitst naar etniciteit, geslacht, leeftijd en beperking); - Aantoonbaar in staat zijn om deze wet- en regelgeving te kunnen interpreteren en toepassen in concrete situaties (casuïstiek).

Werkwijze

Werving en selectie

De werving en selectie van deelnemers voor de training van het College gebeurt door mond-op-mond-reclame, via de netwerken van de trainers en doordat organisaties het College vinden via Google.

Activiteiten

Aanpak

De training bestaat uit twee dagdelen van elk vier uur waarin vier modules worden behandeld. De uitgebreide variant (werkgroep of werkcollege) heeft een maximum van 25 deelnemers. Dit geldt ook voor een verkorte variant (college of gastcollege).

De training wordt ingevuld afhankelijk van de deelnemersgroep en de wensen van de betreffende organisatie. Buiten de achtergrondinformatie over stereotypen, discriminatie en een juridisch kader moeten de deelnemers ook zelf een aantal opdrachten en tests uitvoeren, om hen zelf te laten nadenken over hun eigen (onbewuste) stereotypen. Aan de hand van voorbeelden wordt gekeken naar mogelijkheden om effecten van stereotypen te veranderen en/of te verminderen. In de training wordt er geoefend met de geleverde handvaten en tools om de invloed van stereotypen en vooroordelen op het eigen werving- en selectieproces te verminderen.

In de training worden de subdoelen behandeld in de vier modules. Het is ook mogelijk om verschillende specialisaties in de training op te nemen, afhankelijk van het voorgesprek met de betreffende opdrachtgevers of deelnemers van de training. Deze specialisaties zijn verdiepingen van de algemene modules. Dit kan bijvoorbeeld gaan over doelgroep specifieke informatie over bijvoorbeeld gender, mensen met een beperking, LHBTIQA+ en digitalisering werving en selectie. Dit is een uitgebreide training van bijna twee hele dagen (2 keer 6 uur). Medewerkers van de HR-afdeling volgen deze bijvoorbeeld om hen te trainen in het invullen van het sollicitatieproces.

Trainers en materialen

Voor de uitvoering van de training is er een basis PowerPointpresentatie. Trainers halen hier per training gericht informatie uit, aansluitend bij de leer- en ontwikkelbehoefte die naar voren komt in het intakegesprek met de organisatie of het bedrijf dat de training aanvraagt. De trainer stuurt voorafgaand aan de training een aantal artikelen en casuïstiek op naar de deelnemers. In sommige gevallen maken de deelnemers de online Impliciete Associatie Test.

Het College voor de Rechten van de Mens werkt met een vaste groep externe trainers die allen een licentie hebben voor het geven van deze training.

Financiering

Het College is een organisatie die wettelijke taken uitvoert die vanuit de Rijksbegroting bekostigd worden. Het is een wettelijke taak van het College om voorlichting te geven en onderwijs te stimuleren en coördineren, waar het faciliteren van de training Selecteren zonder Vooroordeel onder valt. Trainers worden dan ook direct betaald door de aanvragende organisatie.

Vervolg

Bij de training wordt vaak het literatuuronderzoek meegegeven, en een artikel over gelijke kansen in werving. Ook de pdf met de sheets van de training worden opgestuurd. Soms wordt er ook een vervollgesprek in gepland voor ondersteuning tijdens de implementatie van het proces en/of evalueren voortgang van implementatie.

Werkzame mechanismen

Het College voor de Rechten van de Mens haakt met de training selecteren zonder vooroordelen in op een bepaalde kijk op de problematiek en onderliggende oorzaken van het selecteren met vooroordelen. Op basis van deze kijk zet het College in op bepaalde specifieke werkzame elementen. Deze visie op probleem en oorzaak en de werkzame elementen bespreken we in deze paragraaf.

Probleem en Oorzaak

Niet iedereen in Nederland heeft even veel toegang tot de arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt dat, ook bij gelijkwaardige CV's, mensen met een migratieachtergrond minder kans hebben op een baan. Hier speelt stereotypering en daaropvolgend discriminatie op basis van etniciteit onmiskenbaar een rol (Thijs & Verhaar, 2013¹¹). Bewuste en onbewuste vooroordelen leiden namelijk tot discriminatie in werving en selectie. Stereotypen over groepen kunnen het gedrag beïnvloeden van de personen die het werving- en selectieproces uitvoeren. Mensen die werk zoeken worden dan niet op grond van hun persoonlijke kwaliteiten (of het gebrek daaraan) uitgenodigd of afgewezen maar op basis van vooroordelen en stereotypen (Thijs & Verhaar, 2013).

11 (PDF) LITERATUURONDERZOEK De juiste persoon op de juiste plaats De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt (researchgate.net).

Werkzame elementen

Bij de training van het College is gekozen voor een focus op de werkgeverskant van de arbeidsmarkt, en voornamelijk de mensen werkzaam in HR en management die zich bezighouden met de sollicitatieprocedures voor hun bedrijf of organisatie. De hoofdfocus ligt op de werving- en selectieprocedures van werkgevers, namelijk op het bewustmaken van en diepgaand begrip ontwikkelen van discriminatie en stereotypen in de arbeidsmarkt (e.g. Dasgupta, 2004; Klaver et al., 2005; Andriessen et al., 2010; Thijs & Verhaar, 2013; Deros & Ryan, 2019). En hen naast kennis ook vaardigheden en strategieën aan te reiken om gelijke kansen binnen een selectieprocedure te bevorderen. Een aantal andere componenten die voorkomen in de training komen ook overeen met de theoretische werkzame elementen zoals in hoofdstuk 2 genoemd. Zo komt het element van het aanpassen van de wervingsteksten ook terug in de training, namelijk om in wervingsteksten niet in te gaan op rolbeschrijvingen en gevraagde persoonlijkheidskenmerken, en wel op vereiste kennis en vaardigheden en op de te behalen resultaten (Siebers, 2017). In de training wordt ook benadrukt dat het belangrijk is enkel essentiële functie-eisen op te nemen in de vacatureteksten (Hulsegge et al., 2020), en om bepaalde persoonskenmerken in de vorm van een activiteit in plaats van een vaste eigenschap te beschrijven (Wille & Deros, 2017). Daarnaast ligt er een sterke focus op het standaardiseren van de selectieprocedure en het aan de kant zetten van het belang van de 'klik' (e.g. Agerström & Rooth, 2009; Hulsegge et al., 2020; Diversiteit in Bedrijf, 2018; Deros & Ryan, 2019).

In de training van het College zijn een aantal elementen werkzaam gebleken. De training is (deels) gebaseerd op een literatuuronderzoek uit 2013. Daarnaast is er in 2021 een literatuuronderzoek gedaan waarna de modules zijn aangepast en er modules bijgekomen zijn. Er is ook gekeken naar de effectiviteit van andere interventies. Uit literatuur over diversiteit en inclusie op de arbeidsmarkt blijkt dat training wel belangrijk is willen we vooroordelen bij het selectieproces tegengaan, maar tegelijk is het niet het enige antwoord. Training alleen helpt niet. Maar training als onderdeel van een breder werving- en

selectiebeleid plus beleid gericht op een sociaal veilige werkvloer en inclusief leiderschap, dat blijkt te werken.

Wat verder werkzaam is gebleken uit de praktijk van het College is het activeren van de deelnemers van de training om zelf aan de slag te gaan met de aangeboden informatie en tips. Dit zodat deze tools en suggesties voor aanpassingen in procedures daadwerkelijk geïmplementeerd worden in de praktijk van de deelnemers. Het aanpassen van die procedures is namelijk wat effectief blijkt. Dit gebeurt in de training zelf, maar de deelnemers worden ook aangespoord om met de informatie en tips aan de slag te gaan na de training.

Bijlage 4 Methodieken

Op basis van de literatuur geven wij in deze bijlage een korte beschrijving van een aantal methodieken die werkgevers, onderwijsinstellingen en/of interventies kunnen inzetten of gebruiken om de overgang van het mbo naar de arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond te ondersteunen. Deze methodieken worden aangehaald in de literatuur als werkzaam gezien zij inzetten op de werkzame mechanismen zoals beschreven in hoofdstuk 2 van dit verslag.

Samenwerking tussen werkgevers, overheden, (arbeidsmarkt)intermediairs, wervingsbureaus en interculturele organisaties/verenigingen bestendigen via partnerschap of convenant

Om de samenwerking tussen werkgevers, overheden, (arbeidsmarkt)intermediairs, wervingsbureaus en interculturele organisaties/verenigingen te bestendigen – met als doel om beter aan te sluiten op de zoekkanalen en -strategieën van werkzoekenden met een migratieachtergrond – kan het helpen om een convenant te ondertekenen en/of een partnerschap op te richten, waarbij de samenwerking is gericht op de toeleiding van werkzoekenden met een migratieachtergrond naar werk (Klaver et al., 2005).

Rolmodellen inzetten d.m.v. inzet intermediairs met een migratieachtergrond

Een voorbeeld van een manier om rolmodellen in te zetten om de aansluiting tussen jongeren met een migratieachtergrond en werkgevers te verbeteren, is via intermediairs met een migratieachtergrond. Deze intermediairs kunnen werkzaam zijn bij bijvoorbeeld een werkgeversorganisatie, wervingsbureau of re-integratiebedrijf (Klaver et al., 2005). Diverse sollicitatiecommissies lijken

enkel effectief te zijn wanneer een substantieel deel van de commissie uit de doelgroep (van diverse sollicitanten) komt (Hulshegge et al., 2020).

Inclusieve profilering van werkgevers/organisaties via digitale kanalen

Door slimme inzet en gebruik van digitale kanalen kunnen werkgevers/organisaties uitstralen dat mensen met een migratieachtergrond worden geaccepteerd binnen hun organisatie. Een voorbeeld hiervan is (voldoende) foto's van medewerkers met een migratieachtergrond (Diversiteit in Bedrijf, 2018). Daarbij maken wij wel de kanttekening dat een inclusief werkgeverschap aan de grondslag ligt van profilering van diversiteit (zie *Werkzaam element: Inclusief werkgeverschap*). Divers profileren is natuurlijk niet hetzelfde als diversiteit binnen de organisatie waarborgen.

Verzekeren van de aantrekkelijkheid en inclusiviteit van wervingsteksten door deze te testen

Er zijn verschillende manieren om te testen of wervingsteksten aantrekkelijk zijn voor jongeren met een migratieachtergrond. Zo zouden panels bestaande uit mensen met een migratieachtergrond systematisch kunnen worden ingezet wanneer een werkgever/organisatie deze doelgroep wil bereiken (Wille & Deros, 2017). Ook zou een werkgever/organisatie twee of meer varianten van een advertentie kunnen publiceren, en de aantrekkelijkheid van de varianten kunnen onderzoeken door te kijken naar het aantal web views, doorklikken en het aantal ontvangen sollicitaties (Linos & Reinhard, 2015). Dit kan input opleveren voor het opstellen van toekomstige advertenties.

Duurzame aanpak en verbetering op de lange termijn d.m.v. een sterke infrastructuur

In de regel vindt de uitvoering van een convenant of partnerschap plaats met het oog op de kortere termijn (enkele jaren). Hiermee wordt de aansluiting van werkgevers bij jongeren met een migratieachtergrond weliswaar bevorderd,

maar slechts voor een beperkte tijdsduur. Voor een duurzame aanpak en verbetering op de lange termijn is een sterke samenwerkingsinfrastructuur nodig die stevig is ingebed (Klaver et al., 2005).

Ondersteuning d.m.v. peer support

Petit et al. (2013) beschrijven peer support in het onderwijs als hulp en steun van een persoon met een vergelijkbare (sociale) achtergrond. Meestal is dat een ouderejaars student die een jongerejaars begeleidt. Peer support kan volgens de onderzoekers bijdragen aan onder andere sociale en communicatieve vaardigheden, zelfvertrouwen en zelfstandigheid (werknemersvaardigheden). De effectiviteit in peer support is dat peers door hun eigen ervaringen in staat zijn om anderen met soortgelijke problemen te ondersteunen. Het delen van ervaringen en verhalen zorgt voor herkenning, erkenning en sociale steun (Meijer & De Winter-Koçak, 2018).

Ondersteuning d.m.v. mentoring

Mentorprogramma's kunnen worden ingezet om jongeren te ondersteunen, als rolmodel te fungeren en het netwerk te vergroten (e.g. Onderwijsraad, 2005). Als een mentor in dezelfde leeftijdscategorie is (peer-to-peer), sluit de leefwereld beter aan en kan het contact soms makkelijker gelegd worden (Van Zenderen et al., 2011). Crul (2002) is enthousiast over studenten mentoren met dezelfde etnische achtergrond. Volgens hem zorgt het leeftijdsverschil van 5-10 jaar ervoor dat mentoren dichterbij de jongeren staan dan bijvoorbeeld docenten, maar om ook als rolmodel te functioneren en te helpen bij hun professionele ontwikkeling.

COLOFON

Financier	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
Auteurs	Dr. I.M. Soeterik M.J. Verstappen, MSc G. Kersten, BSc
Foto omslag	Adobe Stock, Weedesign, 284656559
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59 C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

ISBN 978-94-6409-289-9

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, mei 2024.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.