



Werk maken van werk voor statushouders

Evaluatie van acht projecten uit het programma
'Een nieuw bestaan, een nieuwe baan'

- TUSSENRAPPORT -

Auteurs

Laura Buimer
Sabrina Dinmohamed
Jeanine Klaver

Amsterdam, 3 juni 2021

© 2021 Regioplan, met subsidie van Instituut Gak

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

Inhoudsopgave

1	1
1.1	1
1.2	2
1.3	5
2	8
2.1	8
2.2	17
2.3	22
3	28
3.1	28
3.2	30
3.3	32
3.4	34
3.5	36
4	39
4.1	39
4.2	47
4.3	54
5	59
	63
	64
	65
	67



Introductie

1

1 Introductie

1.1 Het programma 'Een nieuw bestaan, een nieuwe baan'

Sinds 2014 hebben ruim 130.000 asielmigranten een verblijfsvergunning gekregen in Nederland. Hoewel statushouders na vergunningverlening toegang hebben tot de arbeidsmarkt, blijkt in de praktijk dat de aansluiting met de arbeidsmarkt voor deze groep moeizaam verloopt. Van de asielzoekers die in 2014 een verblijfsvergunning kregen, had 4,5 jaar later 38 procent een betaalde baan gevonden (CBS, 2020). Met name de eerste jaren na vestiging is de arbeidsparticipatie laag. Ook uit onderzoek onder eerdere cohorten statushouders blijkt dat de werkloosheid relatief hoog is onder deze groep en dat het sowieso vaak enige jaren duurt voordat statushouders zich een plek weten te verwerven op de arbeidsmarkt (Maliepaard, Witkamp & Jennissen, 2017). Om te voorkomen dat de asielzoekers die vanaf 2014 naar Nederland zijn gekomen evenals eerdere cohorten langdurig langs de zijlijn komen te staan, zijn de afgelopen jaren door diverse partijen maatregelen genomen om de intrede van statushouders op de arbeidsmarkt te stimuleren. Zo is Instituut Gak medio 2018 het programma 'Een nieuw bestaan, een nieuwe baan' (programma NBNB) gestart waarmee Instituut Gak een bijdrage wil leveren aan de arbeidsparticipatie van statushouders en de kennisontwikkeling rond dit thema wil stimuleren. In twee rondes zijn subsidies toegekend aan verschillende maatschappelijke initiatieven voor projecten die de kansen op werk en werkbehoud voor statushouders vergroten via integraal maatwerk en individuele begeleiding. Het programma wordt gedurende drie jaar gemonitord en geëvalueerd.

In de eerste tranche (start per 2019) is aan achttien projecten subsidie toegekend. Van deze achttien projecten hebben uiteindelijk drie projecten zich om verschillende redenen moeten terugtrekken (wegvallen cofinanciering gemeente, wegvallen samenwerkingspartner, beëindiging samenwerking werkgever als gevolg van corona). In de tweede tranche (start per 2020) is aan negentien projecten subsidie verleend, waarvan uiteindelijk twee projecten zich hebben teruggetrokken (waarvan één als gevolg van corona). In totaal kent het programma dus 32 projecten, uitgevoerd door 29 verschillende organisaties.¹ De looptijd van de projecten varieert. Aanvankelijk zijn projectaanvragen ingediend voor één of twee jaar, maar veel projecten hebben als gevolg van de corona-uitbraak vertraging opgelopen en een verlenging van de looptijd aangevraagd. Op het moment van schrijven van deze tussenrapportage (maart 2021) kent het programma 855 deelnemers (541 mannen (63,3%) en 311 vrouwen (36,4%) en 3 personen met een ander geslacht (0,5%)), die zijn ingestroomd bij 27 projecten. Schema 1 geeft een overzicht van de projecten uit de eerste en tweede tranche. In deze tussenrapportage maken we op basis van de eerste acht projecten die zijn afgerond een evaluatie van de ervaringen in deze projecten en de behaalde resultaten.² De projecten die het betreft, zijn groen gemarkeerd in het schema.

¹ Drie organisaties hebben zowel voor de eerste als de tweede tranche een aanvraag ingediend.

² VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland heeft zowel voor de eerste als de tweede tranche een project ingediend. Hoewel de insteek van die twee projecten niet helemaal hetzelfde is, lijken ze wel veel op elkaar en behandelen we ze als één project. Ook voor Mpowerment geldt dat een aanvraag is gedaan voor een project in de eerste en tweede tranche. Er is geen inhoudelijk verschil tussen het project van Mpowerment in de eerste en tweede tranche. We rapporteren over dit project wanneer de tweede tranche is afgelopen. Tot slot geldt ook voor New Dutch Connections dat zij voor zowel de eerste als tweede tranche een project hebben aangevraagd. Het betreft twee inhoudelijk verschillende projecten. In deze rapportage behandelen we alleen het afgeronde project uit de eerste tranche.

Schema 1: Projecten programma Een nieuw bestaan, een nieuwe baan

Aanvrager	Projectnaam	Stavaza (1 maart 2021)
Eerste tranche		
De Jonge Krijger	Een kansrijke toekomst	Loopt
Mpowerment	Opleiding vrachtwagenchauffeurs	Afgerond
Droomstatus	Ownership Eigen toekomst	Loopt
Stichting Werkshop	Turn it around	Afgerond
Stichting De KIM	Van afkomst naar Toekomst	Afgerond
Stichting Taal doet meer	Eigen kracht: taal en werk	Loopt
Vista College	Nieuwkomers in de medtech	Loopt
The Dutch Tulip	Vluchtelingen maken werk van werk	Afgerond
Stichting Mano	Samen aan de slag in Rotterdam	Loopt
CNV Jongeren	HARRIE Statushouders	Loopt
Stichting Newbees	Newbees Integrale Traineeship	Afgerond
VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland	VluchtelingenWerk voor iedereen	Afgerond
Stichting Refugee Company	Re: Start	Afgerond
Stichting New Dutch Connections	Houd statushouders aan het werk	Afgerond
Stichting Sarban de Toekomst	Silk Road	Loopt
Tweede tranche		
BORO*ATELIER	Naturally doing good	Loopt
Buddy Film Project	Buddy Career Boost	Loopt
Buurtcentrum De Mussen	Samensterk! Op weg naar werk	Loopt
Dr. Schroeder van der Kolk Bedrijven	Schoeder got's talent	Loopt
New Dutch Connections	Houd statushouders aan het werk in de retail	Loopt
Refugee Team	Refugee Team	Loopt
Social Enterprise Lab	Kringloop werkt!	Loopt
Stichting Broodje Aap & Linke Soep	Horeca-opleiding Inburgering+	Loopt
Stichting BVE Zuid-Limburg / VISTA college	WOOW	Loopt
Stichting Da Capo	Migrantenvrouwen aan het werk!	Loopt
Stichting Mpowerment	Opleiding vrachtwagenchauffeurs	Loopt
Stichting Netwerkpro	Regie over je nieuwe toekomst, aan het werk in Nederland	Loopt
Stichting Welzijn West Betuwe	Van Hefboom naar slagboom	Loopt
Stichting Rumi	Refugee On Board	Loopt
Stichting YA!-coaching Midden Nederland	Welcome to your Future	Loopt
UAF	Kappersproject	Loopt
VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland	Vluchtelingen werkt voor iedereen	Afgerond

1.2 Toelichting op het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in effectieve interventies om de arbeidsmarktparticipatie van vluchtelingen te vergroten. Daarbij gaat het er niet alleen om de resultaten van de projecten in kaart te brengen, maar ook om inzichtelijk te maken waarom een aanpak werkt, voor welke doelgroepen en onder welke randvoorwaarden.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

Welke interventies worden in het kader van het programma ‘Een nieuw bestaan, een nieuwe baan’ uitgevoerd? Wat zijn de resultaten en effectiviteit van deze aanpakken voor verschillende groepen? Wat zijn de werkzame bestanddelen van de interventies en de relevante contextfactoren?

Methodische aanpak

Voor de monitoring en evaluatie van het programma NBNB maken we gebruik van het model van de Realistic Evaluation van Pawson en Tilley (1997). Dit model gaat uit van een theoriegedreven evaluatie waarbij niet alleen wordt gekeken naar de uitkomsten van een interventie, maar ook naar hoe deze resultaten tot stand komen en binnen welke omstandigheden. Anders dan quasi-experimentele evaluatiemodellen, stelt de methode van de realistische evaluatie onderzoekers in staat om de werkzame mechanismen en de randvoorwaarden waarbinnen de interventies werkzaam zijn te identificeren.

Centraal in het model van de realistische evaluatie staan de zogenoemde CMO-configuraties. Een realistische evaluatie zoekt naar de wijze (Mechanisme) waarop een interventie leidt tot een uitkomst (Outcome), en plaatst deze binnen de omgeving waarin dat gebeurt (Context). De context en de mechanismen maken dus gezamenlijk dat een interventie leidt tot een bepaalde uitkomst. Wanneer de beoogde uitkomst behaald wordt en de verwachte mechanismen zijn waargenomen, is het plausibel dat de interventie geleid heeft tot de uitkomst. Een belangrijke factor is de context waarbinnen de interventie is uitgevoerd: de conclusie dat de interventie effect heeft gehad, geldt enkel voor die context. Er kan niet zonder meer worden aangenomen dat de interventie in een andere context dezelfde uitkomst zal bereiken. Onder de context vallen zowel randvoorwaarden in de uitvoering (waar het project directe invloed op heeft) als contextfactoren in de omgeving van het project (waar het project geen of in beperkte mate invloed op heeft). Bij deze laatste categorie kan men bijvoorbeeld denken aan de mate van werkloosheid of wet- en regelgeving. Binnen het model van de Realistic Evaluation wordt een plan- en procesevaluatie, een effectstudie en een verklarend onderzoek uitgevoerd.

De interventielogica

De basis voor de realistische evaluatie is het expliciteren van de wijze waarop de ingezette interventies worden verondersteld bij te dragen aan het beoogde doel: de interventielogica. Een interventielogica is een (al dan niet schematische) weergave van hoe de instrumenten leiden tot de gewenste effecten. Het gaat bij de interventielogica om de verwachtingen die er vooraf aan de start van projecten zijn. Voor het opstellen van de interventielogica achter de projecten van het programma NBNB hebben we gebruikgemaakt van het ordeningskader van Kok en Sol (2014), dat bestaat uit de volgende onderdelen: aangrijpingspunt, probleem, instrument, mechanisme, tussendoel en einddoel. Daarnaast wordt ook de context waarbinnen de interventie werkt beschreven.

- **Aangrijpingspunt:** volgens Sol en Kok (2014) zijn er drie ‘aangrijpingspunten’ waar een interventie zich op kan richten: de aanbodzijde (de statushouder), de vraagzijde (de werkgever) en de match tussen beiden. Een interventie kan zich op meerdere aangrijpingspunten richten.
- **Probleem:** projecten identificeren problemen die zij met hun instrumenten willen verminderen of zelfs wegnemen. Problemen kunnen betrekking hebben op allerlei facetten die eraan bijdragen dat nieuwkomers minder makkelijk werk vinden dan Nederlanders.
- **Instrument:** een activiteit die wordt ingezet om de problemen aan te pakken en de tussendoelen te halen. Alle instrumenten samen vormen de interventie. We hebben geprobeerd om zo specifiek mogelijk in kaart te brengen op welke wijze de projecten hun instrumenten vormgeven (bijv. in frequentie, begeleiding, intensiviteit of focus).
- **Mechanisme:** een mechanisme is de wijze waarop een instrument leidt tot een bepaald tussendoel. Instrumenten kunnen van verschillende mechanismen gebruikmaken om tot een of meerdere tussendoelen te komen. Kennis over de werkzame mechanismen is in het bijzonder van belang voor het beantwoorden van het ‘waarom’ in de vraag die de realistische evaluatie stelt: ‘wat werkt voor wie en waarom?’.
- **Tussendoel:** het tussendoel is het resultaat dat de projecten met hun instrumenten willen bereiken. In dit onderzoek zijn tussendoelen geformuleerd als de (gedrags)verandering bij de persoon (dat kan

zowel de nieuwkomer als een werkgever/collega zijn) die bijdragen aan het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. In een logisch opgezette interventie zou men verwachten dat de tussendoelen aansluiten bij de eerder genoemde problemen.

- **Einddoel:** het einddoel is wat men uiteindelijk wil bereiken met de gehele interventie. In dit onderzoek voor het Instituut Gak is dat vooral alle projecten gelijk: het doen uitstromen van nieuwkomers naar reguliere, betaalde werkplekken of naar erkende opleidingen. Dit neemt niet weg dat de projecten zelf mogelijk nog andere einddoelen nastreven. Die einddoelen zijn echter geen onderdeel van het onderzoek.
- **Context:** de context zijn zowel de randvoorwaarden waaronder de interventie (het beste) werkt, als de gegeven situatie waarbinnen de interventie uitgevoerd wordt. Het kan zowel gaan om context die door het project beïnvloed kan worden, als context die buiten de invloedssfeer van het project ligt.

In dit ordeningskader is duidelijk de CMO-configuratie van de realistische evaluatie terug te zien: de context en de mechanismen leiden er samen toe dat de instrumenten leiden tot de tussendoelen (verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt) en uiteindelijk tot het einddoel (uitstroom naar betaald werk of een reguliere opleiding). De interventielogica vormt de kapstok voor een systematische analyse van ervaringen en opbrengsten van de projecten.

Dataverzameling

Voor de monitoring en evaluatie van het programma NBNB wordt gebruikgemaakt van een mixed-methodsdesign: documentstudie; (groeps)interviews met projectmedewerkers; analyse van registratiegegevens, schriftelijke survey en (groeps-)interviews onder statushouders, interviews met werkgevers/werkgeversvertegenwoordiging en analyse van CBS-microdata. Op projectniveau bestaat de concrete dataverzameling uit de volgende onderdelen:

Start project	Opstellen interventielogica op basis van interviews en documentstudie
Doorlopend gedurende uitvoering project	Uitzetten survey deelnemers (0-meting deelnemers) Verzamelen deelnemersgegevens
Einde project	Groepsinterview met projectmedewerkers (reflectie uitvoering, resultaten en werkzame elementen op basis van opgestelde interventielogica) Groepsgesprekken met deelnemende statushouders (ervaringen met het project, reflectie op opbrengsten en nut/meerwaarde van verschillende projectactiviteiten) Interviews met werkgevers (ervaringen met statushouders en de projecten)

Interviews met projectmedewerkers

Bij de start van de projecten zijn interviews afgenomen met de projectleiders waarin heel systematisch de interventielogica achter de projectplannen is gespecificeerd aan de hand van het hierboven toegepaste ordeningskader van Sol en Kok. Op basis hiervan is per project een grafische weergave opgesteld waarin de verwachte relatie tussen instrumenten, mechanismen en tussen- en einddoelen is geëxpliciteerd, vergezeld van een uitgebreide toelichting over hoe het project is opgezet, de instrumenten en de onderliggende ideeën over de werkzaamheid. Rondom de afronding van de projecten is opnieuw gesproken met projectleiders en projectmedewerkers om de ervaringen met het project en de gerealiseerde opbrengsten in kaart te brengen. Het raamwerk van de interventielogica was hierbij opnieuw de kapstok voor het interview. Per onderdeel van de interventielogica is nagegaan of de onderdelen zijn uitgevoerd als gepland en wat de werking van de verschillende onderdelen was in de praktijk.

Groepsgesprekken statushouders

Via de projecten zijn deelnemers benaderd voor deelname aan een (groeps)interview over hun ervaringen met het project. Er zijn deelnemers geselecteerd die aan het eind van hun traject zaten of dat net hadden afgerond. Aan de projecten is gevraagd om zowel mannen als vrouwen te selecteren en om niet alleen 'succesvolle deelnemers' te benaderen, maar ook deelnemers waarbij (nog) geen sprake is van uitstroom naar werk of opleiding. Op deze wijze is gestreefd naar diversiteit in de ervaringen van deelnemers met de projecten, hoewel enige mate van selectiviteit hiermee niet is uit te sluiten.

Interviews werkgevers

Ook de werkgevers hebben we benaderd via de projecten. We hebben aan elk project gevraagd één of twee werkgevers aan te leveren die bereid waren om deel te nemen aan een interview. Ook hier zal waarschijnlijk sprake zijn geweest van enige selectiviteit waarbij vooral werkgevers die redelijk positief zijn bereid waren tot deelname aan het onderzoek. We kunnen hiermee dus geen algemeen beeld schetsen van de ervaringen van de werkgevers, maar we geven vooral inzicht in de ervaringen van werkgevers die met een positieve instelling deel hebben genomen aan het projecten. Ook uit hun ervaringen zijn belangrijke lessen te trekken.

1.3 Scope van deze rapportage en leeswijzer

In deze tussenrapportage maken we een eerste balans op, op basis van acht projecten uit het programma NBNB die inmiddels zijn afgerond. Voor deze projecten brengen we in kaart wat de kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten zijn van deze projecten en welke lessen er te trekken zijn over wat werkt (en wat niet). Het betreft een hoofdzakelijk kwalitatief beschrijvende analyse op basis van interviews met projectleiders en projectuitvoerders, deelnemers en werkgevers en een beschrijvende analyse van de kwantitatieve resultaten (bijlage 1 bevat een overzicht van de kwalitatieve dataverzameling per project).

In de kwalitatieve analyse is aan de hand van datatriangulatie naar onderbouwing gezocht voor de interventielogica achter de projecten. Concreet betekent dit dat per onderdeel van de interventielogica eerst is nagegaan in hoeverre de verschillende stappen worden herkend/bevestigd door verschillende betrokkenen (projectleiders/uitvoerders, deelnemers en werkgevers). Dat wil zeggen dat we in kaart hebben gebracht in hoeverre volgens de verschillende respondenten de voorgenomen projectactiviteiten hebben plaatsgevonden, welke tussendoelen zijn gerealiseerd en wat de werkzame mechanismen daarachter waren. Indien een onderdeel van de interventielogica vanuit de verschillende bronnen werd herkend c.q. bevestigd en er geen contra-indicaties waren, dan achtten we dat onderdeel als (kwalitatief) onderbouwd. Deze analyse hebben we eerst op projectniveau uitgevoerd en vervolgens hebben we de bevindingen uit de acht projecten geaggregeerd teneinde algemenere uitspraken te kunnen doen over werkzame mechanismen in de begeleiding van statushouders naar de arbeidsmarkt.

De kwantitatieve analyse in dit rapport bestaat uit een puur beschrijvende analyse van de kenmerken van de ingestroomde deelnemers en de behaalde resultaten in termen van uitstroom naar werk en opleiding. In de eindrapportage van het onderzoek naar het programma NBNB (medio 2022) zal een uitgebreide verklarende analyse worden uitgevoerd waarin gekeken wordt naar de relatie tussen behaalde resultaten, kenmerken van deelnemers en kenmerken van projecten op basis van alle projecten uit het programma. In die analyse zal ook aandacht zijn voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt als belangrijke contextfactor voor de projecten.

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de opzet en inhoud van de acht projecten en de interventielogica (de planevaluatie). Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op de ervaringen met de uitvoering in de praktijk: hoe is de werving en selectie van deelnemers en de uitvoering van de verschillende projectonderdelen verlopen (de procesevaluatie)? Wat is goed gegaan en wat niet? Hierbij is expliciet aandacht voor de gevolgen van de COVID-19-maatregelen op de uitvoering van de projecten. In hoofdstuk 4 analyseren we de kwantitatieve en kwalitatieve opbrengsten van de projecten waarbij we de opgestelde interventielogica's als kapstok voor de analyse gebruiken. In dit hoofdstuk wordt in beeld gebracht welke kwantitatieve resultaten behaald zijn in termen van uitstroom naar werk en/of opleiding en de factoren die van invloed zijn op het behaalde resultaat. In dit hoofdstuk staan we ook stil bij de kwalitatieve opbrengsten van de projecten: welke tussendoelen zijn gerealiseerd en welke instrumenten (wat) en mechanismen (hoe) hebben daar aan bijgedragen? Tot slot presenteren we in hoofdstuk 5 de belangrijkste bevindingen en geleerde lessen uit de acht projecten.

Legenda

In het rapport maken we gebruik van quotes van verschillende typen respondenten. Het type respondent wordt steeds aangeduid met de volgende icoontjes:



Projectmedewerker



Statushouder



Werkgever



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Opzet en interventielogica projecten



2 Opzet en interventielogica projecten

In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving gegeven van de acht afzonderlijke projecten op basis van de ingediende projectplannen (paragraaf 2.1). Vervolgens analyseren we de belangrijkste kenmerken van de projecten en de typen interventies die zij inzetten om statushouders naar werk of een opleiding te begeleiden (paragraaf 2.2). Tot slot analyseren we de interventielogica achter de ingediende projecten: via welke stappen (tussendoelen) beogen de projecten het einddoel (betaald werk of een opleiding) te halen, welke instrumenten worden daarvoor ingezet en op welke wijze (mechanismen) dragen deze instrumenten bij aan het behalen van de tussendoelen (paragraaf 2.3)?

2.1 Beschrijving opzet en inhoud van de acht projecten

Stichting Workshop – Turn it around

“De individuele gesprekken zijn gericht op empowerment; we benadrukken de positieve kwaliteiten van deelnemers. Als deelnemers teleurgesteld zijn over hun eigen leven of prestaties dan benadrukt de jobcoach de dingen die wel goed zijn gegaan. Daarnaast vormen de buddy en jobcoach een support-systeem. Deelnemers worden aangemoedigd om problemen, bijvoorbeeld op het werk, te bespreken met de jobcoach.”

Stichting De Workshop begeleidt statushouders intensief richting werk of onderwijs. Deelnemers krijgen een toeleidingsmodule. De module start met een uitgebreide intake, assessment, probleemanalyse en een inventarisatie van verwachtingen en ervaringen. De deelnemer krijgen vanaf de start tot aan bemiddeling individuele begeleiding van een jobcoach. Na de intake krijgen deelnemers een zes-weekse module met workshops over sociale vaardigheden en communicatie, taallessen en sportlessen. Wanneer deelnemers deze module positief doorlopen, krijgen zij een werkervaringsplek van twee maanden aangeboden. Vervolgens worden de deelnemers bemiddeld naar een baan. De gemiddelde trajectduur is drie tot zes maanden. Na plaatsing wordt nazorg geboden.

Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

- Intake
- Maken portfolio
- Workshops sociale vaardigheden en communicatie
- Taallessen
- Individuele begeleiding en buddy
- Sportlessen
- Werkervaringsplek
- Bemiddeling en nazorg

Het project richt zich op statushouders die in de regio wonen. Voldoende motivatie is de belangrijkste voorwaarde om in te mogen stromen. Daarnaast is enige taalvaardigheid een pré omdat deelnemers dan makkelijker gesprekken kunnen voeren en certificaten kunnen halen. Er wordt echter geen harde taal-eis gehanteerd.

Toelichting op de projectonderdelen:

Intake: In het eerste contact met de deelnemer wordt de intake afgenomen. Deze staat in het teken van kennismaking en het opbouwen van een vertrouwensband. Daarnaast worden de motivatie en competenties van de deelnemer in kaart gebracht. Ook wordt ingegaan op de oriëntatie en mogelijkheden op de arbeidsmarkt en welke opties er zijn op het gebied van sport, kinderopvang, scholing en vrijwilligerswerk. Er wordt gekeken naar de persoonlijke interesses van de deelnemer maar wel met een reële blik op de kansen die er zijn op de arbeidsmarkt. Een belangrijk onderdeel van de intake is de talentscan. Deze geeft de statushouder een goed beeld van wat wel of niet mogelijk is in Nederland.

Maken portfolio: Het portfolio is een terugkerend element in het traject. Hierin worden persoonlijke gegevens, ervaringen, mogelijkheden, de voortgang, het cv en een individueel trajectplan bijgehouden.

Workshops sociale vaardigheden en communicatie: Dit onderdeel wordt uitgevoerd door professionele trainers. Het doel is om kandidaten sociale vaardigheden aan te leren. Tijdens de groepssessies wordt vooral gekeken naar houding en gedrag en wat deelnemers kunnen verwachten op de werkvloer. Er wordt aandacht besteed aan ongeschreven regels en ingezoomd op het ethos in verschillende branches. Daarnaast wordt deelnemers handvatten geboden omtrent communicatie: het verzenden en ontvangen van een boodschap. Bijvoorbeeld: hoe ga je om met feedback, autoriteit en ervaren onrechtvaardigheid?

Taallessen: Deelnemers krijgen taallessen met de methode Taalkit Dutch. Deze taallessen staan in het teken van de onderwerpen die besproken zijn in de workshops. Er is in de taallessen ook extra aandacht voor werkvaardigheden, cultuurverschillen en integratie. In de workshops wordt verder aandacht besteed aan het leren kennen van elkaar waardoor er cohesie in de groep ontstaat. Het is de bedoeling dat deelnemers (in het Nederlands) worden getriggerd om na te denken over hoe zij hun dromen kunnen waarmaken.

Individuele begeleiding en buddy: Deelnemers krijgen een professionele jobcoach. Zij begeleiden de statushouder van intake tot bemiddeling. Er wordt veel aandacht besteed aan het opbouwen van een vertrouwensband. Een statushouder moet een coach namelijk voldoende vertrouwen om eventuele problemen mee te delen. Verder krijgen deelnemers, als daar behoefte aan is, gedurende het project een buddy. Dit kan bijvoorbeeld een trainer zijn van een sportvereniging. De toegevoegde waarde, naast een jobcoach, is dat de professionele begeleiding na een tijdje ophoudt, terwijl contact met een buddy langer kan doorgaan.

Sportlessen: Er worden sportlessen ingezet om deelnemers letterlijk en figuurlijk in beweging te krijgen. Er wordt gewerkt aan samenwerking, leren omgaan met kritiek, mentale weerstand en het omgaan met valkuilen. Het sporten wordt expres op drie achtereenvolgende dagen per week ingepland; want dan zijn deelnemers moe en krijg je goed zicht op waar deelnemers staan. Jobcoaches noteren wat ze zien en waar aan gewerkt kan worden. Soms zien jobcoaches bijvoorbeeld een ‘mismatch’ tussen imago (‘ik ben iemand die altijd op tijd komt’) en identiteit (de persoon komt vervolgens telkens te laat). Dat wordt besproken. En soms komen ook grotere problemen aan het licht, zoals het ontbreken van huisvesting.

Werkervaringsplek: Na zes weken krijgen deelnemers een werkervaringsplek, mits ze de eerste weken positief zijn doorgelopen. Na de eerste werkdag is er een evaluatie met de werkgever en deelnemer. Ook gedurende het traject is er individuele begeleiding.

Bemiddeling en nazorg: Na de werkervaringsplek wordt gekeken welke certificaten of opleidingen het beste bij de deelnemer passen en welke haalbaar zijn. Vervolgens wordt bemiddeld. Dit kan door directe bemiddeling met Stichting Werkshop, of het uitbreiden van de werkervaringsplaats met uitzicht op een baan, of door het volgen van een opleiding of scholingstraject. De kandidaten krijgen een halfjaar intensieve begeleiding. Dit houdt in dat het contact wordt onderhouden en eventuele problemen direct worden opgelost. Maar ook daarna is er nazorg: deelnemers kunnen en mogen altijd terugvallen op Stichting De Werkshop.

Stichting De KIM – Van afkomst naar toekomst

“Het is belangrijk dat de nieuwkomer positieve ervaringen opdoet in het contact met de mentor; dat hij steun ervaart van de mentor en ziet dat de mentor gelooft in zijn kunnen. Dat is goed voor het zelfvertrouwen en het kunnen oppakken van de regie over het eigen leven.”

In het project van Stichting de KIM en Corazón worden een nieuwkomer gekoppeld aan een vrijwillige mentor. Samen gaan zij aan de slag om de nieuwkomer voor te bereiden op werk en daadwerkelijk op zoek te gaan naar werk. De begeleiding van de mentor krijgt vooral een praktische invulling: de mentor helpt de deelnemer activiteiten te bedenken en ondernemen die werk dichterbij brengen en deelt zijn of haar netwerk met de deelnemer. Door de begeleiding is de nieuwkomer toekomstgericht en heeft hij/zij meer zelfvertrouwen, meer zelfkennis en betere sociale vaardigheden.

Er is geen vaste trajectduur. Wanneer de nieuwkomer werk vindt, blijft de mentor nog zes maanden betrokken om de eerste maanden zo goed mogelijk te laten verlopen.

Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

- Begeleiding van een vrijwillige mentor
- Trainingen voor mentoren en deelnemers
- Creatieve broedplaats
- Matchingevent

Het project richt zich voornamelijk op Syrische statushouders, maar staat ook open voor statushouders uit andere landen in het Midden-Oosten. Er zijn twee criteria voor deelname: 1) het taalniveau moet ongeveer A2 zijn, of in elk geval goed genoeg voor communicatie op een werkplek; 2) de statushouder moet gemotiveerd zijn. Om deel te kunnen nemen, is het verder belangrijk dat de statushouder de discipline heeft om aan de slag te gaan met het zoeken naar werk en niet (te zeer) gehinderd is door psychische problemen. Te zware psychische problemen kunnen ervoor zorgen dat het voor iemand te lastig is de drempel bij werkgevers over te stappen.

Toelichting op de projectonderdelen:

Begeleiding van een vrijwillige mentor: Deelnemers worden begeleid door een vrijwillige mentor. De mentor moet iemand zijn die zich proactief en ondernemend opstelt, een groot netwerk heeft en ervoor openstaat om statushouders te ondersteunen. Mentor en deelnemer worden aan elkaar gekoppeld op een matchingevent, waarbij ze elkaar leren kennen door middel van speeddates. De koppeling vindt plaats op de basis van een 'gemene deler', bijvoorbeeld de branche waarin ze (willen) werken. Dit zorgt voor matches met een goede kans van slagen.

De mentor en deelnemer spreken vervolgens minimaal twee uur per twee weken af. De deelnemer is leidend in het contact; de mentor helpt en enthousiasmeert. In de introductie voor de deelnemer wordt benadrukt dat zij 'in charge' zijn. Vanuit de culturele achtergrond van de deelnemer kan het lastig zijn om initiatief te nemen, daarom wordt deze verwachting al uitgesproken in de intake. De begeleiding van de mentor krijgt vooral een praktische invulling: de mentor helpt de deelnemer activiteiten te bedenken en ondernemen die werk dichterbij brengen en deelt zijn of haar netwerk met de deelnemer. Wanneer een statushouder een baan vindt, blijft de mentor nog zes maanden betrokken om nazorg te leveren. De organisatie neemt eens per maand contact op met de mentor en de deelnemer om een vinger aan de pols te houden. Dit kan eventueel minder frequent worden als het contact tussen mentor en deelnemer heel goed loopt.

Trainingen voor mentoren en deelnemers: De mentoren worden voorbereid op hun rol door middel van een training van ongeveer een dagdeel. Daarin komen bijvoorbeeld grenzen stellen en culturele achtergrond aan de orde. Ook voor de deelnemers zijn er trainingen, die gaan over culturele achtergronden en werkcultuur in Nederland. Tijdens deze avonden is er ook ruimte om onderling ervaringen te delen en te luisteren naar inspirerende voorbeelden. De voorbeelden kunnen als rolmodellen dienen. Enkele avonden zijn voor mentoren en deelnemers samen, om zo ook een community te vormen.

Creatieve broedplaats: De organisatie, mentoren en deelnemers kunnen gebruikmaken van de creatieve broedplaats. Dit wordt een plek waar men elkaar kan ontmoeten en samen kan werken.

Matchingevent: Eens per jaar wordt er een kleinschalig matchingevent georganiseerd met werkgevers.

VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland – VluchtelingenWerk voor iedereen

“Wij zijn ontzettende fans van vrijwilligerswerk; we vinden dat iedereen dat moet doen. Bij betaald werk wordt vastgelegd hoe iemand functioneert; daar kan een volgende werkgever naar vragen: ‘Oh, je bent er daar uitgegooid.’ Als dat een paar keer gebeurt, komt iemand er niet meer tussen. Fouten maken kan wel als vrijwilliger, maar als werknemer wordt het je aangerekend.”

In het project van VluchtelingenWerk worden nieuwkomers gekoppeld aan vrijwillige jobcoaches die hen begeleiden. Het eerste deel van de begeleiding richt zich op uitvinden wat iemand wil en kan doen. Tegelijk is er een training over sollicitatievaardigheden en culturele (werknemers)vaardigheden. In de training leren nieuwkomers onder andere om in te schatten of beroepen wel of niet goed bij hen passen. Het tweede deel van de begeleiding bestaat uit een plaatsing, meestal op een vrijwilligersplek. Op een vrijwilligersplek is er ruimte voor de nieuwkomer om te leren (al dan niet van fouten). Tijdens de plaatsing wordt de nieuwkomer begeleid door de jobcoach. In de tweede tranche is in aanvulling op deze onderdelen ook inzet mogelijk op het aanpakken van specifieke belemmeringen bijvoorbeeld rondom taal, administratie of schulden of juridische vragen.

De duur van de werkervaringsplaats is zes maanden, maar de aanloop daarnaar toe varieert per deelnemer. Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

- Individuele begeleiding
- Training werknemersvaardigheden
- Plaatsing op vrijwilligerswerk, stage op betaalde baan
- Jobcoaching

De doelgroep van het project betreft statushouders in brede zin, maar de focus ligt op Eritreeërs en lager opgeleiden. Deze doelgroep vraagt meestal meer begeleiding, en VluchtelingenWerk kan dit goed bieden. De deelnemers moeten minimaal tegen A2-niveau Nederlands aanzitten in hun spreken. Daarnaast is het belangrijk dat ze gemotiveerd zijn.

Toelichting op de projectonderdelen:

Individuele begeleiding: De begeleiding start met een intakegesprek, waarin wordt gekeken of het traject passend is. Na de intake besluiten zowel VluchtelingenWerk als de nieuwkomer of het een geschikt traject is. Belangrijk is dat het plan van aanpak realistisch is en past bij de persoon. Hierbij wordt in elk geval gelet op de volgende zaken:

- Is het pad niet te lang ('van een analfabeet geen dokter maken')?
- Is het taalniveau voldoende (kan iemand vertellen wat hij/zij wil)?
- Zijn de mogelijkheden voldoende bekend (kent iemand voldoende beroepen; weet iemand wat ze inhouden)?

Het plan van aanpak wordt met de nieuwkomer besproken en er wordt om een akkoord gevraagd. Vervolgens wordt het plan ook voorgelegd aan de gemeentelijke klantmanager ter goedkeuring.

Vervolgens start de begeleiding van een jobcoach/arbeidscoach. De begeleiding kan heel intensief of juist vrij extensief zijn, al naar gelang behoefte en noodzaak. In de begeleiding kan bijvoorbeeld een cv worden opgesteld, een beroepenoriëntatie worden gedaan of een sollicitatiegesprek worden geoefend. De jobcoaches zoeken naar een geschikte plaatsing voor de nieuwkomer. Wat een geschikte plek is, kan al opgenomen zijn in het plan van aanpak, of nog verder uitgewerkt worden in de begeleiding. Wanneer er sprake is van een opleiding, wordt er voorlichting gegeven over de stap naar het mbo. De jobcoaches zijn vrijwilligers en zitten er tijdelijk. Ze werken twee dagen per week.

Indien er specifieke belemmeringen spelen bij deelnemers die begeleiding richting de arbeidsmarkt in de weg staan, hebben arbeidscoaches de mogelijkheid om specifieke hulpbronnen in te zetten (aanvulling 2^e tranche). Het kan dan gaan om taalcoaches, hulp bij administratie of schulden, juridische hulp bij bijvoorbeeld gezinshereniging, participatie-bevorderende trajecten of trainingen gericht op werkgevers.

Training werknemersvaardigheden: Er wordt in groepsverband gewerkt aan sollicitatievaardigheden en werknemersvaardigheden. Tijdens deze lessen leren deelnemers onder andere op zichzelf te reflecteren (hun eigenschappen); hoe je vacatures leest; welke vacatures vervolgens passen bij hun eigenschappen; feedback geven en sollicitatiegesprekken houden. Bij de oefeningen in sollicitatiegesprekken ligt de focus op de 1^e minuut van het gesprek, omdat vaak dan al bepaald wordt of iemand geschikt is.

Plaatsing op vrijwilligerswerk, stage of betaalde baan: Er wordt gezocht naar een geschikte plek voor de statushouder om ervaring op te doen; dit is meestal vrijwilligerswerk maar kan ook een stage of een betaalde functie betreffen. De jobcoach gaat in principe mee naar het gesprek met de werkgever. In het project heeft vrijwilligerswerk de voorkeur omdat nieuwkomers daar relatief makkelijk kunnen oefenen

en leren. Bij vrijwilligerswerk wordt meestal ingezet op ongeveer één à twee dagen per week. Bij een betaalde functie is er soms eerst een proefplaatsing of stage met behoud van uitkering. In dat geval is het de gemeente die overlegt met de werkgever over de voorwaarden. VluchtelingenWerk heeft speciale afspraken met de Voedselbank voor vrijwilligersplekken. Hier is ook een meewerkend jobcoach die alle nieuwkomers begeleidt.

Jobcoaching: Wanneer een plaatsing is gerealiseerd, blijft de jobcoach betrokken. Vooral in het begin is het belangrijk om goed bij te houden hoe het gaat op de werkvloer. Als er in het begin problemen zijn die niet goed worden opgepakt, komt de plaatsing al snel in gevaar. Per deelnemer wordt gekeken hoe vaak en hoe lang de nazorg nodig is.

New Dutch Connections – Houd statushouders aan het werk

“Goede begeleiding is een voorwaarde voor een succesvolle leer-werkplek. Het is belangrijk dat de professionals de juiste ervaring en achtergrond hebben om de statushouders te begeleiden. Daarom geven we vanuit het project interculturele trainingen aan werkbegeleiders. Daarnaast is het belangrijk dat de deelnemer een goede vertrouwensband heeft met de begeleider vanuit het project, zodat hij of zij geen schroom voelt om eventuele problemen te bespreken.”

Stichting New Dutch Connections (NDC) werkt samen met Arcadis om technisch hoog geschoolde statushouders een leer-werkplek aan te bieden met kans op een baan. Ongeveer twintig deelnemers krijgen een maatje, een coach en trainingen in softskills en hardskills. Na de trainingen hebben deelnemers de kans zich te presenteren op een talentenmarkt. Tien deelnemers zullen vervolgens een leer-werkplek aangeboden krijgen door Arcadis, waarbij deelnemers individuele begeleiding krijgen en er een persoonlijk ontwikkelplan wordt opgesteld. De vijf beste kandidaten krijgen vervolgens een betaalde baan bij Arcadis. Een belangrijke focus van het project is het creëren van wederzijds begrip tussen werknemer en werkgever. De duur van het traject is één jaar en drie maanden. Het project bestaat uit zes onderdelen:

- Theatervoorstelling voor medewerkers Arcadis
- Module hardskills- en softskillstrainingen
- Matching coaches
- Interculturele training voor coaches, maatjes en werkbegeleiders
- Talentenmarkt
- Leer-werkplek

De interventie is gericht op statushouders met een technisch hooggeschoolde achtergrond in engineering en met een Nederlands taalniveau van minimaal B1. Dit zijn harde selectiecriteria. Er wordt namelijk specifiek geworven voor het bedrijf Arcadis (een ontwerp- en consultancyorganisatie op het gebied van natuurlijke en gebouwde omgeving).

Toelichting op de projectonderdelen:

Theatervoorstelling: Het project start met een inhouse voorstelling van ‘Bright Side of Life’ voor medewerkers van Arcadis. Dit heeft als doel om draagvlak en begrip te vergroten over/voor vluchtelingen binnen Arcadis. Ook wordt deze gelegenheid aangegrepen om coaches te werven binnen Arcades.

Module softskills en hardskills: Vijfentwintig deelnemers krijgen een module van twaalf weken met softskills- en hardskillstraining. Softskillstrainingen geeft NDC zelf. Statushouders leren hoe ze kunnen werken in een Nederlands bedrijf waar hele andere normen en waarden gelden dan ze gewend waren. Deelnemers leren verder over bedrijfsculturen, communicatie en over hoe je je moet gedragen in een Nederlands bedrijf. Ze leren bijvoorbeeld dat afspraken nakomen en op tijd zijn belangrijke gedragsregels zijn in Nederland. De hardskillstraining wordt door Arcadis gegeven. Zij leren deelnemers vakinhoudelijke vaardigheden.

Matching aan coaches: Ongeveer halverwege de module worden deelnemers aan coaches gekoppeld. Dit zijn coaches van Arcadis. Er wordt wekelijks met elkaar afgesproken. De coaching focust op werken in Nederland, op het spreken van de Nederlandse taal en op het ontwikkelen van sollicitatievaardigheden (zoals het schrijven van een sollicitatiebrief).

Interculturele trainingen voor coaches, maatjes en werkbegeleiders: Voorafgaand aan het coachingstraject worden coaches getraind op interculturele vaardigheden om goed met vluchtelingen uit de voeten te kunnen. Daarnaast worden interculturele trainingen op maat gegeven voor directe collega's en werkbegeleiders. Daarin leren Nederlandse werknemers en werkgevers hoe zij om kunnen gaan met iemand uit een andere cultuur.

Talentedmarkt: Na afloop van de module is er een talentenmarkt waar de deelnemers een eindpresentatie geven. Arcadis is daarbij aanwezig. Daarnaast worden andere bedrijven uitgenodigd om te komen rekruteren. Arcades biedt de tien beste kandidaten een leer-werkplek aan. NDC hoopt dat de andere vijftien kandidaten gerekruteerd worden door andere bedrijven. Voor hen houdt de begeleiding vanuit NDC op.

Leer-werkplek: Tien deelnemers krijgen een leer-werktraject van een jaar aangeboden door Arcadis. Voor iedere deelnemer wordt een persoonlijk ontwikkelplan gemaakt en iedere deelnemer krijgt (naast de coach) een vaste werkbegeleider vanuit Arcadis.

NewBees – Integrale traineeships

“Nieuwkomers gaan praktisch aan de slag waardoor ze het gevoel hebben nuttig bezig te zijn. Dit vergroot hun persoonlijk kapitaal: ze bouwen kennis en ervaring op. De nieuwkomers die in dienst zijn bij de stichting zijn een rolmodel voor de nieuwkomers in de begeleiding; het bewijst dat nieuwkomers een passende baan kunnen vinden. Door zelf nieuwkomers in dienst te hebben, wordt het team beter en kunnen we als NewBees een brug vormen tussen werkgever en statushouder.”

NewBees biedt traineeships aan nieuwkomers. De nieuwkomer wordt gekoppeld aan een matcher en maakt een onlineprofiel aan. Samen met de matcher gaat de nieuwkomer op zoek naar een werkervaringsplek voor drie maanden in een richting die de nieuwkomer graag op wil, of waarvan de matcher denkt dat deze bij hem of haar past. Bij voorkeur wordt er gezocht naar een plek waar de nieuwkomer na drie tot zes maanden kan blijven in een betaalde baan. De matcher blijft tijdens de werkervaringsplek begeleiding bieden; en bij een betaalde baan blijft de matcher op afstand betrokken. Tijdens de werkervaringsplek is er maandelijks een peer-to-peertraining gegeven door de matchers van NewBees. Veel van hen hebben zelf een achtergrond als nieuwkomer. Deze matchers vervullen een rolmodelfunctie voor de deelnemers. In de training kunnen deelnemers ervaringen uitwisselen. NewBees zet ten slotte een training/workshop op gericht op werkgevers (in het midden- en kleinbedrijf). De duur van het traject is drie maanden, daarna blijft de matcher gedurende enige tijd betrokken (nazorg).

Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

- Digitaal platform
- Werkervaringsplek met begeleiding van een matcher
- Peer-to-peerworkshops
- Nazorg
- Workshop voor werkgevers

Het project richt zich op statushouders in het algemeen. Een zachte eis is dat de nieuwkomers voldoende moeten kunnen communiceren. Om uit te stromen naar werk zijn motivatie en daarmee samenhangend veranderingsbereidheid belangrijk voor de deelnemers. Het is belangrijk dat deelnemers echt willen werken en deelnemen. Het project richt zich daarnaast op werkgevers. Voor werkgevers is het vooral belangrijk dat ze openstaan voor de doelgroep en een langetermijnblik hebben. Werkgevers die een nieuwkomer aannemen moeten bereid zijn eerst te investeren, in de vorm van tijd en begeleiding.

Toelichting op de projectonderdelen:

Digitaal platform: Bij de start maakt een deelnemer, al dan niet samen met een matcher, een online profiel aan op het platform van NewBees. Via het platform kunnen nieuwkomers en werkgevers gematcht worden. Nieuwkomers hebben altijd toegang tot hun profiel en kunnen dit als cv gebruiken (in pdf of als deelbare link).

Werkervaringsplek met begeleiding van een matcher: De matcher is de begeleider gedurende het traject. De matchers werken in duo's: een Nederlander en een nieuwkomer vormen een duo. Beide hebben een eigen caseload, maar kunnen veel onderling uitwisselen aan kennis, ideeën en vragen. De matcher gaat samen met de nieuwkomer kijken wat die graag zou willen doen en zoekt naar een passende match voor een werkervaringsplek. De matcher gaat mee naar het gesprek, en neemt daar de rol van 'vertaler' tussen werkgever en nieuwkomer op zich. De matcher bemiddelt in het contract voor de werkervaringsplek. Bij voorkeur wordt daarin vastgelegd dat de plek na drie maanden omgezet wordt in een betaalde baan. De nieuwkomer werkt vervolgens drie maanden twee à drie dagen per week. De matcher blijft tijdens de drie maanden in contact met de nieuwkomer en werkgever; en gaat in elk geval een keer langs. Er zal sowieso elke week contact zijn, zo nodig vaker. Contact kan tijdens persoonlijke afspraken of via telefoon of WhatsApp. Aan het einde van het traject (na de drie of zes maanden werkervaring) ontvangt de nieuwkomer een certificaat.

Peer-to-peerworkshops: De workshops worden gegeven door de matchers. Zij hebben zelf eerder als nieuwkomer het programma doorlopen en werken nu bij NewBees. Zij fungeren als rolmodellen voor de nieuwkomers: ze laten zien dat het mogelijk is om een baan te vinden die bij iemand past. Onderdeel van de workshops is intervisie: nieuwkomers helpen elkaar door ervaringen uit te wisselen. Ze lopen vaak tegen dezelfde problemen aan. Dat horen laat hen inzien dat zij niet de enige zijn die tegen sommige zaken aanlopen en helpt bij de realisatie dat het niet aan hen als persoon hoeft te liggen en dat problemen hen niet uit het veld hoeven te slaan.

Nazorg: Als de werkervaringsplek geleid heeft tot werk blijft de matcher nog op afstand betrokken. En als de plek niet tot een baan heeft geleid, ondersteunt de matcher in de zoektocht naar een betaalde baan. Bij de start van het arbeidscontract zal de matcher ongeveer elke twee weken contact hebben met de nieuwkomer. Dit wordt afgebouwd wanneer de nieuwkomer goed op zijn of haar plek zit. Er wordt zo mogelijk ook contact onderhouden met de werkgever. Werkgevers hebben vaak meer hulp nodig dan ze zelf vragen en denken.

Workshop voor werkgevers: Een workshop voor werkgevers met als doel ze te laten zien wat nodig is om inclusief te denken. Door de workshop moeten werkgevers flexibeler worden in hun verwachtingen van wat een nieuwkomer kan en hoe deze op de werkvloer zal functioneren.

Refugee Company – Re-start

“Een safe space is nodig voor een effectieve interventie. Dat houdt in dat mensen in een begeleide omgeving zijn wie ze zijn. Dat ze zich in hun eigen tempo mogen ontwikkelen. Dat ze niet alleen een vluchteling zijn, maar iemand met een heel verleden. Dat ze kunnen ontdekken wat hun kracht is en wat ze willen. We maken geen onderscheid tussen mensen. Iedereen mag hier zijn, ongeacht of ze afiniteit hebben met horeca.”

De Refugee Company biedt een compleet programma voor deelnemers om toe te werken naar financiële en sociale onafhankelijkheid. Hiervoor werken de deelnemers twee dagen per week op een interne werkervaringsplek (restaurant of naaiatelier) en hebben ze daarnaast regelmatig gesprekken met hun coach. De coach is ook aanwezig op de werkplek. Om hun vaardigheden te ontwikkelen krijgen ze trainingen en taallessen gericht op het werk. Ze volgen daarnaast een sollicitatietraining, krijgen rondleidingen in bedrijven, worden gekoppeld aan een Nederlandse 'connector' en kunnen hulp krijgen bij hun administratie. Doordat er een safe space gecreëerd wordt, durven mensen zichzelf te zijn en kunnen ze zich ontwikkelen. De Refugee Company streeft ernaar een 'onestopshop' te zijn, dat

wil zeggen dat ze een zo compleet mogelijk aanbod willen bieden om zo de fragmentatie in de ondersteuning aan de groep tegen te gaan. Het is de bedoeling een community-gevoel te creëren onder deelnemers.

De gemiddelde trajectduur is zes maanden waarna er nog gedurende één jaar nazorg wordt geboden. Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

- Leer-werktrajecten
- Begeleiding door een coach
- Bedrijfsbezoeken en rondleidingen
- Taalboost
- Sollicitatietraining
- Connector's program
- Connection café
- MindSpring
- Mindfulnesscursus
- Inburgering
- Nazorg

Het project richt zich op statushouders in het algemeen. De meeste deelnemers aan het programma zijn nog bezig met hun inburgering (maar dat is geen eis).

Toelichting op de projectonderdelen:

Leer-werktraject: Deelnemers werken zes maanden in het restaurant of in het naaiatelier, twee dagen per week. Ze worden tijdens het werken inhoudelijk begeleid ('on the go' ervaren hoe het gaat). Tijdens de eerste twee maanden krijgen de deelnemers wekelijks een werkinhoudelijke training. Ze leren bijvoorbeeld snijtechnieken en de HACCP-hygiënecode.

Wanneer dit haalbaar is, doen de deelnemers vlak voor hun uitstroom een korte externe stage. Dit wordt een werkveldoriëntatie genoemd. Dit duurt maximaal twee weken en heeft als doel de overstap naar een plek buiten de deur makkelijker en minder spannend te maken. Voor ze ergens stage gaan lopen, krijgen ze eerst rondleidingen bij de werkoriëntatieplekken. Deelnemers kunnen vervolgens hun voorkeur aangeven.

Begeleiding door een coach: Tijdens een intake worden doelen opgesteld die aansluiten bij wat de nieuwkomer uit deelname aan het programma wil behalen. Tijdens de begeleiding wordt gekeken of de doelen realistisch zijn en worden ze zo nodig bijgesteld. Dit gebeurt in elk geval in de tussentijdse evaluatie.

De coach houdt in de gaten hoe het gaat met de deelnemer, zowel op de werkplek als daarbuiten. Er is minimaal twee uur per week begeleiding (zeker twee gesprekken per week) en de coach loopt ook regelmatig langs de werkplekken. Naast gesprekken over hoe het gaat, kan de coach bijvoorbeeld ook helpen een sollicitatiegesprek voor te bereiden of meedenken over mogelijkheden om te gaan sporten. Omdat de coach rondloopt op de werkplek, kan de coach goed signaleren en daardoor eventuele problemen tijdig herkennen of problemen helemaal voor zijn.

Bedrijfsbezoeken en rondleidingen: Deelnemers gaan bij verschillende bedrijven langs (meestal in een groep) om te kijken hoe het er daar aan toe gaat. Het gaat dan bijvoorbeeld om restaurants, maar ook om de Heineken Experience (mede bedoeld als uitje).

Taalboost: Per week krijgen de deelnemers twee uur les. Het zijn vakgerelateerde lessen. Het begint met briefjes overal op: tap, bord, glas, enz. Er is een meetmoment in het begin en groepen worden ingedeeld op basis van taalniveau. Er worden op een gegeven moment ook video-opnames gemaakt om te kijken of er progressie is.

Sollicitatietraining: Solliciteren leren de deelnemers in een groep.

Connector's Program: De deelnemers worden gekoppeld aan locals met een netwerk (bij voorkeur) in de branche die de deelnemer interesseert. Het is de bedoeling dat de local en deelnemer elkaar opzoeken. De frequentie van het contact kan heel erg verschillen. In elk geval zien ze elkaar één keer per maand op de events die voor het Connector's Program worden georganiseerd. Dat zijn dus zes bijeenkomsten per programma, deze kunnen zowel intern als extern zijn.

Connection Café: Twee keer per maand is er een laagdrempelig moment om thuisadministratie voor te leggen, bijvoorbeeld binnengekomen rekeningen of brieven van de gemeente. De Refugee Company kan de deelnemers op deze wijze helpen hun administratie op orde te houden en problemen (bijv. schulden) te voorkomen.

MindSpring: Voor een kleine groep deelnemers wordt psychosociale ondersteuning en opvoedondersteuning geboden. MindSpring is een preventieve interventie gebaseerd op een beproefd concept, aangepast aan de behoefte van deze doelgroep. De bijeenkomsten gaan over omgaan met trauma en schuldgevoelens. Deelname aan deze activiteit is facultatief (en niet voor iedereen toegankelijk).

Mindfulness: Er komt wekelijks een mindfulnessstrainer langs voor een vast groepje deelnemers die graag meer willen leren over mindfulness. De training is facultatief.

Inburgering: Er is een samenwerking gestart met TaalPlusTalent die een inburgeringscursus gaan verzorgen bij Refugee Company. Het programma wil graag een 'onestopshop' zijn om het voor deelnemers zo makkelijk mogelijk te maken hun verschillende activiteiten te combineren.

Nazorg: Na zes maanden werkervaringsplek is het de bedoeling dat deelnemers uitstromen naar werk buiten de deur. De coaches houden dan nog in elk geval tweeënhalf jaar contact met de deelnemer om te kijken hoe het gaat op het werk. Mocht de deelnemer binnen drie jaar na het einde van het programma uitvallen, kan hij of zij zich weer melden bij de Refugee Company en ondersteunen ze bij het zoeken naar ander werk.

The Dutch Tulip – Vluchtelingen maken werk van werk

"In de intake kijken we naar wat iemand wil bereiken en wat realistisch is. Een realistisch plan vermindert de kans op teleurstellingen en geeft mensen de motivatie om stappen te gaan zetten."

Stichting The Dutch Tulip biedt statushouders via integraal maatwerk een voorschakeltraject aan met stages, vrijwilligerswerk en additionele cursussen of trainingen. Er wordt gestart met een uitgebreide intake en een toekomstplan. Deelnemers worden gekoppeld aan een vrijwillige jobcoach. Op basis van wensen en behoeftes probeert de jobcoach belemmeringen weg te nemen en de deelnemer te begeleiden naar stageplekken. De stage wordt door de jobcoach gemonitord en er wordt afgesloten met een evaluatie en een vervolgplan. De primaire doelstelling van het project is dat alle deelnemers uitstromen naar betaald werk. De gemiddelde trajectduur is drie maanden plus de tijd die het kost om een werkervaringsplaats te vinden.

Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

- Intake met toekomstplan en portfolio
- Koppeling aan vrijwillige (job)coach
- Matching aan stageplek of vrijwilligerswerk
- Monitoring tijdens stage
- Evaluatie en advies vervolgtraject
- Netwerkbijeenkomst

Het project richt zich op een brede groep statushouders van achttien jaar en ouder. Er zijn geen harde selectiecriteria. Wel moeten deelnemers gemotiveerd zijn en er moeten niet te veel bureaucratie en praktische belemmeringen zijn om mee te doen. De stichting probeert bij iedereen te kijken

wat past en of er een geschikte plek is voor die persoon. Het is handig als iemand affiniteit met ambachten heeft, maar dat is geen voorwaarde.

Toelichting op de projectonderdelen:

Intake met toekomstplan en portfolio: Er wordt een uitgebreide intake gedaan waarbij opleidingen, diploma's, werkervaring, competenties, ambities en werkbehoefte in kaart gebracht worden en worden geanalyseerd. Dit resulteert in een realistisch werkgerelateerd toekomstplan. Daaraan wordt een portfolio gekoppeld waarin deelnemers behaalde leerdoelen en gevolgde trainingen en opleidingen kunnen verzamelen.

Koppeling aan een vrijwillige (job)coach: De coach fungeert als vraagbak en ondersteuner op het gebied van interculturele en bureaucratische vragen en geeft begeleiding op de werkvloer, ter ondersteuning van de deelnemer en de werkgever. De jobcoach spreekt de deelnemer wekelijks over de ervaringen. Ook worden er gesprekken gevoerd met de werkgevers om beter begrip te kweken op het gebied van culturele verschillen.

Matchmaking, stage en monitoring: Er wordt op zoek gegaan naar een passende werkgever voor een stage of vrijwilligerswerk voor minimaal acht uur per week en een minimale periode van drie maanden. Bij een match worden leerdoelen en een stage-overeenkomst opgesteld. Leerdoelen worden gemonitord door de werkgever, de deelnemer en de stichting. De jobcoach neemt na de eerste week contact op met werkgever om te horen hoe de eerste week verlopen is. Daarna is er om de paar weken contact tussen de jobcoach en de werkgever.

Evaluatie en advies vervolgtraject: Als de stageperiode of het vrijwilligerswerk is afgelopen, vindt er een evaluatie plaats met de deelnemer, werkgever en stagebegeleider op de werkplek en de jobcoach (exacte samenstelling afhankelijk van traject) en volgt er een advies over een mogelijk vervolgtraject en verwijzing.

Netwerkbijeenkomst: Samen met De Haagse Huiskamer wordt één keer per halfjaar een netwerkbijeenkomst georganiseerd met werkgevers en een grotere groep vluchtelingen. Werkgevers kunnen in een ongedwongen situatie de meerwaarde van vluchtelingen ontdekken, en vluchtelingen kunnen op hun beurt een beter beeld krijgen van de Nederlandse arbeidsmarkt en hun netwerk vergroten.

Optionele instrumenten: De instrumenten die hierboven worden genoemd zijn voor alle deelnemers. Daarnaast kunnen er aanvullende instrumenten ingezet worden wanneer iemand extra ondersteuning nodig heeft, bijvoorbeeld cursussen of trainingen gericht op de taal, cultuur op de werkvloer, cv's maken, jezelf presenteren of vakspecifieke cursussen, zoals het VCA-veiligheidsdiploma of heftruckdiploma.

2.2 Analyse kenmerken projecten en interventies

Doelgroep, ambities en inrichting trajecten

De tabellen 2.1 en 2.2 vatten op hoofdlijnen een aantal kenmerken van de projecten samen: de doelgroep, het ambitieniveau wat betreft aantallen deelnemers en verwachte uitstroom en de duur en intensiteit van de projecten.

Met uitzondering van twee projecten, richten de projecten zich op een brede groep nieuwkomers. Een van de projecten (Stichting De KIM) richt zich (voornamelijk) op nieuwkomers uit een specifieke herkomstregio (Midden-Oosten) en één project richt zich specifiek op hooggeschoolde nieuwkomers met een technische achtergrond (New Dutch Connections). New Dutch Connections is tevens het enige project dat sectoraal is ingestoken en waarbij met een specifieke werkgever wordt samengewerkt. De overige projecten hebben geen specifieke uitstroomsector voor ogen.

De projecten waren vrij om hun uitstroombestemmingen te formuleren. We zien grote verschillen tussen projecten in beoogde uitstroom naar werk of opleiding; van twintig procent uitstroom naar werk (New Dutch Connections) tot meer dan 70 procent uitstroom naar werk of een reguliere opleiding (Workshop, Stichting De KIM). De doelstellingen zijn vaak niet onderbouwd.

Wat betreft de duur van individuele trajecten die de deelnemers aan de project doorlopen, zie we dat de meeste projecten inzetten op een gemiddelde trajectduur tussen drie en zes maanden. Alleen het traject van New Dutch Connections kent een veel langere trajectduur (één jaar en drie maanden) omdat het leer-werktraject integraal onderdeel is van het traject.

De intensiteit van de individuele trajecten varieert aanzienlijk tussen de projecten. De meest intensieve trajecten zijn die van Refugee Company, New Dutch Connections, De Workshop (en in iets mindere mate NewBees) waarbij deelnemers drie dagen per week of meer een traject volgen.

Tabel 2.1 Doelgroep, beoogde aantal deelnemers en verwachte uitstroom (volgens projectplannen)

Project	Doelgroep	Gepland aantal deelnemers	Verwachte uitstroom naar betaald werk of opleiding volgens het projectplan	Looptijd van het totale project
Workshop <i>Turn it around</i>	Algemeen nieuwkomers	40	20 deelnemers (50%) stromen uit naar regulier werk en 15 deelnemers (38%) naar opleiding of eventueel een werkervaringsplaats	1 jaar
De KIM <i>Van afkomst naar toekomst</i>	Nieuwkomers uit een herkomstland in het Midden-Oosten	50 (20 in het eerste jaar, 30 in het tweede jaar)	35 deelnemers (70%) stromen uit naar passend werk of studie/vakopleiding	2 jaar
VluchtelingenWerk West en Midden Nederland (1 ^e tranche)	Algemeen nieuwkomers	40	5 deelnemers (13%) starten met een opleiding en 10 deelnemers (25%) vinden betaald werk.	1 jaar
VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland (2 ^e tranche)	Algemeen nieuwkomers	40	(minimaal) 5 deelnemers zijn geplaatst op een wettelijk erkende opleiding (13%) en (minimaal) 10 deelnemers zijn geplaatst op betaald werk (25%)	1 jaar
New Dutch Connections <i>Houd statushouders aan het werk</i>	Nieuwkomers met een hooggeschoolde technische achtergrond	25	5 deelnemers (20%) hebben een baan	2 jaar
NewBees <i>Integrale traineeships</i>	Algemeen nieuwkomers Werkgevers uit het mkb	75 Geen verwachting over werkgevers	38 deelnemers (50%) stromen uit naar werk of opleiding	2 jaar
Refugee Company <i>ReStart</i>	Algemeen nieuwkomers	200 (100 per jaar)	140 deelnemers (70%) verlaten de uitkering; na een jaar hebben 100 deelnemers (50%) nog steeds betaald werk	2 jaar
The Dutch Tulip <i>Vluchtelingen maken werk van werk</i>	Algemeen nieuwkomers	20 (10 per jaar)	10 deelnemers (50%) vinden betaald werk, 4 deelnemers (20%) starten een opleiding, 4 deelnemers (2%) stromen uit naar WGS en 2 deelnemers (10%) vinden een andere vorm van participatie	2 jaar

Tabel 2.2 Duur en intensiteit van individuele trajecten (volgens projectplannen)

Project	Duur het een traject	Intensiteit
Workshop <i>Turn it around</i>	3-6 maanden: module 6 weken, daarna begeleiding	Module ongeveer 24 uur per week, 8-16 uur aan begeleiding daarna
De KIM <i>Van afkomst naar toekomst</i>	Geen gespecificeerde duur	12 uur per week, waarvan ongeveer 1-2 uur begeleiding
VluchtelingenWerk West en Mid-den-Nederland <i>Vluchtelingen werk voor iedereen (1^e tranche + 2^e tranche)</i>	6 maanden werkervaringsplek (maar aanloop daartoe verschilt per persoon)	Begeleiding naar behoefte; training 8 weken een dagdeel, werkervaringsplek 1-2 dagen per week
New Dutch Connections <i>Houd statushouders aan het werk</i>	1 jaar en 3 maanden (voor hele programma, voor een deel 3 maanden)	Lessen 3 uur per week; coaching 1 uur per week; leer-werktraject 4 dagen per week
NewBees <i>Integrale traineeships</i>	3 maanden + tijd nodig voor matching betaald werk	Stage 2-3 dagen per week, workshops 1 dagdeel per maand, coaching minimaal 1 keer per week contact
Refugee Company <i>ReStart</i>	6 maanden	3 dagen per week: leer-werktraject 2 dagen; coaching 2 uur; taalles 2 uur. Overige activiteiten facultatief.
The Dutch Tulip <i>Vluchtelingen maken werk van werk</i>	3 maanden (+ tijd die het kost om werkervaringsplek te vinden)	Werkervaringsplek minimaal 8 uur per week; begeleiding 1 keer per week; eventueel aanvullende activiteiten

De interventies

In tabel 2.3 is per project opgenomen welke instrumenten de projecten in hun plannen hebben opgenomen en zijn ook de belangrijkste verschillen in de wijze waarop de instrumenten zijn vormgegeven gepoogd te vangen.

Alle projecten zetten in op individuele begeleiding van deelnemers naast groepstrainingen. Daarnaast hebben alle projecten een werkervaringsplaats (intern of extern) in hun plannen opgenomen. De matching richting werkgevers willen de meeste projecten vormgeven via netwerkbijeenkomsten waar werknemers en werkgevers elkaar kunnen ontmoeten. Twee projecten (De Workshop en NewBees) zetten in op directe matching naar een werkgever. In alle projecten met uitzondering van The Dutch Tulip is voorzien in nazorg. Instrumenten die door slechts enkele projecten worden ingezet zijn taallessen, beroepsgerichte scholing en training van werkgevers.

Tabel 2.3 Overzicht ingezette instrumenten per project (volgens plan)³

	Groepstraining: zelfinzicht (z) sollicitatie (s) arbeidsmarkt (a) culturele werk- nemersvaardig- heden (c) vakin- houdelijk (v)	Individuele begeleiding: professioneel (p) vrijwilliger (v) beide (b)	Werkerva- ringsplek: intern (i) extern (e)	Oplei- ding incl. baan- ga- rantie (b)	Taal- les	Netwerk- bijeekom- sten: be- drijfsbe- zoek (b) presenta- ties (p) speeddates of beurs (s)	Na- zorg: job- coa- ching	Trai- ning werk- ge- vers	Matching: via begelei- der (j) di- gitaal, bijv. web- site/app (d) werker- varingsplek (w)
Workshop	c	b	e		x		x		b
De KIM	c	v				b	x		
VluchtelingenWerk West en Midden- Nederland	z, a, s, c	v	e				x		
New Dutch Connections	c	p	i	x		p	x	x	
NewBees	s	p	e				x	x	d
Refugee Company	s, v	b	i		x	b	x		
The Dutch Tulip		v	e			s			

Groepstraining

De intensiteit en frequentie van de groepstrainingen zijn erg verschillend: van losse workshops tot elke week een hele dag. Daarnaast verschillen de projecten in de focus van de trainingen⁴:

- zelfinzicht (z): de training heeft (mede) betrekking op de zelfontwikkeling van de deelnemer. Er worden vragen besproken als: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik?;
- sollicitatie (s): de training heeft (mede) betrekking op leren solliciteren. Het gaat zowel om kennis van het sollicitatieproces als vaardigheden in solliciteren. Voorbeelden zijn: cv schrijven, gesprek oefenen en pitch maken;
- arbeidsmarkt (a): de training heeft (mede) betrekking op kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld kennis van beroepen en wat er nodig is om op een bepaalde positie te komen;
- culturele werknemersvaardigheden (c): de training heeft (mede) betrekking op de verwachtingen die een werkgever heeft van een werknemer. Hierbij kan het gaan over bijvoorbeeld op tijd komen en assertief zijn. Ook valt hieronder interculturele communicatie en omgaan met collega's;
- vakinhoudelijk (v): de training heeft (mede) betrekking op vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld workshops van professionals of uitleg over een specifiek beroep (anders dan een algemene introductie; dan valt het onder arbeidsmarkt).

Individuele begeleiding

Alle projecten bieden individuele begeleiding aan hun deelnemers. De code 'p' houdt in dat de begeleiding gegeven wordt door een professional, meestal een (job)coach. Wanneer er 'v' staat wordt de begeleiding gegeven door een vrijwilliger. Dit kan een getrainde vrijwilliger zijn die de deelnemer ondersteunt gedurende het hele proces, maar ook een maatje dat vooral op sociaal gebied met de deelnemer optrekt of zijn of haar professionele netwerk deelt. De code 'b' houdt in dat er zowel een professional

³ In tabel 2.3 zijn alleen de negen meest voorkomende instrumenten opgenomen. Deze instrumenten vormen de pijlers van de projecten en worden als meest belangrijk genoemd in het vergroten van de kans op werk. Een aantal projecten heeft nog enkele instrumenten die niet in de tabel zijn opgenomen. Instrumenten zijn niet opgenomen wanneer:

- het geen activiteiten zijn die niet door alle of het merendeel van de deelnemers worden gevolgd. Sommige projecten bieden bijvoorbeeld een activiteit aan voor een beperkt aantal deelnemers en niet voor iedereen;
- het activiteiten zijn die de projecten niet zelf uitvoeren maar waar ze eventueel naar kunnen doorverwijzen. Sommige projecten geven bijvoorbeeld aan te kunnen doorverwijzen naar taallessen of een organisatie die maatjes levert, wanneer daar behoefte aan blijkt bij een individuele deelnemer;
- er maar één project is dat een bepaalde activiteit uitvoert en uit de beschrijving van deze activiteit duidelijk blijkt dat deze ter ondersteuning is en niet behoort tot de kern van het aanbod.

⁴ Wanneer een bepaalde code niet terugkomt bij een project, betekent dat niet per se dat er in dat hele project geen aandacht is voor dat thema. Het betekent enkel dat er niet gemeld is door het project dat aan dat thema in de groepstraining aandacht wordt geschonken. Het zou in de individuele begeleiding bijvoorbeeld wel een onderwerp van gesprek kunnen zijn.

als een vrijwilliger betrokken is. In dat geval is de professional meestal op werkvoorbereiding, jobcoaching en solliciteren gericht en de vrijwilliger op sociale activiteiten of het opbouwen van een netwerk.

Werkervaringsplekken

In bijna alle projecten wordt er op ingezet om deelnemers enige tijd werkervaring op te laten doen door met behoud van uitkering te werken. Sommige projecten hebben zelf een (sociale) onderneming waar zij de plek aanbieden. Dit noemen we een interne werkervaringsplek (i). Andere projecten zoeken, al dan niet samen met de deelnemer, naar een plek bij een werkgever. Dit noemen we een externe werkervaringsplek (e). Wanneer de programma's het zelf vrijwilligerswerk of een stage noemen, maar het wel expliciet tot doel heeft werkervaring op te doen, valt het hier onder een werkervaringsplek.

Opleiding

Het gaat bij opleidingen om erkende opleidingen of cursussen die worden afgesloten met een diploma of certificaat. In een aantal gevallen wordt een goed afgesloten opleiding gecombineerd met een baangarantie. Dan is dat aangegeven met de code (b). In slechts één van de zeven projecten is sprake van een opleidingstraject dat wordt afgesloten met een diploma of certificaat.

Taalles

In twee van de zeven projecten vormt taalles een onderdeel van het traject. De deelnemer volgt taallessen van een taaldocent. Deze kunnen gericht zijn op vakspecifieke taal of op het algemene taalniveau. De taalvaardigheid op andere wijze vergroten (bijv. door aandacht voor taal in de begeleiding of op de werkervaringsplek) valt niet onder taallessen.

Netwerkbijeenkomsten

Onder netwerkbijeenkomsten vallen alle activiteiten die werkgevers en deelnemers in contact brengen in groepsverband. Deze zijn onder te verdelen in:

- bedrijfsbezoek (b): bij een bedrijfsbezoek gaat een groepje deelnemers langs om een 'kijkje in de keuken' te nemen van een bedrijf. Een bedrijf geeft dan bijvoorbeeld een presentatie of rondleiding;
- presentaties (p): deelnemers houden een van tevoren voorbereide presentatie of pitch tegenover uitgenodigde werkgevers. Aansluitend is vaak gelegenheid voor de werkgevers en deelnemers om in contact te komen;
- speeddates/beurs (s): deelnemers en werkgevers krijgen de kans om elkaar een-op-een te spreken. Zowel deelnemers als werkgevers spreken tijdens het evenement met verschillende werkgevers respectievelijk deelnemers.

Training aan werkgevers

Werkgevers en/of toekomstige collega's van nieuwkomers krijgen een training gericht op omgaan met culturele verschillen. Onderdeel van de training kan ook zijn bewustmaking van de noodzaak van (langdurige) begeleiding en handvatten om begeleiding te bieden. Het kan, maar hoeft niet te, gaan om bedrijven waar een deelnemer van het project aan de slag zal gaan.

Matching

In een aantal projecten is matching naar betaald werk onderdeel van de interventie. De matching kan op verschillende manieren gebeuren: de begeleider zoekt samen met of voor de deelnemer naar werk (b), via een digitale tool worden deelnemers gematcht aan vacatures (d) of er wordt ingezet op een werkervaringsplek (w). Wanneer er sprake was van een opleiding met baangarantie, is hier matching niet opgenomen als activiteit.

2.3 Reconstructie van de interventielogica van de acht projecten

Voor ieder project afzonderlijk is bij aanvang de interventielogica opgesteld; dat wil zeggen een explicitering van de veronderstelde werking van de ingezette interventies en hoe die moeten bijdragen aan het realiseren van de tussendoelen en het einddoel. In deze paragraaf presenteren we een integrale/overkoepelende analyse van de afzonderlijke interventielogica's zoals die vooraf bij de start van de projecten geformuleerd zijn. We gaan eerst in op de interventies en op de veronderstelde werkzame mechanismen achter de verschillende interventies. Vervolgens bespreken we de veronderstelde relatie tussen mechanismen en de te realiseren tussen- en einddoelen. In hoofdstuk 4 grijpen we terug op deze interventielogica in de analyse van de resultaten.



Relatie instrumenten, mechanismen en tussendoelen

We hebben de projectleiders in hun eigen woorden laten omschrijven hoe (via welke mechanismen) zij verwachten dat de instrumenten die zij willen inzetten, gaan bijdragen aan de tussendoelen. De genoemde mechanismen hebben wij per interventie samengevat in de tweede kolom van tabel 2.4. Vervolgens zijn de mechanismen door de onderzoekers ingedeeld volgens de categorisering van Kok en Sol (2014) uit hun studie naar de werking van re-integratie-inspanningen voor werkzoekenden.⁵

Uit de tabel komt duidelijk naar voren dat er verschillende verwachtingen zijn ten aanzien van de wijze waarop de interventies kunnen bijdragen aan het realiseren van de tussendoelen (is het bijvoorbeeld kennisoverdracht of juist het oefenen met praktische zaken dat maakt dat een bepaalde training bijdraagt aan het vergroten van de kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt).

⁵ Voor twee typen mechanismen die genoemd werden door de projectleiders vonden we niet voldoende aansluiting bij de indeling van Kok & Sol, dus hebben we twee mechanismen toegevoegd: het bewustwordingsmechanisme en het socialiseringsmechanisme. Het **bewustwordingsmechanisme** doelt op het creëren van bewustwording onder werkgevers en medewerkers over de achtergrond van statushouders en de uitdagingen waarmee zij te maken hebben. Ook het inzien van de meerwaarde van een diverser team en het creëren van draagvlak voor het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hoort hierbij. Het **socialiseringsmechanisme** is gebaseerd op de sociale-leertheorie (Bandura & McClelland, 1977), waarin wordt gesteld dat mensen gedrag leren door anderen om zich heen na te doen. Veel projecten noemen het aanleren van culturele omgangsvormen en algemene werknemersvaardigheden op de werkvloer als mechanisme. Daarnaast is er aandacht voor het aanleren van interculturele communicatie. Dit gebeurt vaak door middel van een stage of proefplaatsing waarbij de deelnemer deze omgangsvormen kan overnemen van collega's, of in contact met een mentor of buddy. Een toelichting van de mechanismen is weergegeven in bijlage 2, tabel B2.1.

Tabel 2.4 Instrumenten en veronderstelde werkzame mechanismen

Instrumenten	Mechanismen volgens de projecten	Mechanismen volgens Sol en Kok, 2014
Groepstraining	Informatie geven	Informatiemechanisme
	Vaardigheden aanleren	Leermechanisme
	Oefenen en ervaren (bv. rollenspellen)	
	Oefenen sollicitatiegesprek	Werkzoekvaardighedenmechanisme
	Feedback krijgen	Identiteitsmechanisme
Individuele begeleiding	Informatie geven	Informatiemechanisme
	Oefenen	Leermechanisme
		Werkzoekvaardighedenmechanisme
	Reflecteren	Begeleidingsmechanisme
	Doelen stellen	Doeloriëntatiemechanisme
	Feedback geven	Identiteitsmechanisme
	Complimenten geven	Identiteitsmechanisme
	Succeservaringen op laten doen	
	Ondersteunen	
	Praktische obstakels wegruimen	Faciliteringsmechanisme
Koppelen aan hulpbronnen (maatjes, taallessen)	Socialewaarderingsmechanisme	
In contact brengen anderen		
Een band opbouwen	Socialewaarderingsmechanisme	
Nederlandse omgangsvormen leren	Socialiseringsmechanisme	
Toekomstplan opstellen	Doeloriëntatiemechanisme	
Werkervaringsplek	Bezig zijn	Activeringsmechanisme
	Oefenen & ervaren	Leermechanisme
	Culturele werknemersvaardigheden leren	Socialiseringsmechanisme
	Interculturele communicatie	
	Werkgevers krijgen inzicht in vaardigheden deelnemers	Vertrouwensmechanisme
Opleiding	Informatie geven	Informatiemechanisme
	Oefenen	Leermechanisme
	Ervaren	
Taalles	Informatie geven	Leermechanisme
	Oefenen	
Netwerkbijeenkomsten	Contact leggen tussen werkgevers en deelnemers	Matchingsmechanisme
Nazorg	Feedback geven	Begeleidingsmechanisme
	Praktische problemen oplossen	
Training werkgevers	Informatie geven	Informatiemechanisme
	Oefenen	Leermechanisme
	Ervaren	
	Begrip creëren	Bewustwordingsmechanisme
Matching	Deelnemers koppelen aan werkgevers/vacatures	Matchingsmechanisme

De projecten hebben verschillende tussendoelen benoemd, dat wil zeggen de stappen die nodig zijn en obstakels die weggenomen moeten worden om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. De tussendoelen die de projecten noemen, zijn vooral gericht op de nieuwkomers. Dit is in lijn met de focus die de projecten hebben op het versterken van de nieuwkomers. Of anders gezegd, het aangrijppingspunt van de projecten ligt voornamelijk op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. De tussendoelen zijn te onderscheiden in een focus op gedrag, kennis en vaardigheden, houding, en gevoel van welzijn en hebben wij gerubriceerd in drie categorieën: arbeidsmarktoriëntatie, ontwikkeling van persoonlijk kapitaal en persoonlijke groei. De meest genoemde tussendoelen zijn het vergroten van het (professionele) netwerk van de statushouders, het vergroten van de culturele werknemersvaardigheden en het vergroten van

het zelfvertrouwen en zelfinzicht. Slechts een van de projecten (NewBees) noemt als expliciet tussendoel dat werkgevers de toegevoegde waarde van een inclusief team gaan inzien.

Tabel 2.5 geeft een overzicht van de door de projecten geformuleerde tussendoelen. In bijlage 2, tabel B2.2 staat vermeld via welke mechanismen de projecten deze tussendoelen willen bereiken.

Tabel 2.5 Genoemde tussendoelen

Tussendoelen	Projecten
Arbeidsmarktorientatie	
Kennis Nederlandse arbeidsmarkt	N=3 (De Werkshop, Refugee Company, VluchtelingenWerk WMNL)
Toekomstplan	N=4 (De Werkshop, Stichting De KIM, Dutch Tulip, New Dutch Connections)
Presentatievaardigheden	N=1 (New Dutch Connections)
Sollicitatievaardigheden	N=3 (The Dutch Tulip, Refugee Company, VluchtelingenWerk WMNL)
Persoonlijk kapitaal	
Netwerk	N=5 (De Werkshop, Stichting De KIM, Refugee Company, New Dutch Connections, VluchtelingenWerk WMNL)
Support system	N=1 (De Werkshop)
Taalvaardigheid	N=4 (De Werkshop, Refugee Company, New Dutch Connections, VluchtelingenWerk WMNL)
Vakspecifieke kennis en vaardigheden	N=2 (NewBees, New Dutch Connections)
Culturele werknemersvaardigheden	N=5 (Stichting De KIM, NewBees, Refugee Company, New Dutch Connections, VluchtelingenWerk WMNL)
Verhoogde motivatie	N=1 (De Werkshop)
Persoonlijke groei	
Zelfvertrouwen	N=5 (De Werkshop, Stichting De KIM, The Dutch Tulip, Refugee Company, New Dutch Connections)
Zelfinzicht	N=5 (Stichting De KIM, The Dutch Tulip, Refugee Company, New Dutch Connections, VluchtelingenWerk)
Minder eenzaamheid (sociaal) welzijn	N=1 (Refugee Company)
Zelfstandigheid	N=3 (NewBees, The Dutch Tulip, Refugee Company)
	N=1 (VluchtelingenWerk WMNL)
Werkgevers	
Waardering inclusief team	N=1 (NewBees)

Tussendoelen kunnen aan meerdere instrumenten gekoppeld worden. De meeste projecten werken dus vanuit verschillende instrumenten naar enkele tussendoelen toe. Culturele normen leren statushouders bijvoorbeeld in de individuele begeleiding, in groepstrainingen, van maatjes en tijdens werkervaringsplekken. En aan zelfvertrouwen wordt gewerkt in individuele begeleiding, groepstrainingen en tijdens werkervaringsplekken. Door vanuit verschillende instrumenten op die tussendoelen in te zetten, kunnen ze elkaar versterken: taallessen kunnen bij een werkervaringsplek meteen in de praktijk worden gebracht en een begeleider kan terugrijpen op de geleerde vaardigheden in de groepstraining.

Van tussendoel naar werk

Het veronderstelde effect van de tussendoelen bij de nieuwkomer is onder te verdelen in een grotere kans om werk te krijgen en een grotere kans om werk te behouden.

Werk verkrijgen

De tussendoelen zelfkennis, kennis van de arbeidsmarkt en een groter netwerk dragen bij aan een beter zoekproces: de statushouder zoekt eerder op de juiste plek en op de juiste wijze en weet beter welke banen passend zijn. Sollicitatievaardigheden en goede presentatievaardigheden hebben volgens de projecten een positieve invloed op het sollicitatieproces. Ook een opleiding en de daaruit volgende be-

roepsvaardigheden kunnen positief bijdragen aan het verkrijgen van werk. Soms is een opleiding of certificaat een harde eis (bijvoorbeeld vanwege de veiligheid) en soms is het een bewijs van bekwaamheid waardoor werkgevers eerder geneigd zijn iemand aan te nemen.

Werk behouden

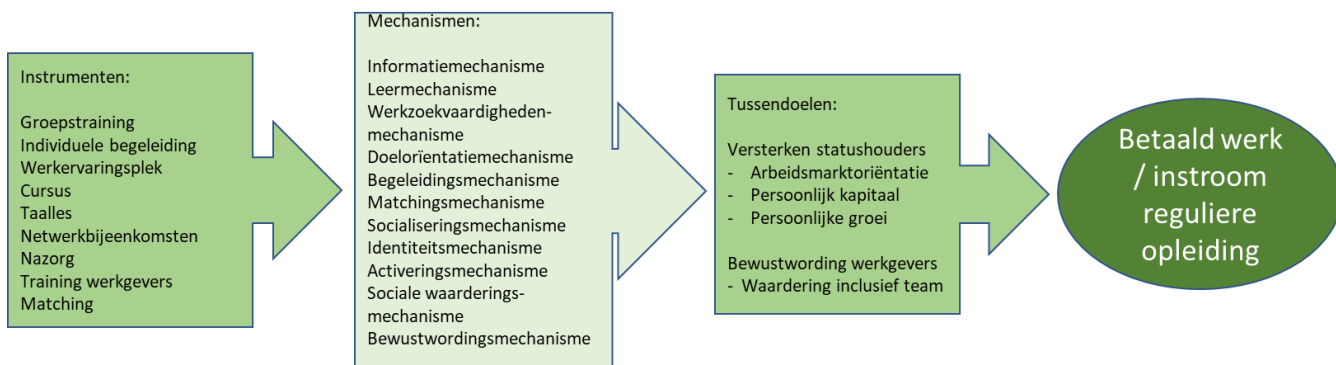
Zelfvertrouwen, taalvaardigheid en besef van Nederlandse culturele normen zijn weliswaar ook voor het verkrijgen van werk van belang (bijvoorbeeld je juist kunnen uitdrukken tijdens een sollicitatiegesprek), maar ook zeker voor werkbehoud. Het voorkómen van miscommunicatie en misverstanden is van belang voor werkbehoud. Besef van culturele normen en taalvaardigheid zorgen ervoor dat de nieuwkomer beter weet hoe hij of zij zich moet uitdrukken en presenteren op de werkvloer. Bekendheid met culturele normen en zelfvertrouwen dragen bij aan vragen durven stellen en het laten weten als iets onduidelijk is. Veel projecten stellen dat het in landen van herkomst niet vanzelfsprekend is dat een werknemer om verduidelijking kan vragen, terwijl het in Nederland juist niet gewaardeerd wordt als iemand aan de slag gaat zonder het goed begrepen te hebben. Ook waarderen de meeste Nederlandse werkgevers assertiviteit bij medewerkers, terwijl dit in sommige landen van herkomst snel als brutaliteit wordt gezien.

Positieve houding werkgevers

De veronderstelling is dat instrumenten gericht op de werkgevers ook bijdragen aan het verkrijgen en het behouden van werk. Een positievere houding en meer begrip van culturele verschillen kunnen ervoor zorgen dat een statushouder minder snel afvalt als kandidaat in de sollicitatieprocedure. Begrip voor culturele verschillen zorgt daarnaast ook voor minder misverstanden op de werkvloer. Werkgevers en collega's zullen het gedrag van de werkgever minder snel verkeerd interpreteren. Hierbij gaat het niet alleen om directe kennis van andere normen, maar ook om het besef dat de eerste interpretatie mogelijk niet juist is en het belangrijk is om aan de statushouder te vragen waarom hij of zij iets op een bepaalde wijze doet. Besef van de tijd die begeleiding kost voorkomt ten slotte dat een statushouder uitvalt door verkeerde verwachtingen van de werkgever.

Figuur 2.6 vat op een geschematiseerde wijze de verschillende onderdelen van de interventielogica zoals hierboven beschreven samen. De mechanismen zoals in de figuur benoemd, verwijzen naar de mechanismen van Kok & Sol (2014). Zie bijlage 2, tabel B2.2 voor een toelichting op de mechanismen.

Figuur 2.6 Schematische weergave interventielogica



Reflectie op de interventielogica van de projecten

Er zijn verschillende studies verschenen naar de belemmeringen voor statushouders om te participeren op de arbeidsmarkt. Die studies laten zien dat geïdentificeerde knelpunten zowel aan de aanbodzijde

(de statushouders zelf) liggen als aan de vraagzijde (werkgevers). Daarnaast speelt ook de beleidscontext een rol bij de arbeidsmarktintegratie van statushouders.⁶

Aan de zijde van de statushouders spelen onder meer factoren als een gebrekkige Nederlandse taalvaardigheid, het ontbreken van (voor de Nederlandse arbeidsmarkt) relevante werkervaring en diploma's, een beperkt sociaal netwerk, onvoldoende kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt en de Nederlandse werkcultuur, en sociaal-psychische problematiek die het vinden of behouden van werk kunnen beïnvloeden (Dagevos e.a. 2018; Dourleijn & Dagevos, 2011; Klaver & Odé 2003). Belemmeringen aan de zijde van de werkgevers zijn onder meer onbekendheid met de doelgroep en twijfels over de geschiktheid en inpasbaarheid op de werkvloer. Daarnaast zijn werkgevers vaak huiverig voor eventuele financiële risico's als gevolg van ziekte en uitval en ook verwachten zij (veel) extra begeleiding te moeten geven om een statushouder goed te laten landen op de werkvloer (Stavenuijter e.a. 2019). Tot slot geldt dat werkgevers vaak niet goed weten hoe ze in contact kunnen komen met geschikte kandidaten uit de doelgroep. Zij zijn hiervoor afhankelijk van externe partijen (Razenberg & De Gruijter 2016). Gezien de in de literatuur genoemde belemmeringen zal een effectieve aanpak om de arbeidsparticipatie van statushouders te bevorderen dus rekening moeten houden met knelpunten aan zowel de aanbod- als vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Hoewel de doelgroep niet een-op-een vergelijkbaar is, blijkt uit het onderzoek van Kok & Sol (2014) naar re-integratie van werkzoekenden dat het alleen inzetten op aanbodversterkende instrumenten niet voldoende is. De inzet van matchingsinstrumenten waarbij face-to-face-ontmoeting tussen een werkgever en een werkzoekende worden georganiseerd blijkt een belangrijke factor in het vergroten van de kans op werk. Daarnaast blijkt het inzetten van vraaggerichte instrumenten (bijvoorbeeld financiële prikkels zoals subsidies in de eerste periode die de zorgen van werkgevers kunnen wegnemen en extra dienstverlening in de vorm van nazorg of jobcoaching) een zeer bepalende factor voor het aan het werk helpen van een werkloze werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Wanneer we met deze kennis naar de interventielogica's van de acht projecten kijken, dan valt op dat de interventies vooral aansluiten bij de belemmeringen die liggen aan de aanbodzijde; er wordt sterk ingezet op het versterken van de kennis en vaardigheden van de individuele statushouders. Daarnaast is er in de projecten aandacht voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod via verschillende matchingsinstrumenten. Wat betreft de inzet van vraaggerichte instrumenten gaat de inzet vooral uit naar het bieden van een vorm van nazorg. Er zijn slechts twee projecten die instrumenten inzetten op het trainen van werkgevers om de inpassing van statushouders binnen de arbeidsorganisatie te bevorderen. Er is in de projecten dus weliswaar sprake van een mix van aanbodgerichte, matchings- en vraaggerichte instrumenten, maar het accent ligt toch vooral op de aanbodzijde. Ook in het bij elkaar brengen van vraag en aanbod lijken vooral mogelijkheden van de statushouders centraal te staan.

In hoofdstuk 4 maken we een nadere analyse van de interventielogica. Daarbij gaan we na in hoeverre en hoe (via welke mechanismen) de instrumenten in de praktijk bijdragen aan het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt (de tussendoelen uit de interventielogica). Het gaat daarbij om het vaststellen van succes ten aanzien van het behalen van het tussendoel als randvoorwaarde voor het behalen van het einddoel (uitstroom naar werk of reguliere opleiding).

⁶ Zo zijn in het huidige inburgeringstelsel de taal leren en participatie niet met elkaar verbonden en zetten veel inburgeraars pas na het behalen van het inburgeringsexamen stappen richting te arbeidsmarkt. De nieuwe inburgeringswet die per 1 januari 2022 van kracht wordt moet hier overigens verandering in brengen.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Uitvoering in de praktijk

3

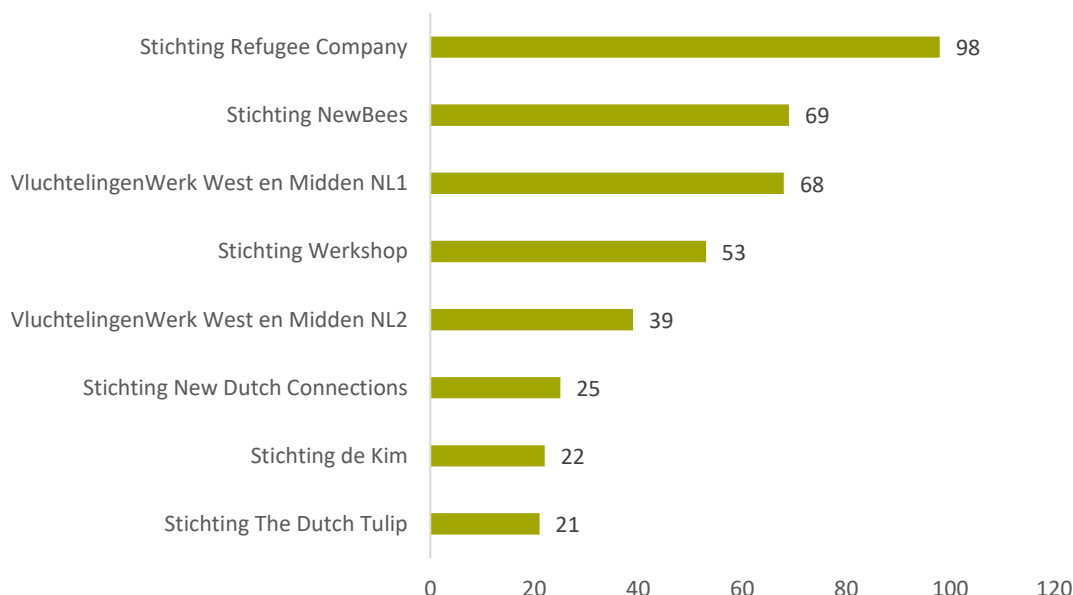
3 Uitvoering in de praktijk

In het vorige hoofdstuk is in kaart gebracht hoe de projecten zijn opgezet en is geïnventariseerd op welke wijze de projecten statushouders willen begeleiden naar betaald werk of een opleiding. In dit hoofdstuk brengen we in kaart hoe de uitvoering in de praktijk is verlopen. Hebben de projecten hun activiteiten kunnen uitvoeren zoals van te voren bedacht en wat ging goed en wat minder goed en waarom? Naast de ervaringen van de projectuitvoerders komen in dit hoofdstuk ook de ervaringen van deelnemers en werkgevers met de projecten aan bod.

3.1 Werving en selectie

In totaal zijn 395 deelnemers ingestroomd in de acht projecten. Op twee projecten na hebben alle projecten hun beoogde aantallen deelnemers gerealiseerd.⁷

Figuur 3.1 Aantallen deelnemers naar project



Ervaringen met de werving

De projecten werven deelnemers op verschillende manieren. In de meeste gevallen is er niet één kanaal van werving, maar worden er meerdere ingezet. De deelnemers bereiken de projecten via via, zoals de projectleiders het noemen, bijvoorbeeld via andere professionals (jobcoach) of via mensen die al in het project zitten die andere mensen aandragen. De deelnemers melden zich in deze gevallen zelf aan. Stichting De Werkshop geeft een voorbeeld van hoe deze mond-tot-mondreclame werkt:



“Het was in het begin lastig. Je moet succesverhalen hebben. Dus we zijn wel even bezig geweest met zoeken en mensen benaderen. Dat het niets kost, dat scheelt. En wat dan blijkt is dat als je eenmaal deelnemers hebt en het goed helpt, dat de spin-off groot is. Toen een jobcoach twee Eritreeërs geholpen had naar een baan, kreeg hij 5 à 6 appjes die week van mensen die ook wilden meedoen.”

Ook worden er deelnemers aangedragen door gemeenten via participatieconsulenten of klantmanagers die de statushouders aanmelden. Een aantal projectleiders geeft aan dat zij de statushouders krijgen van wie de gemeente niet meer weet wat ze ‘met hen aan moeten’. The Dutch Tulip vertelt:

⁷ De twee projecten waar de instroomdoelstelling niet zijn behaald, zijn Stichting De KIM en Refugee Company. Het project van Stichting De KIM is door het wegvallen van een van de financieringspartners eerder gestopt dan voorzien waardoor minder deelnemers konden deelnemen aan het project. Refugee Company had een ambitieuze doelstelling geformuleerd die uiteindelijk in de praktijk niet haalbaar bleek.



“De gemeente vindt zelf dat ze niet klaar zijn voor de arbeidsmarkt. En dan krijgen wij ze: succes ermee, misschien dat het jullie lukt. Ik weet niet hoe we daar precies mee moeten omgaan.”

Dit is voor de projecten zelf ook lastig en een project gaf aan dat statushouders teruggestuurd worden naar de gemeente als zij het vermoeden hebben dat het traject geen positief resultaat zal opleveren. Verder gaf een project aan deelnemers binnen te krijgen via het azc in de buurt, waar zij een koffiebar hebben. Een aantal projecten noemt het uitzetten van advertenties via Facebook, waar zij informatie delen over hun project of vacatures die zij tegenkomen. Verder komen er ook deelnemers binnen via instanties zoals Samen Den Haag. Deelnemers hebben daar bijvoorbeeld een stage gehad gericht op taal en zijn na afloop doorgestuurd naar het project.

Selectie

Na het ontvangen van de aanmeldingen komt de fase van selectie; die begint vaak met een intake. Projecten noemen een aantal selectiecriteria. Enige beheersing van het Nederlands is een belangrijk criterium en A2-niveau is de wens. De mensen moeten ten minste een oppervlakkig gesprek kunnen voeren. Gebrekkige beheersing van de Nederlandse taal kan reden zijn voor afwijzing. The Dutch Tulip vertelt over hun ervaringen:



“Twee keer [zijn er mensen afgewezen]. Het waren geen geschikte personen. Iemand die zó slecht Nederlands sprak dat het niet mogelijk was om een intake uit te voeren. Die had eerst meer taalondersteuning nodig. Als ik niet kan uitleggen waar ons adres is, dan wordt begeleidt naar werk te lastig.”

Verder wordt het belang van motivatie door vrijwel alle projecten genoemd. Eén projectleider geeft aan niet verder te gaan met mensen bij wie motivatie ontbreekt. Op de vraag hoe nagegaan wordt of iemand gemotiveerd is, zegt de projectleider van Vluchtelingenwerk West-Midden Nederland:



“Motivatie is een indruk die je krijgt in de intake. En als de klantmanager [van de gemeente] er hard achteraan zit en een beetje stevig is, nemen we wel eens iemand aan met minder motivatie. Een groot deel staat niet echt te trappelen om te gaan werken. Ze willen niet allemaal ontzettend graag. Zijn nog bezig met de taal, een deel vindt het leven in Nederland heel erg druk. Er zijn wel klanten die graag willen, maar ook die niet willen. Wij leggen uit: dat is de consequentie van een uitkering. Jij krijgt geld, maar daar tegenover staat het leren van de taal en iets doen als vrijwilligerswerk. Dat is ook hoe de gemeente het inzet. Dan pakken we het wel op. Maar als ze echt in weerstand staan, houdt het op. Dat merk je snel genoeg, dan komen ze meteen al niet opdagen.”

Uit dit citaat wordt niet alleen de uitdaging met betrekking tot motivatie duidelijk, maar is er ook de suggestie dat personen die via de gemeente worden aangemeld minder gemotiveerd zijn. Andere projectleiders verwijzen hier ook naar; mensen die zichzelf aanmelden zijn vaak gemotiveerder. Gebrek aan motivatie is voor projectleiders een reden om mensen af te wijzen en Stichting De KIM noemt bijvoorbeeld dat van 37 deelnemers er van zeven afscheid is genomen vanwege een gebrek aan motivatie. Er zijn ook lessen geleerd als het om motivatie gaat: iemand kan gemotiveerd zijn, maar kan in het dagelijkse leven praktische belemmeringen ervaren, bijvoorbeeld vrouwen die wel willen werken, maar die voor kinderen moeten zorgen. Een project geeft aan in het vervolg al bij de intake rekening te houden met dit soort zaken.

Terugkomend op de intake en selectie noemen twee projecten (De Workshop en NewBees) dat er wel een intake is, maar dat niemand wordt afgewezen; iedereen die op zoek is naar werk mag zich aanmelden en iedereen verdient een kans.

Knelpunten

De projectleiders noemen enkele knelpunten en uitdagingen bij de werving. Een knelpunt is dat gemeenten liever geen mensen leveren aan projecten waar deelnemers niet gelijk baanzekerheid hebben. Met deze wens/eis van de gemeenten hangt ook de onwil samen om reiskosten te betalen voor een

aanstelling die geen zekerheid biedt. Een ander knelpunt heeft betrekking op het spanningsveld tussen de wensen van de deelnemers en wat zij kunnen. Het taalniveau en de vakspecifieke ervaring vallen soms tegen. De Workshop, Refugee Company en Vluchtelingwerk West Midden-Nederland geven aan dat zij het lastig vinden dat het taalniveau van de personen die zich aanmelden zelfs voor hun trajecten te laag is.

Verwachtingen

Van de zeven projecten geven drie projecten aan dat de deelnemersgroep niet overeenkomt met de verwachtingen die zij hadden. Zij noemen allemaal dat vooral de beheersing van het Nederlands tegenvalt. Een projectleider noemt ook dat de motivatie tegenvalt. Een ander projectleider noemt dat de ervaring op een specifiek vakgebied vaak minder is dan de deelnemer vooraf had aangegeven.

Lessen

Uit de verhalen van de projectleiders komen enkele belangrijke lessen naar voren met betrekking tot werving. **Mond-tot-mondreclame werkt** goed om vooral geïnteresseerde en gemotiveerde mensen aan te trekken. Bij de intake al bekijken **hoe iemands 'levenssituatie' is** (wat zijn eventuele obstakels bij het kunnen beginnen aan een baan?) en daarop te anticiperen in de vorm van het bieden van bijstand bij de oplossing van obstakels is ook een les. Een andere les is **werven op andere plaatsen**. De Workshop gaf bijvoorbeeld aan de volgende keer vooral te richten op de plaatsen waar potentiële deelnemers samenkomen:



“In de werving kiezen we in het vervolg eerder voor de ‘vindplaatsen’, minder de grote organisaties, zoals de sociale dienst of VluchtelingenWerk. Eerder een stichting, voetbal of de bieb.”

Een andere les die wordt genoemd is van tevoren een **duidelijkere afbakening van de doelgroep** vaststellen. The Dutch Tulip zegt hierover:



“Als ik zelf weer een plan zou schrijven, zou ik het specifiek maken qua doelgroep en eindresultaat, bijvoorbeeld huisvrouwen begeleiden naar een baan in de zorg. Dat helpt in het netwerk en de focus, en dan kun je ook mensen bij elkaar zetten in een groep om dingen uit te wisselen. Een apotheker uit Damascus naast een landbouwer uit Ethiopië heeft niet zo veel zin in de uitwisseling.”

Concluderend kan gesteld worden dat er niet één kanaal van werving is dat het meest geëigend is om deelnemers te werven. Er komt vooral naar voren dat projecten een combinatie van kanalen gebruiken om deelnemers te werven. Een belangrijk kanaal is wel ‘via via’, want zo worden vaak mensen bereikt die ook willen werken, in tegenstelling tot sommigen die via de gemeente binnenkomen en ‘moeten’ werken.

3.2 Invloed van COVID-19 op de uitvoering

De uitbraak van het COVID-19 virus en de overheidsmaatregelen die daarop volgden, hebben voor alle projecten effect gehad op de uitvoering. In een van de projecten had het virus een directe invloed en was er een uitbraak onder de deelnemers. Zij moesten vervolgens in quarantaine en het programma werd tijdelijk stilgelegd. In de andere projecten waren het vooral de overheidsmaatregelen en met name de twee lockdowns in deze periode die de uitvoering beïnvloedden. We bespreken hieronder welk effect de overheidsmaatregelen op de verschillende onderdelen van de uitvoering hadden.

Werving en selectie zijn vaak uitgesteld omdat er geen intakegesprekken gehouden konden worden. Een uitgebreide intake waarbij ook de motivatie voor een bepaald traject wordt gepolst, is niet haalbaar online. Dit heeft in sommige gevallen geleid tot uitstel van het traject of een lager aantal deelnemers.

Trainingen en taallessen lagen vaak kortstondig stil, waarna zij in online of in hybride vorm weer zijn opgepakt. Soms zijn er kleinere groepjes gemaakt, zodat men nog wel fysiek bijeen mocht komen. De meeste projectleiders en uitvoerders gaven aan dat de online trainingen wel werkten, maar allen gaven toch de voorkeur aan fysieke trainingen. De belangrijkste reden hiervoor was dat het online toch moeilijker is om een vertrouwensband op te bouwen tussen deelnemers en de trainers en tussen deelnemers onderling. Deelnemers hebben ook een sterke voorkeur voor fysieke samenkomst, omdat ze het idee hebben online minder te leren. Ook is er een kleine groep, vaak met relatief weinig toereikende taal- en digitale vaardigheden, die online niet meekomt en uitvalt. Zeker voor deze groep is het cruciaal om samen te komen tijdens het project. In het project van VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland bijvoorbeeld kon er geen vrijwilligerswerk gedaan worden bij de Voedselbank, noch konden de thema-avonden doorgang vinden. Ook konden deelnemers geen examens afleggen. De projectleider vertelt:



“Corona is een enorm obstakel geweest in de ontwikkeling van de deelnemers. Het heftruck-diploma bijvoorbeeld: er konden geen examens afgelegd worden. Het heftruck-examen is erg belangrijk voor een baan in logistiek.”

De projectleider vertelt dat corona ook een positief effect had. Klantmanagers van gemeenten, die normaliter niet snel positief zijn over opleidingen voor deelnemers, toonden nu meer bereidheid om deelnemers op een opleiding te plaatsen in plaats van dat zij onmiddellijk aan het werk moesten.

Activiteiten **zoals bezoeken aan bedrijven en matchingevenementen** gingen niet door, wat als een gemis werd ervaren door trainers en vooral ook door deelnemers.

Stages, werkervaringsplekken en (vrijwilligers)werkplekken zijn, afhankelijk van de sector, vaak uitgesteld of afgesteld. Projecten die deelnemers meer spreiden over verschillende bedrijven hadden hier minder last van dan projecten die werkten met groepsplaatsingen waarbij opeens de hele groep zonder werkervaringsplaats kwam te zitten. Volgens projectleiders komt door deze crisis de kwetsbare arbeidsmarktpositie van statushouders aan het licht, omdat zij vaak de eerste zijn die in onzekere tijden geen plaats meer krijgen. Dit beeld komt ook naar voren uit een recente studie van Atlas voor Gemeenten naar de impact van de coronacrisis op de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond (Burema e.a. 2020).

Sommige projectleiders geven ook aan dat ze merkten dat deelnemers niet goed op de hoogte waren van de coronamaatregelen. Dan was bijvoorbeeld bekendgemaakt dat de horeca die avond sloot, maar stond een deelnemer de volgende ochtend gewoon op de stoep bij een restaurant waar hij stage liep. In verschillende projecten werd dan ook actief informatie gedeeld en toelichting gegeven over de huidige maatregelen.

Uit de noodgedwongen overstap naar een online vorm van het project zijn verschillende lessen geleerd. Zo blijkt digitalisering van de doelgroep een aandachtspunt. Projecten met meerdere instroomgroepen zijn digitale vaardigheden gaan gebruiken als selectie criterium voor latere groepen of zijn gaan investeren in digitalisering als onderdeel van het trainingsprogramma. Aangezien voor veel banen ook basale digitale vaardigheden zoals omgang met Word en Excel nodig zijn, kunnen de geleerde digitale vaardigheden ook na het traject van pas komen. Een lastige uitdaging hierbij was wel dat een bepaalde groep helemaal niet meekomt online en uit het zicht verdwijnt als een traject online wordt vormgegeven. Dit is een groep die in mindere mate (digi)taal vaardig is, zoals analfabeten en ouderen. Voor deze groep is fysiek contact noodzakelijk om aan een traject mee te kunnen doen.

Een positief aspect van de coronacrisis is de creativiteit die de situatie oproept. Een mooi voorbeeld hiervan is te zien bij Refugee Company, waar een nieuwe groep begon tijdens de tweede lockdown. Refugee Company heeft deze groep online spelletjes met elkaar laten spelen om elkaar te leren kennen en een band op te bouwen. Dit werkte volgens de trainers zo goed dat deelnemers elkaar bij het eerste fysieke contact als vrienden onthaalden. Om toch nog iets te maken van het horecawerkervaringstraject hebben deelnemers rollenspellen gespeeld in het dichte restaurant. Ondertussen heeft Refugee Company een mondmaskerfabriek opgezet om nieuwe werkgelegenheid te creëren. Ook Stichting Newbees

moest in creatieve oplossingen denken. Het onderdeel vrijwilligerswerk (als opstap naar betaald werk) werd vervangen door een online ontmoeting:



“Er is geprobeerd zo veel mogelijk dingen online te doen. Het vrijwilligerswerkdeel kon opgelost worden door middel van een online ontmoeting met mensen uit een bepaalde sector. Sommig vrijwilligerswerk kon wel doorgaan: distributie, voedsel, hand- en spandiensten achter de schermen, werk in de garage.”

3.3 Ervaringen van de uitvoerders met de projecten

In deze paragraaf volgt een beschrijving van de ervaringen met de uitvoering van de projectactiviteiten en de belangrijkste uitdagingen en geleerde lessen vanuit het perspectief van de projecten.

Uitdagingen

Het ontzorgen van deelnemers was (nog) belangrijker dan van tevoren werd gedacht. Psychische problemen werden genoemd als uitdaging bij de uitvoering. De statushouders komen vaak uit een situatie (de vlucht, de periode op het azc) waarin zij veel stress hebben ervaren. Wanneer aan een nieuw land brengt al uitdagingen met zich mee en het beginnen aan een nieuwe baan en rekening houden met alle regelingen en wetten wordt ervaren als een extra last. Het werkt dan het beste om deelnemers zo veel mogelijk te ‘ontzorgen’. NewBees vertelt hierover:



“Ik heb ook geholpen met alles verder regelen: kinderdagverblijven, kinderopvangtoeslag. Bij alles helpen om mogelijk te maken dat zij aan het werk konden. Verder hadden we geregeld een gesprek, zeker in het begin. En later ook op het werk. Bij een kwam ik bijna elke week, tot het goed liep. Ze mochten me ook bellen, altijd. Een keer ben ik op zaterdag om half tien gebeld, dan ga ik op zondag even langs.”

Een andere uitdaging is het gebrek aan **kennis van de deelnemers over de Nederlandse arbeidsmarkt** en hoe deze werkt. Projectleiders geven aan dat zij zich pas in het proces goed van bewust werden hoe ingewikkeld de Nederlandse arbeidsmarkt voor deelnemers is. In hun landen van herkomst vinden zij vaak op een andere manier een baan dan hoe dat in Nederland gebruikelijk is. Daarmee samenhangend is ook de aansluiting van hun vaardigheden op de eisen een uitdaging. Een projectleider vertelt het verhaal van sommige Eritrese mannen:



“Het is vooral de cultuur die in de weg zit: de samenlevingen kunnen bijna niet verder bij elkaar afstaan, neem bijvoorbeeld de economie: een plattelandseconomie versus onze economie. Het type banen daar is een beetje metselen en geiten melken. Hier willen mensen dan een kraanmachine besturen, maar ze hebben geen idee wat ervoor nodig is.”

VluchtelingenWerk West en Midden-Nederland geeft ook aan geleerd te hebben en in het vervolg hier beter op te letten:



“Met name de werknemersvaardigheden en hoeveel meer inspanning er geleverd moet worden. We hebben nu wel eindelijk materiaal ontwikkeld. We hebben geleerd dat we veel beter van te voren moeten checken: kan iemand rekenen? Zo niet, dan misschien (nog) geen heftruckdiploma starten. Het heeft voor nieuwe discussiepunten gezorgd.”

Een onvoorziene uitdaging voor de projecten is ook de **relatie met de gemeenten**. Participatieconsulenten willen vooral dat mensen betaald werk krijgen en doen lastig met opleidingsplaatsen. Een opleiding kan volgens een aantal projectleiders wel tot een meer duurzame positie op de arbeidsmarkt leiden:



“We hebben veel werk gehad om mensen te plaatsen bij de opleiding ‘Facilitair en welzijn’, een opleiding voor mensen die boven de 30 zijn. Het kost niets, wordt door het stadsdeel gesubsidieerd: na een jaar kiezen ze tussen facilitair en welzijn. We hebben er zelfs een 58-jarige geplaatst, die klusjesman wil worden. Het was een Afghaanse man die slecht Nederlands sprak. De klantmanager wilde eerst niet: die vond dat hij gewoon moest gaan werken, maar die komt nu echt niet aan de slag. We hebben gezegd ‘geef hem dat jaar’ dan heeft hij een jaar Nederlands gesproken en een diploma. We moeten daarin vechten voor de klant. Ze hebben dan zo iets: boven de 30 kunnen ze betaald aan de slag. Het is toch weer een of twee jaar uitkering als ze een opleiding gaan doen. Iemand die een papiertje kan laten zien, is beter dan iemand ongeschoold naar de arbeidsmarkt sturen. En sommigen zijn heel geschikt om dat te doen.”

Aansluiting op de Nederlandse werkcultuur is ook een thema dat naar voren komt. Projectleiders geven aan dat deelnemers moesten wennen aan de Nederlandse werkcultuur, bijvoorbeeld de directe manier van communiceren, een platte (in plaats van hiërarchische) organisatie en andere omgangsvormen of het omgaan met een ander perspectief op tijd. Een projectleider legt uit hoe zij op een speelse manier aan deelnemers het belang van op tijd komen overbrengen:



“We proberen dat eerst op een speelse manier te doen: bij te laat komen push-ups, trakteren. En als het niet binnenkomt, gaan we met ze zitten. Als iemand op een gegeven moment echt niet wil, dan moet het ook een keer stoppen. De grens is rekbaar, meer dan bij de niet-statushouders, maar kan niet te ver.”

Lessen

De ervaringen van de projecten laten zien dat er een aantal zaken is, die van belang zijn voor de uitvoering. Voor werkgevers is het van groot belang dat de deelnemers genoeg **jobcoaching** krijgen. Werkgevers willen zo veel mogelijk ontzorgd worden. Maar niet alleen de werkgever moet ontzorgd worden, ook bij de deelnemers moeten **praktische obstakels** weggenomen worden zodat deze zich op het werk kunnen richten. **Vertrouwen** bij de deelnemer naar het project en de werkgever is van belang. De deelnemer voelt zich al kwetsbaar en moet het gevoel krijgen bij iemand terecht te kunnen. **Verwachtingsmanagement** is ook een voorwaarde voor een goede uitvoering. Dit kan gaan over wat er van iemand wordt verwacht in het project of op de werkvloer:



“Het is belangrijk om zo concreet mogelijk te zijn bij Eritreeërs. Tot in detail. Er kwam een hoogopgeleide Eritreeër een presentatie geven. Die zei: Nederlanders zijn voorzichtig en afwachtend. Je moet zeggen: ‘dit verwacht ik van je’. En: ‘dit is goed, en zo is het niet goed’. Heel duidelijk zijn.”

Verwachtingsmanagement kan echter ook gaan over werken in Nederland in het algemeen. Een projectleider beschrijft dit:



“Het is wel belangrijk om te werken aan verwachtingsmanagement. Mensen hebben lang niet gewerkt en hebben soms onrealistische verwachtingen over inkomen en uurloon. Soms is dat gewoon net genoeg om je vaste lasten van te betalen en niet meer. Daarnaast kan het voorkomen dat het salaris minder is dan hun uitkering of hetzelfde. In zo’n geval is het belangrijk om te praten en in gesprek te gaan over de korte en lange termijn. Ze kunnen in de uitkering blijven, maar ‘Wil je dat dit jouw leven is? Kijk naar de situatie over 5 jaar’. Zij staan wel open voor zo’n gesprek.”

Een les die ook wordt genoemd is de aandacht voor **duurzame matches**. Iemand plaatsen betekent nog niet dat het duurzaam is. Het gaat erom iemand te plaatsen in een functie waar deze zijn kwaliteiten kan inzetten en perspectief heeft. NewBees zegt hierover:



“Kijk naar intrinsieke motivatie en probeer die te operationaliseren. De focus moet niet zijn iemand snel te plaatsen, maar iemand goed te plaatsen. Bijvoorbeeld: je kunt een arts niet plaatsen bij de Etos. Die is daar ongelukkig en blijft daar niet werken. Je moet iets langer

meedenken. Daarom: uitstroom naar betaald werk is niet allerbelangrijkste! Dit is een foute prikkel. Deze arts waar ik het over heb is nu zijn verpleegdiploma aan het halen. Het duurt allemaal iets langer, maar het is wel duurzamer.”

3.4 Ervaringen van werkgevers met de projecten en de statushouders

Het bereiken van de doelgroep

De werkgevers die wij spraken, hebben vaak zelf het initiatief genomen om contact op te nemen met de projecten omdat zij een maatschappelijke bijdrage willen leveren of meer diversiteit willen binnen hun bedrijf. Een werkgever geeft aan dat het contact met project van Refugee Company tot stand is gekomen via de HR-afdeling, die naar ‘social return’ zoekt. Het is voor werkgevers vaak moeilijk om zelf direct in contact te komen met statushouders. Met betrekking tot de werving wordt ook genoemd dat er behoefte is aan een soort online zoekbank waar ze werkzoekende statushouders zelf makkelijk kunnen vinden. Een werkgever vertelt hierover:



“Wij zitten in e-bikes, we zochten een monteur. We dachten: we kunnen eens zoeken naar een vluchteling die handig is; die zijn er natuurlijk en komen moeilijk aan het werk, dachten we. Dus ik heb gewoon VluchtelingenWerk een mail gestuurd: ‘wij zoeken een monteur. Hoe komen we in contact met een statushouder?’ We dachten eigenlijk: ‘er is vast een vacaturebank van/voor statushouders’. Dat lijkt mij handig: daar je vacature op zetten of zoeken in het aanbod. Maar die heb ik nog niet kunnen vinden. Er werd wel contact opgenomen: ze hadden een jongen die goed zou passen. Hij had al stage gelopen bij een ander fietsmerk. Dus we dachten: laat maar komen. Hij is bij ons op gesprek geweest, met zijn begeleider van VluchtelingenWerk.”

Introductie en begeleiding op de werkvloer

De werkgevers vertellen dat de begeleiding in de eerste weken vooral bestaat uit veel uitleggen over de inhoud van het werk en meelopen met de persoon voordat deze wordt losgelaten. Maar de begeleiding richt zich ook op praktische zaken zoals de dagindeling. Een goede begeleiding wordt als essentieel beschouwd en daarvoor moet er tijd voor uitgetrokken worden. Een werkgever zegt over de waarde en noodzaak van begeleiding:



“Begeleiding op de werkvloer is belangrijk en bepaalt ook het succes. Corona gooide roet in het eten voor wat betreft de begeleiding toen zij net instroomden. Als de begeleider tijd en interesse erin steekt gaat het goed. Dat is de sleutel tot succes, maar dit was beperkt mogelijk door corona.”

Taal wordt als een uitdaging beschouwd in de begeleiding en op de werkvloer. Een werkgever vertelt hoe het inwerken ging bij een persoon die het Nederlands nog niet zo goed beheerste:



“Mijn collega heeft hem begeleid, hij is het hoofd van de technische dienst. Hij heeft de taken met handen en voeten voorgedaan. En de taken zijn steeds verder uitgebreid. Hij is simpel begonnen, en je ziet snel of iemand handig is en er feeling voor heeft. Dan kan je weer iets nieuws laten zien.”

Bij de begeleiding op de werkvloer moet er ook stilgestaan worden bij culturele verschillen. De aansluiting op de ‘Nederlandse’ werkcultuur is genoemd als aandachtspunt in het werken met deze doelgroep. Dit kan betrekking hebben op bijvoorbeeld de manier van communicatie. Een werkgever zegt hierover:



“Het cultuuraspect is heel belangrijk. Deze mensen willen niet tot last zijn, zijn minder assertief en dat kan voor problemen in het werk/resultaat zorgen. Ze zeggen: ik snap het, maar snappen het eigenlijk niet en durven het niet zeggen. Het is niet het willen, maar het cultuuraspect. Ze moeten hulp durven vragen.”

Na de eerste weken is er nog steeds begeleiding en die bestaat vooral uit het instellen van een aanspreekpunt. Zo weet de persoon waar hij/zij terecht kan voor vragen. Daarnaast vindt er ook nog begeleiding plaats vanuit het project, in de vorm van wekelijkse of maandelijkse bezoeken van de coach van het project. Die begeleiding is dan vooral gericht op praktische zaken, zoals toelichting geven bij contractuele zaken. De werkgevers ervaren deze begeleiding als zeer waardevol en prettig. De meerwaarde is de brugfunctie die het project vervult: zij vormen de brug tussen de deelnemer en de werkgever in geval van miscommunicatie of onduidelijkheden.

Voor wat betreft de collega's wordt genoemd dat zij positief zijn over het werken met deze doelgroep. Er hoeft niet veel draagkracht gecreëerd te worden omdat mensen het fijn vinden om bij te dragen aan dit thema. Wel wordt genoemd dat door tijdsdruk er soms geen tijd is om deze doelgroep extra aandacht te geven of te begeleiden. Uit de gesprekken komt naar voren dat de houding van de werkgever over dit thema invloed heeft op de houding van collega's. Een werkgever gaf bijvoorbeeld aan een heel duidelijk signaal af te geven aan collega's die moeite hebben met mensen van een andere afkomst:



“We hebben vanaf het begin gezegd dat gaan we hier niet doen. Het gaat nu echt super goed. Dat is integratie in de praktijk.”

Deze werkgever gaf ook bij zijn klanten aan dat er nieuw persoon in dienst was die nog niet zo goed Nederlands kon. De deelnemer is twee weken lang begeleid totdat deze in 'het diepe kon worden gegooid'.

Voor herhaling vatbaar

Alle werkgevers die wij spraken, zijn positief over het werken met deze doelgroep en ze zouden opnieuw deelnemen als de kans zich in de toekomst voordoet. Tegelijkertijd realiseren zij zich ook dat een samenwerking met deze doelgroep niet 'vanzelf' goed gaat. Het vraagt een grote tijdsinvestering en geduld van de mensen die hen begeleiden. De rol van de projecten is hierin ook belangrijk, zowel bij de voorbereiding van de statushouders als tijdens en na de plaatsing.

Een ander aandachtspunt is ook de gemeente. Deze kan soms een meerwaarde bieden door de taallessen die zij verzorgen. Gemeenten kunnen echter ook voor vertraging zorgen, bijvoorbeeld als zij reiskosten niet willen meebetalen of als zij erop blijven staan dat statushouders direct een betaalde aanstelling krijgen. Dit is voor de werkgevers soms niet mogelijk of wenselijk. Zij willen namelijk eerst de ruimte krijgen om te kijken wie ze binnen hebben gehaald. Sommigen zouden zelfs niet meegewerkt hebben als de proefplaatsing niet mogelijk was geweest.



“De proefplaatsing om te kijken hoe het ging was belangrijk. Ook omdat we niet wilden dat hij zijn uitkering kwijt zou zijn. Stel dat het niets was geweest, en hij zijn uitkering was gestopt, dan zou ik dat heel lastig hebben gevonden. Want dan heeft hij ineens geen inkomen meer. Terwijl dat nu gewoon doorliep. Dus de gevolgen als het niet goed zou zijn gegaan, zouden minder groot zijn geweest. Ik denk niet dat ik het zou hebben gedaan als de proefplaatsing niet mogelijk was geweest. Dan weet je gewoon niet zo goed waaraan je begint.”

Tips

Werkgevers noemen enkele zaken die belangrijk zouden kunnen zijn voor andere werkgevers die met deze doelgroep willen gaan werken. Belangrijk is het **creëren duidelijkheid** over verwachtingen: wat verwacht je als werkgever van de werknemer, wat wil de werknemer en wat is mogelijk. Een ander punt is het belang van **tijd nemen voor het inwerken**. Een werkgever zegt hierover:



“Het is belangrijk dat er een aanspreekpunt is waar iemand terecht kan met vragen en dat die persoon ook veel in de buurt is. Je moet regelmatig tijd maken voor een praatje, ook als het langer duurt om met iemand te praten. Daar hebben we wel tijd ingestoken. We wilden dat hij ook durft te gaan praten en dat hij zich onderdeel voelt van het team.”

Verder werd genoemd dat het belangrijk is om de **leefwereld van de statushouder** te begrijpen en daar iets mee te doen. Een werkgever geeft het voorbeeld van verschillen in gewoontes en daar samen uitkomen door de statushouder serieus te nemen:



“In het begin gaan ze allemaal op de fiets. Soms drie kwartier op de fiets naar het werk. Supergoed. Toen werd het kouder en ging het regenen. Toen heb ik wel eens een telefoontje gehad: ik kan niet werken. Ik vroeg dan: Waarom bel je nu pas. Het regent. Dan moet je duidelijk zijn: je gaat nu op de fiets, neem extra kleding mee. Als je er niet bent, wordt het voor hen lastig. Ze hebben je nodig. Geduld, niet boos worden. Meedenken met ze. Hij is in paniek dat het regent, maar daarna nooit meer gebeld met die reden. Het is nu opgelost.”

Werkgevers noemen ook tips voor maatschappelijke projecten. Het is belangrijk om de deelnemers normen en waarden over **werken in Nederland** bij te brengen, dus begeleiden in wat de Nederlandse bedrijfscultuur is (omgang met collega's, directheid en assertiviteit). Dit is van belang voordat zij beginnen, maar ook als zij al aan het werk zijn. Een aantal werkgevers noemt het belang van een jobcoach hierin, zowel voor de statushouders als de werkgever:



“Bij sommige deelnemers is na plaatsing weinig ondersteuning vanuit het project nodig, maar anderen moeten meer wennen en hebben vaker miscommunicaties. De jobcoach speelt dan een belangrijke rol. Een jobcoach kan bij deze groep met één telefoontje een miscommunicatie oplossen en het stuklopen van een proefdienstverband voorkomen.”



“Goede bemiddeling aan de voorkant lijkt van belang: spreek wederzijdse verwachtingen uit. Een goede relatie tussen jobcoach en werkgever schept vertrouwen.”

Daarnaast wordt genoemd dat projecten zo veel mogelijk aandacht moeten besteden aan de ontwikkeling van de **Nederlandse taal**. Verder wordt aan projecten geadviseerd om het **aanbod beter zichtbaar** te maken voor andere partijen die mogelijk interesse hebben in het inhuren van of samenwerken met statushouders.

3.5 Algemene ervaringen van deelnemers met het project

Alle deelnemers noemen dat zij anderen zouden aanraden om mee te doen aan de trainingen van de projecten. De deelnemers noemen verschillende zaken die zij goed vonden aan de begeleiding vanuit het project. De begeleiding heeft er in enkele gevallen voor gezorgd dat deelnemers **goed voorbereid aan een opleiding** konden beginnen. De begeleiding bestond soms ook uit **ondersteuning bij praktische zaken**, zoals gemeentelijke of wettelijke regelingen of het invullen van formulieren in het Nederlands. Maar niet alle praktische problemen kunnen door de begeleiders worden opgelost. Een deelnemer aan het project van de Refugee Company zegt hierover:



“Sommige dingen zijn ook heel moeilijk om op te lossen, bijvoorbeeld gemeentedingen en wettelijke dingetjes. Ze doen hun best om problemen op te lossen, soms mag iets niet in verband met de regels, of lukt iets niet zo makkelijk, bijvoorbeeld een nieuwe woning.”

Er zijn ook een aantal aandachtspunten volgens de deelnemers. Een aantal deelnemers geeft aan dat projecten graag willen helpen, maar niet de tijd of mankracht hebben om alle vragen te beantwoorden. Een deelnemer zegt hierover:



“De begeleiders luisteren heel goed naar ons, maar als ik een probleem heb, denk ik dat zij geen kracht hebben om een probleem op te lossen. Bijvoorbeeld, de eerste drie maanden had ik geen begeleiding. Ik had wel een begeleider, maar die was heel druk, geen tijd. Ze zeggen dat ze het gaan oplossen, ze luisteren heel goed, maar ze hebben geen krachten om het op te lossen.”

Een ander punt dat wordt genoemd heeft betrekking op de zelfredzaamheid van de deelnemer. Een deelnemer vindt het belangrijk dat aan hen wordt laten zien hoe ze zelf zaken kunnen aanpakken:



“Ook is het belangrijk om de weg te laten zien: hoe kan je iets doen, hoe kan je aanmelden voor taalcursus, hoe leer je om je dingen zelf en persoonlijk te doen. Nu worden we geholpen maar het is ook goed om te leren hoe we dingen zelf zouden kunnen oplossen voor straks als we niet in het traject meer zitten.”

Ten slotte wordt genoemd dat er niet alleen aandacht moet zijn voor leren en werken, maar ook voor de persoonlijke situatie van de statushouders. Deze kan namelijk het traject beïnvloeden:



“Het is ook belangrijk om een beetje persoonlijke vragen te stellen: hoe gaat het met jou, slaap je goed, ben je tevreden met je taaldocent, wil je naar een andere school, hoe gaat het met je mentale gezondheid? Vragen over hoe het met jou gaat, en met andere dingen die niet met het traject te maken hebben. Veel statushouders openen zichzelf niet bij iedereen, want spreken een andere taal, hebben een andere cultuur waar niet alles open en bloot wordt besproken, een andere afkomst.”



Behaalde resultaten

4

4 Behaalde resultaten

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten die de acht⁸ projecten boeken. In de eerste paragraaf bespreken we de kwantitatieve resultaten op basis registratiedata. We belichten in hoeverre de projecten hun doelen hebben gehaald en gaan vervolgens in op welke vormen van werk en opleiding we over de gehele linie tegenkomen. In deze paragraaf staan we eveneens stil bij het vraagstuk van de voortijdige uitval en motivatiegebrek bij deelnemers. De kwalitatieve opbrengsten op basis van interviews komen in paragraaf 4.2 aan bod. We gaan na welke tussendoelen (geformuleerd als stappen die de afstand tot de arbeidsmarkt moeten verkleinen) zijn gerealiseerd en benoemen welke instrumenten middels welke mechanismen daar aan hebben bijgedragen. Ten slotte duiden we al deze bevindingen in de derde paragraaf en bespreken we de werkzame elementen voor de toeleiding naar werk of opleiding van statushouders.

4.1 Kwantitatieve resultaten

Projectmedewerkers hebben aan het begin van het project hun deelnemers geregistreerd in het Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van RegioPlan. Aan het einde van het project hebben zij ook informatie over de uitstroom van de deelnemers geregistreerd. Uit deze gegevens blijkt in hoeverre projecten erin zijn geslaagd om deelnemers meteen na het project te laten uitstromen naar werk of een opleiding. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat er vaak tijd nodig is om een geschikte werkplek te vinden (zeker ten tijde van de coronacrisis), dus deelnemers die nog geen werk of opleiding hebben gevonden doen dit mogelijk op een later moment nog. Anderzijds weten we dat statushouders vaak een tijdelijk contract krijgen, dus is het mogelijk dat betaald werk ook weer tot een einde komt. Het gaat hier dus om een momentopname met als peilmoment 2 maart 2021. Of de uitstroom naar werk duurzaam is, moet blijken uit de nameting.⁹

Uitstroom per project

In deze sectie bespreken we de uitstroom op projectniveau (zie tabel B3.1 in bijlage 3) en leggen we deze naast de doelstellingen uit de projectplannen (zie tabel B3.2 in bijlage 3). Zoals in hoofdstuk 2 al vermeld lopen de zelf geformuleerde doelstellingen ten aanzien van uitstroom erg uiteen tussen de projecten en zijn de doelstellingen ook niet altijd onderbouwd. De absolute uitstroomdoelstelling is slechts door één project geheel behaald. De meeste projecten stelden doelen op verschillende vormen van uitstroom. Twee projecten hebben de beoogde uitstroom naar betaald werk behaald en twee projecten hebben de beoogde uitstroom naar reguliere opleidingen behaald. Bij beide tranches van VluchtelingenWerk is er een verschuiving, waarbij verhoudingsgewijs meer uitstroom naar een reguliere opleiding is gerealiseerd dan vooraf verwacht. Mogelijk heeft dit ermee te maken dat vanuit de gemeente meer tijd werd gegund voor een opleiding, omdat bemiddeling naar werk wordt bemoeilijkt door corona. Eén project behaalde ook de gewenste uitstroom naar andere vormen van participatie.

Wat betreft uitstroom naar betaald werk springen twee projecten er in positieve zin uit. Bij beide projecten is sterk geïnvesteerd in directe matching aan een passende werkplek, wat zijn vruchten lijkt af te werpen. Er zijn ook twee projecten die opvallend weinig deelnemers naar een vorm van participatie weten te begeleiden. Een van deze projecten heeft een sectorale aanpak waarbij vanaf het begin een werkgever is betrokken die uiteindelijk aan vijf deelnemers een werkplek zou bieden. Dit is echter niet gebeurd en de projectleider geeft ook aan dat zij de deelnemers die niet door de verschillende selectiefasen zijn gekomen uit het oog zijn verloren. Deze groep heeft dus geen verdere begeleiding naar een alternatieve werkplek gekregen. Bij het andere project is het onduidelijk waarom de uitstroom naar betaald werk ver achtergebleven is bij de geformuleerde doelstelling in het projectplan.

⁸ In deze sectie worden de twee tranches van VluchtelingenWerk als twee aparte projecten beschouwd, omdat het hier om verschillende groepen deelnemers gaat.

⁹ In dit rapport wordt geen uitgebreide kwantitatieve analyse gedaan van de deelnemerskenmerken en hoe deze zich verhouden tot de uitstroom. Een dergelijke analyse zal worden gedaan in een volgende rapportage als meer projecten zijn afgesloten en er dus meer data beschikbaar zijn.

Contextfactoren die van invloed zijn op de behaalde resultaten

Er zijn verschillende factoren die van invloed zijn geweest op het kunnen realiseren van uitstroom naar betaald werk of een opleiding. De meest genoemde contextfactor is corona. Door corona hebben veel projecten hun activiteiten moeten aanpassen (zie ook paragraaf 3.3). Daarnaast heeft **corona** een grote invloed op de mogelijkheden voor uitplaatsing van statushouders na het traject. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat sectoren die aan het begin van de projecten nog met arbeidstekorten kampten, opeens geen tekorten meer hebben. Projectleiders geven aan dat veel werkplekken zijn afgezegd of niet zijn verlengd door de coronacrisis. Ook uit de cohortstudie van het CBS van statushouders die in 2014 een status hebben ontvangen, blijkt dat als gevolg van corona het aandeel werkenden in de laatste maanden van 2020 gestagneerd is (CBS, 2021). Door de economische ontwikkelingen als gevolg van corona zijn projectmedewerkers meer tijd kwijt geweest aan het bemiddelen van statushouders en zijn er uiteindelijk minder statushouders geplaatst. Ook bij opleidingen had dit een effect als er geen stage gevonden kon worden. Een van de projecten geeft aan dat de onrust op de arbeidsmarkt er ook voor heeft gezorgd dat zij moeilijker jobcoaches konden vinden en deelnemers daardoor verschillende jobcoaches hadden en minder goed een vertrouwensband konden opbouwen. Ten slotte bemoeilijkt corona ook de inzet van vrijwilligers.

Een andere contextfactor die door meerdere projectleiders wordt genoemd is de **samenwerking met de gemeente**. Veel projectleiders hebben het idee dat de gemeente de focus legt op snelle bemiddeling naar werk, terwijl projectleiders liever meer tijd nemen om een passende, duurzame werkplek te vinden. Projectleiders kunnen bijvoorbeeld soms niet rekenen op steun vanuit de gemeente als zij deelnemers willen laten instromen in een opleidingstraject, omdat gemeenten een dergelijk traject te lang vinden duren. Een van de projectleiders geeft aan dat er door de coronacrisis wel wat meer ruimte ontstond:



“Door corona was er iets meer bereidheid van de klantmanagers om deelnemers een opleiding te gunnen in plaats van dat zij onmiddellijk aan het werk moesten. We hebben dus ruim op opleiding kunnen plaatsen.”

Ook bestaan er volgens sommige projectleiders grote verschillen tussen klantmanagers wat betreft hun band met de deelnemer en de bereidheid om samen te werken om iets voor de deelnemer voor elkaar te krijgen. Een projectleider geeft bijvoorbeeld aan dat zij merkt dat de gemeente waarmee zij samenwerken een stramme organisatie is, die vooral kijkt naar cijfers en geen ruimte biedt voor maatwerk. Ook geeft één projectleider aan dat klantmanagers soms relevante informatie over een deelnemer niet willen delen in verband met hun privacy.

De **samenwerking met werkgevers** is een andere relevante contextfactor. Uit de interviews met projectleiders blijkt dat hier al in een vroeg stadium in geïnvesteerd moet worden. Een projectleider geeft aan dat het moeizaam liep met grote bedrijven en gemakkelijker met kleinere bedrijven met een sociaal oogmerk. Zij zijn vaak meer bereid om tijd te investeren in de begeleiding van de statushouder. Ook na de plaatsing van een statushouder is het belangrijk om contact te houden met werkgevers, zodat problemen vroegtijdig gesignaleerd worden.

Ten slotte geven verschillende projectleiders aan dat **perverse financiële prikkels** soms belemmerend werken. De zekerheid van een uitkering neemt voor een klein deel van de deelnemers de motivatie om werk te vinden weg. Bovendien kan de overstap naar werk of opleiding soms leiden tot financiële problemen als er bijvoorbeeld een gat valt tussen een uitkering en studiefinanciering, of de zorgtoeslag wordt stopgezet wanneer iemand gaat werken. Deelnemers kunnen hierdoor in de schulden belanden. Projectleiders zijn zelf niet in staat om deze problemen op te lossen. Een projectleider zegt hierover het volgende:



“Soms zitten ze met meerdere kinderen thuis en als het ze dan niets oplevert financieel, dan stoppen ze toch. Dat is een lastig punt, dat je ze van financiële zekerheid naar financiële onzekerheid laat gaan. Dat is voor mensen met een gezin een enorme drempel. Iemand begon

met werk en dat leverde alleen maar ellende op. Zijn vrouw moest stoppen met de inburgering, de kindertoeslag werd stopgezet. Hij had een tijdelijk contract en na vijf maanden, toen moest hij weer uitkering aanvragen. Hij durfde daardoor gewoon niet meer te werken.”

Nadere analyse van de uitstroom

In deze sectie kijken we naar de gehele deelnemersgroep. In figuur 4.1 is de uitstroom van de deelnemers uitgesplitst naar richting. Hieruit blijkt dat een op de drie deelnemers vanuit de projecten is uitgestroomd naar een vorm van participatie (betaald werk/reguliere opleiding/leer-werktraject/werkervaringsplaats/vrijwilligerswerk/een ander project of cursus). We zijn ook nagegaan of hierin grote verschillen bestaan tussen verschillende groepen deelnemers. Mannen (33%) en vrouwen (35%) zijn ongeveer even vaak uitgestroomd naar een vorm van participatie. Bij de vrouwen is wel een aanzienlijk groter deel een opleiding gaan doen dan bij de mannen (16% en 4%, respectievelijk). Mannen zijn naar verhouding vaker uitgestroomd naar een betaalde baan dan vrouwen (22% en 14%, respectievelijk).

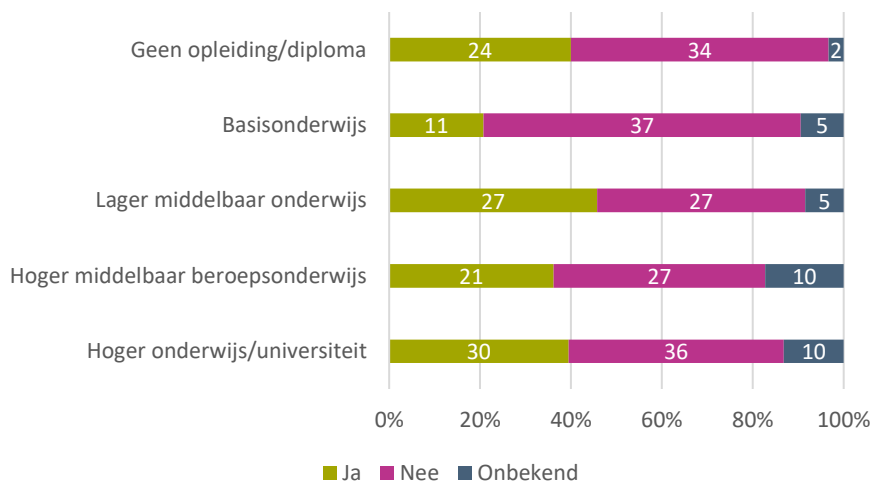
Figuur 4.1 Totale uitstroom naar richting van de acht projecten (N=395)



Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

In figuur 4.2 is weergegeven hoeveel deelnemers zijn uitgestroomd naar een vorm van participatie, uitgesplitst naar opleidingsniveau. De uitstroom naar participatie verschilt weinig tussen de verschillende opleidingsniveaus. Deelnemers die geen opleiding hebben genoten, participeren naar verhouding net zo vaak als deelnemers die een opleiding in het hoger onderwijs hebben genoten. De opleiding die is genoten in het land van herkomst draagt dus weinig bij aan de kans op werk/opleiding in Nederland. Uit de interviews blijkt ook dat het vaak eenvoudiger is om deelnemers met weinig kwalificaties voor te bereiden op laaggeschoold werk, dan deelnemers met een hogere opleiding voor te bereiden op een passende baan. Hoogopgeleiden hebben te maken met problemen omtrent diplomawaardering en hun kennis en vaardigheden zijn minder overdraagbaar naar de Nederlandse context. Zo kan een Syrische fietsenmaker bijvoorbeeld eenvoudiger weer hetzelfde beroep uitoefenen in Nederland dan een Syrische advocaat.

Figuur 4.2 Uitstroom naar een vorm van participatie (wel/niet/onbekend) uitgesplitst naar opleidingsniveau (N=306*)

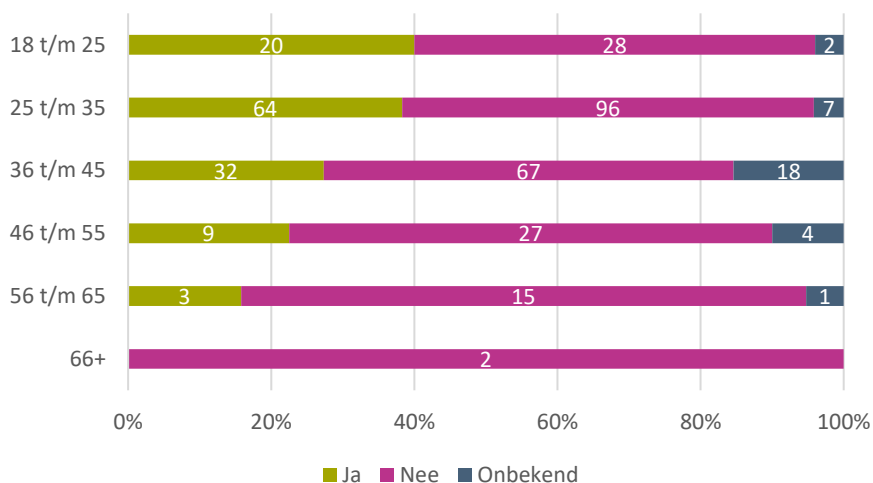


Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

* Niet van alle deelnemers is het opleidingsniveau bekend. In deze figuur zijn alleen de deelnemers weergegeven van wie het opleidingsniveau bekend is.

Ten slotte lijkt er een verband te bestaan tussen leeftijd en uitstroom naar een vorm van participatie. In figuur 4.3 is per leeftijdsgroep weergegeven hoeveel deelnemers zijn uitgestroomd naar een vorm van participatie. Hier is duidelijk te zien dat de kans op werk of opleiding groter is naarmate deelnemers jonger zijn. Projecten met een jongere doelgroep hebben hierdoor mogelijk naar verhouding meer uitstroom naar werk/opleiding dan projecten met een oudere doelgroep. De gemiddelde leeftijd varieert van 30 jaar (Stichting Werkshop) tot 41 jaar (Stichting De KIM).

Figuur 4.3 Uitstroom naar een vorm van participatie (wel/niet/onbekend) uitgesplitst naar leeftijdsgroep (N=395)



Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

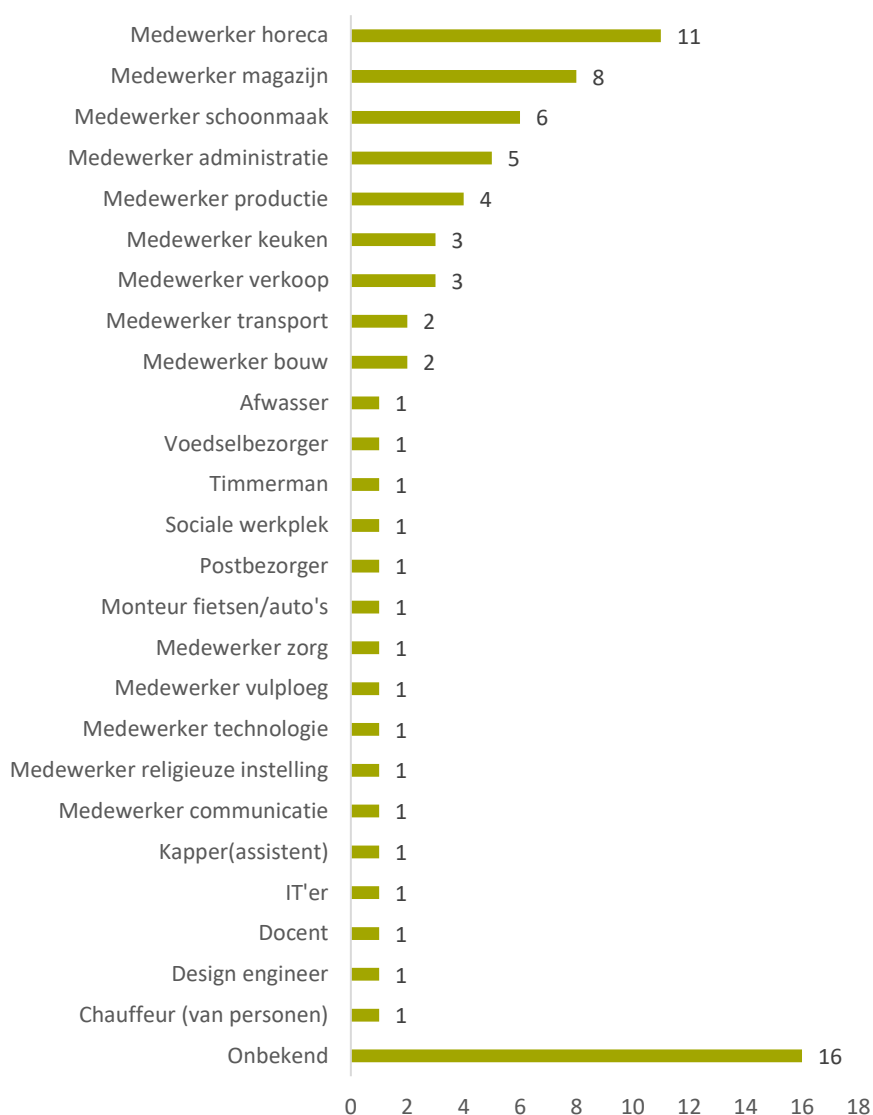
Kenmerken van werk en opleiding

In deze sectie zoomen we verder in op de groep deelnemers die een betaalde baan (76 deelnemers) of reguliere opleiding (31 deelnemers) is gaan doen. Eerst maken we enkele kenmerken van het betaalde werk inzichtelijk en vervolgens doen we hetzelfde voor de reguliere opleidingen.

Betaald werk

In figuur 4.4 is weergegeven naar welke functies deelnemers met een betaalde baan zijn uitgestroomd. Deelnemers zijn hoofdzakelijk uitgestroomd naar banen waarvoor weinig opleiding vereist is in verschillende sectoren. Ondanks de coronacrisis is de meest voorkomende sector de horeca met functies in de bediening of als barista (medewerker horeca), kok (medewerker keuken) of afwasser. Ook magazijnmedewerkers en schoonmakers komen relatief vaak voor. In deze categorie vallen zowel schoonmakers van gebouwen, als industrieel schoonmakers en auto poetsers.

Figuur 4.4 Betaalde banen uitgesplitst naar functie (N=76)



Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

In tabel 4.1 is voor de deelnemers met een betaalde baan de duur van hun contract en het aantal uren per week weergegeven. De arbeidscontracten variëren van één tot 65 maanden. De gemiddelde contractduur is negen maanden. De meeste contracten zijn voor ongeveer een halfjaar (of 6/7 maanden) of een jaar. Slechts drie deelnemers hebben een contract voor meer dan een jaar. De meeste deelnemers werken parttime. Gemiddeld werken de deelnemer zestien uur per week. Het aantal deelnemers met een nulurencontract is relatief hoog. Dit in combinatie met de korte duur van de contracten maakt dat veel deelnemers een kwetsbare arbeidsmarktpositie hebben.

Tabel 4.1 Betaalde banen uitgesplitst naar contractduur en arbeidsduur per week (N=76)

Contractduur in maanden	Aantal deelnemers	Arbeidsuren per week	Aantal deelnemers
65	1	40	8
24	1	36	7
15	1	32	4
12	10	24	9
9	2	20	2
8	1	16	3
7	14	13	2
6	13	10	3
5	1	7	1
3	2	4	4
1	2	2	1
Onbekend*	28	0	23
Totaal	76	Onbekend*	9
		Totaal	76

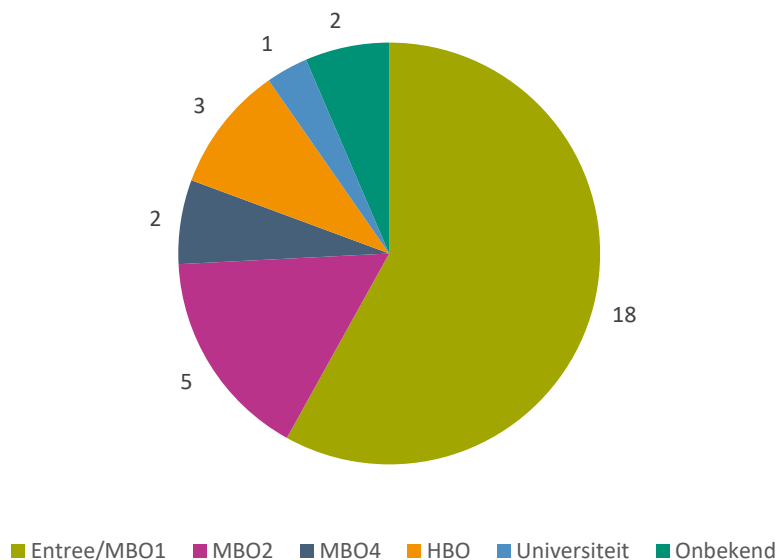
Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van RegioPlan

*Deze gegevens zijn niet altijd bekend, omdat deelnemers niet altijd hun contract delen met projectleiders.

Reguliere opleiding

In figuur 4.5 is weergegeven op welk niveau deelnemers een opleiding zijn gaan volgen. De meerderheid (18) van de opleidingen is op entree/mbo 1-niveau. Vier deelnemers zijn het hoger onderwijs ingegaan, van wie één aan de universiteit is gaan studeren.

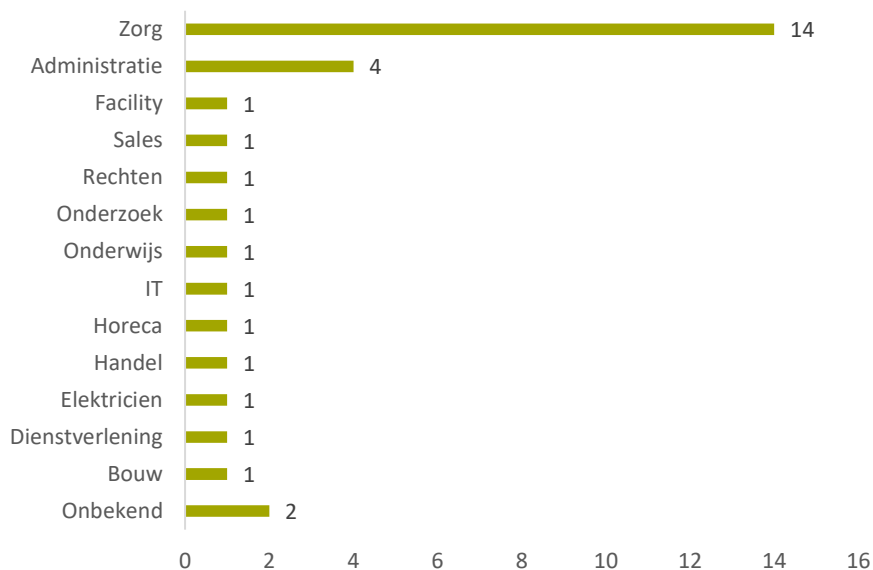
Figuur 4.5 Reguliere opleidingen uitgesplitst naar niveau (N=31)



Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van RegioPlan

In figuur 4.6 zijn de opleidingen weergegeven naar richting. De meest voorkomende richting is zorg (14) en ook administratieve opleidingen komen vaker voor (4). De overige opleidingen zijn uiteenlopende richtingen.

Figuur 4.6 Opleidingen uitgesplitst naar richting (N=31)



Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

Vroegtijdige uitval en (gebrek aan) motivatie

Zevenenzestig deelnemers zijn vroegtijdig uitgevallen bij de projecten. De redenen van uitval zijn weergegeven in figuur 4.7. De meest voorkomende reden van uitval is volgens de projectleider een gebrek aan motivatie. Waar dit gebrek aan motivatie vandaan komt, is voor projectleiders moeilijk te zeggen, want zij geven slechts bij vier gevallen een verklaring: verschillende verwachtingen van het traject; het niet afronden van het project vanwege absentie; combinatie van een nieuwe woning en start inburgering waardoor het de deelnemer te veel werd; corona-uitbraak en grote reisafstand.

Figuur 4.7 Uitval uitgesplitst naar reden (N=67)



Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

Ook in de interviews hebben we projectleiders gevraagd te reflecteren op motivatiegebrek onder deelnemers. Bij de meeste projecten was motivatie een belangrijk selectiecriteria. Toch zijn maar twee projecten onverdeeld positief over de motivatie van hun deelnemers. Bij een van deze projecten heeft het mogelijk geholpen dat het ging om deelnemers met relevante ervaring in de sector waarop het tra-

ject gericht is, waardoor zij goed voor ogen hadden wat zij willen en hoe het project daaraan kan bijdragen. Bij het andere project vond aanmelding uitsluitend op vrijwillige basis plaats, waardoor al een voorselectie werd gemaakt op intrinsieke motivatie. Meerdere projectleiders noemen dat deelnemers die zichzelf aanmelden over het algemeen gemotiveerder zijn dan deelnemers die worden aangemeld door hun klantmanager, zeker als het project verplicht wordt door de gemeente (zie ook paragraaf 3.1). Een actieve klantmanager kan echter wel verschil maken bij deelnemers met gebrek aan motivatie, want een van de projectleiders geeft aan dat zij deelnemers met weinig motivatie soms toch aannemen als de klantmanager er actief achteraan zit. Andere aspecten die volgens projectleiders motiverend werken zijn de mogelijkheid tot het behalen van een diploma en een financiële beloning (bv. vrijwilligersvergoeding) voor een werkervaringsplaats.

Ondanks dat de meeste projectleiders problemen met motivatie herkennen, zien zij het inzetten van sancties niet als een passende oplossing. De projectleiders die we hebben gesproken, vermijden allen het inzetten van sancties en doen dat alleen als ze echt geen andere optie zien, bijvoorbeeld bij veelvuldige afwezigheid. Soms houden projectleiders een deelnemer zelfs een hand boven het hoofd als de gemeente vraagt of er sancties nodig zijn, omdat projectmedewerkers graag willen werken vanuit vrijwilligheid en een band met deelnemers willen opbouwen.

Wat in alle gevallen erg belangrijk blijkt, is goede communicatie. Als de wederzijdse verwachtingen van het project aan de voorkant duidelijk worden gecommuniceerd is de kans op uitval wegens motivatiegebrek kleiner. Hierbij moet in ieder geval overeengestemd worden wat het project de statushouder concreet oplevert (op de korte en lange termijn) en welke inzet hiervoor verwacht wordt vanuit de statushouder.



“Het is wel belangrijk om te werken aan verwachtingsmanagement. Mensen hebben lang niet gewerkt en hebben soms onrealistische verwachtingen over inkomen en uurloon. Soms is dat gewoon net genoeg om je vaste lasten van te betalen en niet meer. Daarnaast kan het voorkomen dat het salaris minder is dan hun uitkering of hetzelfde. In zo’n geval is het belangrijk om te praten en in gesprek te gaan over de korte en lange termijn. Ze kunnen in de uitkering blijven, maar ‘Wil je dat dit jouw leven is? Kijk naar de situatie over 5 jaar’. Zij staan wel open voor zo’n gesprek.”

Het is van belang om de oorzaak achter het motivatiegebrek te achterhalen. In de meeste gevallen komt een deelnemer niet meer opdagen en wijst de projectleider dit toe aan motivatiegebrek. Soms is er echter wel de wil om te werken, maar spelen andere factoren een rol. In de interviews komen verschillende redenen voor motivatiegebrek langs. Sommige deelnemers hebben geen motivatie omdat zij een uitkering – en de zekerheid die dat met zich meebrengt – verkiezen boven werken. Anderen hebben moeite om verschillende activiteiten te combineren (bv. taalles, inburgering, gezinsleven, woning zoeken, persoonlijke problemen, reistijd). Het leven in Nederland is voor sommige deelnemers erg druk en zij vinden het lastig om te kiezen welke activiteiten prioriteit hebben. Daarnaast spelen ook culturele aspecten mee. Zo komt het voor dat deelnemers verschillende banen afwijzen omdat zij dit werk niet zien zitten. Projectleiders noemen als voorbeeld een vrouw die wil werken in de zorg, maar geen mannen wil verzorgen. Of een deelnemer die wil werken in een restaurant, maar geen varkensvlees wil snijden. Het is belangrijk om dergelijke eisen goed te bespreken voordat een deelnemer naar een werkplek wordt bemiddeld.

Verschillende projectleiders benadrukken dat het cruciaal is voor het behoud van de motivatie om altijd te zoeken naar een werkplek die aansluit bij wat een deelnemer kan en wil, ook als dit betekent dat het meer tijd kost om de deelnemer te bemiddelen. Hierbij moet niet alleen aandacht zijn voor de sector, maar ook voor drijfveren van de deelnemer om aan het werk te willen. Als een deelnemer bijvoorbeeld snel geld wil verdienen om naar familie in het land van herkomst te sturen, dan is vrijwilligerswerk of een lang opleidingstraject niet wenselijk. Als iemand ambitieus is en graag leert, heeft een opleidingstraject juist wel potentie. Als iemand graag mensen wil helpen en Nederlands wil oefenen, heeft vrijwilligerswerk potentie. Ook zijn er statushouders die de sociale status van hun beroep erg belangrijk vinden

en om die reden bijvoorbeeld niet als schoonmaker willen werken. Een uitgebreide intake is nodig om deze aspecten in kaart te brengen.

4.2 Kwalitatieve opbrengsten: realisatie tussendoelen

In de eerste paragraaf zagen we dat een op de drie deelnemers een vorm van werk of opleiding vinden. In deze paragraaf staan we stil bij de kwalitatieve opbrengsten van de projecten, met name ten aanzien van de tussendoelen (stappen die nodig zijn om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen). Deze opbrengsten van de projecten brengen we in deze paragraaf in kaart aan de hand van kwalitatieve interviews. Aan het einde van elk project hebben we interviews gehouden met projectleiders en/of trainers, deelnemers en werkgevers (zie tabel B1.1 in bijlage 1 voor een overzicht van de geïnterviewde partijen). In de afsluitende interviews met de projectleiding hebben we teruggeblikt op de interventielogica van hun project en bespraken we in hoeverre de beoogde tussendoelen zijn behaald. Daarnaast bespraken we welke instrumenten middels welk mechanisme hebben bijgedragen aan het behalen van de tussendoelen, en welke instrumenten niet het beoogde effect hadden. Deelnemers spraken we over hun ervaringen met het project. Ten slotte spraken we werkgevers over hun ervaringen op de werkvloer met deelnemers van de projecten. Aan de hand van deze informatie uit verschillende invalshoeken brengen we de kwalitatieve opbrengsten van de projecten in kaart, evenals de mechanismen en instrumenten die aan deze veranderingen ten grondslag liggen.

Stappen naar werk/opleiding

Projectleiders en deelnemers zijn over het algemeen positief over de kwalitatieve resultaten van hun project. In deze sectie bespreken we de tussendoelen met als aangrijpingspunt de deelnemers, waarop volgens de betrokkenen de meeste winst is geboekt. In de volgende sectie in te gaan op tussendoelen (ook gericht op deelnemers) die minder makkelijk realiseerbaar bleken en ten slotte bespreken we nog de tussendoelen met als aangrijpingspunt werkgevers en andere medewerkers.

Sociaal netwerk

Het tussendoel waarvan de meeste projecten hebben aangegeven dat het behaald is, is het **vergroten van het sociale netwerk** van de deelnemers. De meeste projecten hebben een element gericht op het uitbreiden van het sociale netwerk opgenomen. Bij sommige projecten was dit specifiek gericht op een professioneel netwerk, terwijl bij andere projecten inzetten op een breder netwerk en ook relaties tussen deelnemers gestimuleerd werden. Deelnemers zijn vaak blij dat ze door het project veel verschillende personen hebben leren kennen, hoewel sommige deelnemers liever meer werkgevers hadden leren kennen. Ze denken dat ze hieraan meer hadden gehad voor het vinden van een baan. Het project van NewBees voldoet aan deze behoefte door deelnemers in contact te brengen met professionals uit het werkveld van de deelnemer. Dit werd door deelnemers benoemd als de belangrijkste kracht van het project:



Het hebben van een groter persoonlijk netwerk wordt door zes van de zeven deelnemers die wij spraken aangegeven als de grootste opbrengst van het project. Door hun netwerk hebben de meesten van hen een baan kunnen vinden. Dit betreft een netwerk met professionals uit het eigen werkveld, die hen weer verder kunnen adviseren. NewBees zorgt vaak niet voor de directe contacten met werkgevers, maar voorziet in het aanleren van vaardigheden en versterken van een netwerk waarmee deelnemers dit zelf kunnen.

Organisaties zetten verschillende instrumenten in om het netwerk van deelnemers te vergroten: **groepsbijeenkomsten**, **individuele begeleiding**, **matchingevenementen** en **buddy's**. Groepsbijeenkomsten hebben de grootste bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van een informeel netwerk met andere deelnemers en middels individuele begeleiding bouwden deelnemers ook een band op met coaches. Individuele begeleiding en buddy's blijken bij te dragen aan het uitbreiden van het professionele netwerk van deelnemers. Bij deze instrumenten maakte de matcher vaak niet alleen een introductie, maar ondersteunde hij ook bij het netwerken en onderhouden van het contact (zie het bovenstaande voorbeeld) (**matchingsmechanisme**). Niet alle matchingevenementen gingen door in verband met de coronamaatregelen en bij de evenementen die wel plaatsvonden waren de reacties wisselend. Sommige deelnemers

gaven aan dat ze een praatje met iemand hebben gehad, maar vervolgens niets meer terug hoorden, of dat ze überhaupt geen contact hebben gelegd. Een matchingevenement lijkt minder bij te dragen aan het opbouwen van een blijvend netwerk.



“Bij een event moet misschien iemand je helpen om een gesprek te hebben met iemand, want ik vind het zelf lastig om contact te maken. Ik durf niet zelf te gaan en praten.”

Het netwerk van deelnemers is overigens niet altijd zo beperkt als van tevoren gedacht. In de gesprekken met projectleiders komt ook meermaals terug dat deelnemers werk hebben gevonden via het eigen netwerk. Het gaat hierbij wel vooral om werk waarvoor weinig opleiding nodig is. Voor hoger geschoold werk is het netwerk van deelnemers vermoedelijk minder toereikend.



“Ik vind eigenlijk dat dat soms ook wel heel erg meevalt [met het netwerk]. Als je ziet hoe ze contact leggen. Iemand had bijvoorbeeld via iemand die hij kende bij de Shoarma-winkel een baan gekregen. Wel met cv en alles geholpen, maar wel een baan via het eigen netwerk.”

Zelfvertrouwen

Een ander tussendoel waaraan veel projecten hebben bijgedragen is **zelfvertrouwen**. De meeste projecten zetten in op het vergroten van zelfvertrouwen van kandidaten. Hiervoor worden verschillende instrumenten ingezet: **groepstraining**, **individuele begeleiding**, een **buddy** en een **werkervaringsplaats**. Groepstrainingen dragen bij aan zelfvertrouwen als zij deelnemers inzicht geven in hun sterkte kanten en beperkingen en zodoende bijdragen aan een positief zelfbeeld (**identiteitsmechanisme**). Ook het horen van positieve feedback van andere deelnemers draagt hieraan bij. Individuele begeleiding en een buddy dragen bij aan het zelfvertrouwen door middel van het **begeleidingsmechanisme**. Door intensieve persoonlijke aandacht krijgen deelnemers het gevoel dat zij ertoe doen en dat zij iemand hebben om op terug te vallen als iets anders loopt dan verwacht. Ook het concreet maken van welke stappen er nodig zijn om iets te bereiken draagt bij aan het zelfvertrouwen van een deelnemer (**doeloriëntatie**). Het verkrijgen van een baan lijkt dan minder onhaalbaar, wat vertrouwen schept.

Uit de interviews blijkt dat een werkervaringsplaats vaak bijdraagt aan het zelfvertrouwen van deelnemers (**activeringsmechanisme**):



“Ik kon mijzelf laten zien: wat ik kon doen. Mooie kans om mijzelf te laten zien. Dat heb ik gedaan. Ik heb mooie opdrachten afgemaakt en zo. Dat geeft je energie en zelfvertrouwen.”

Het komt daarentegen ook voor dat deelnemers een negatieve ervaring opdoen op de werkvloer, waardoor het zelfvertrouwen juist afneemt:



“Wat heel veel impact heeft gehad is corona: iemand had een baan en is ontslagen, bijna direct nadat het uitbrak. Dat is verschrikkelijk. Ook voor hun zelfvertrouwen. Dat voelen ze heel hard. Ze verwijten het zichzelf, ook al kunnen ze er niets aan doen.”

Sociaal welzijn

Er zijn verschillende tussendoelen die gaan over het (sociaal) welzijn van deelnemers. Drie organisaties zijn erin **geslaagd sociaal welzijn** te bevorderen, maar op verschillende manieren. De ene organisatie heeft zich ingezet om een **werkervaringsplek** voor deelnemers te vinden. Door deelnemers te activeren is hun welzijn verbeterd (**activeringsmechanisme**).



“Er was iemand die echt alleen en verdrietig was. (...) Hij is toen een entree-opleiding gaan doen en daarna mbo een niveautje hoger. Nu is hij aan de slag bij een distributiecentrum, een baan die hij zelf heeft gevonden. Hij is zo’n ander mens nu. Dat is prachtig om te zien.”

Twee andere organisaties organiseerden **groepstrainingen** gericht op het vergroten van het (sociale) welzijn. Bij het ene project ging het om een bijeenkomst waarbij nieuwkomers ervaringen konden uitwisselen. Een projectleider geeft aan dat er een goede band tussen deelnemers is ontstaan en ze elkaar

bijvoorbeeld uitnodigen voor hun verjaardag. Dit leidt tot een beter sociaal welzijn (**sociale waarderingsmechanisme**). Bij het andere project werd een training specifiek voor Arabische dames gegeven die was gericht op psychosociale en opvoedondersteuning. Tijdens de bijeenkomsten werden ervaringen uitgewisseld (**sociale waarderingsmechanisme**) en werd onder begeleiding van experts besproken hoe men kan omgaan met trauma en schuldgevoelens (**leermechanisme**). Het doel van de trainingen is om de **emotionele weerbaarheid** van deelnemers te vergroten. De trainers geven aan dat er erg positief is gereageerd op de training en ze deze nu gaan uitbreiden naar andere subgroepen. Dergelijke preventieve interventies hebben veel potentie, omdat psychosociale problemen zorgen voor uitval (zie paragraaf 4.1). Ook deelnemers wijzen in verschillende gesprekken op het belang van aandacht voor de mentale gezondheid.

Ook de tussendoelen **verminderen van eenzaamheid** en creëren van een **support system** hebben betrekking op het sociaal welzijn van deelnemers. Een van de organisaties zette sterk in op een veilige omgeving met persoonlijke aandacht. Vooral voor de meer kwetsbare deelnemers (bv. lager taalniveau) lijkt deze persoonlijke aandacht bij te dragen aan een gevoel van veiligheid (**sociale waarderingsmechanisme**) en vermindering van eenzaamheid:



“Ik ben heel blij hier. Mensen zijn gezellig, collegiaal en het is een heel speciale plek. Vroeger was mijn hart dicht en nu is mijn hart open. Mijn Nederlands is beter dan vroeger. Ik ben blij met de taalvoortgang, en contact met anderen hier.”

Twee andere organisaties zetten een **coach** en **buddy** in om een support system voor de deelnemers te creëren. Zij kunnen helpen bij praktische problemen (**faciliteringsmechanisme**) en zorgen dat de deelnemer zich ondersteund voelt (**sociale waarderingsmechanisme**). Bij het ene project leek dit wat succesvoller dan bij het andere. Een betrokken jobcoach geeft aan dat het opbouwen van een vertrouwensband hierbij cruciaal is. Vanwege een wat moeizame start met communicatieproblemen is dit niet optimaal gebeurd.

Vakspecifieke kennis en vaardigheden

In twee projecten was het vergaren van vakspecifieke kennis een tussendoel en beide lijken erin geslaagd hieraan bij te dragen. Een **leer-werkplek** wordt in beide projecten ingezet om dit te bereiken (**leermechanisme**) en in een van de twee projecten worden ook vakspecifieke trainingen gegeven (**leermechanisme; informatiemechanisme**). Deelnemers bij een van de projecten geven aan dat ze de trainingen te beperkt vonden en dat deze meer gericht waren op taal. Daarom proberen zij vakspecifieke vaardigheden vooral tijdens hun stage te leren. Het leren van vakspecifieke vaardigheden tijdens de werkervaringsplaats lijkt goed te gaan, want deelnemers zeggen veel te hebben geleerd bij de stage. Werkgevers van beide projecten lijken tevens tevreden over de vaardigheden van deelnemers. Zij bieden deelnemers ook extra cursussen als zij een bepaalde interesse blijken te hebben waar ze meer over willen weten. Eén deelnemer benoemt wel dat hij weinig vakspecifieke kennis heeft opgedaan tijdens zijn stage en eerder dingen aan collega's aan het leren was. Het is echter de vraag of dit erg is bij een eerste stage, aangezien deze deelnemer wel aangeeft veel geleerd te hebben op sociaal-cultureel gebied en door de stage beter weet wat voor werk hij wil gaan doen.

Een organisatie heeft deelnemers de kans geboden om een heftruckdiploma te halen tijdens het project. De projectleider geeft aan dat het behalen van een diploma deelnemers motiveert en dit diploma mogelijk ook hun kansen op werk vergroten.

Kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt

Het vergroten van de **kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt** is een relatief eenvoudig te bereiken tussendoel. Om de kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt te vergroten, worden vooral **individuele begeleiding** en **groepstrainingen** in gezet, en meestal een combinatie van beiden. Afhankelijk van de focus van deze activiteiten vallen deze onder het informatiemechanisme/leermechanisme (informereren over hoe de Nederlandse arbeidsmarkt eruit ziet), doeloriëntatiemechanisme (leren over welke stappen er nodig zijn om in aanmerking te komen voor een bepaalde baan) of werkzoekvaardighedenmechanisme (leren over hoe je werk kunt vinden in een bepaalde sector).

Het **informatie- en leermechanisme** is vooral van belang om deelnemers inzicht te geven in de opbouw van en tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt. Voor deze eerste fase is een groepstraining het meest voor de hand liggend. Dit is een belangrijk onderdeel, omdat veel deelnemers hetzelfde werk willen doen in Nederland als ze deden in het land van herkomst, maar hiervoor soms geen/slechts een beperkte markt is in Nederland of er een hoge opleiding voor nodig is. In dit geval is ook individuele coaching van belang om uit te zoeken of een overstap naar een andere sector kansrijker is. De realisatie dat het niet realistisch is om het eigen beroep ook in Nederland uit te voeren kan een klap zijn voor deelnemers, vooral voor hoogopgeleide deelnemers die in land van herkomst een goede baan hadden.



“Vooral bij de intake is dat stukje realistische doelen altijd wel een aandachtspunt. Als je de lat te hoog legt krijg je daarna teleurstelling. Dat vind ik altijd een interessant gesprek: de link naar de arbeidsmarkt, wat iemand kan, etc. Daar heb ik gaandeweg ook zelf van geleerd, dat er bijvoorbeeld bij hoogopgeleiden zoveel teleurstelling is. Ze kunnen zoveel, maar dat wordt gewoon niet gewaardeerd.”

Het **doeloriëntatiemechanisme** draagt vervolgens bij aan het vormen van een realistisch perspectief. Dit wordt vooral bereikt door individuele coaching (tevens **begeleidingsmechanisme**). Het is hierbij van belang om een duidelijk doel te formuleren en ook de stappen die nodig zijn om dat doel te bereiken goed in kaart te brengen. Als een begeleider bijvoorbeeld niet op een deelnemer overgebracht krijgt waarom het nuttig is om eerst vrijwilligerswerk te doen en daarna pas te solliciteren op de gewenste baan, is de kans kleiner dat een deelnemer gemotiveerd is om vrijwilligerswerk te gaan doen.

Het **werkzoekvaardighedenmechanisme** wordt vooral getriggerd door trainingen/persoonlijke begeleiding (begeleidingsmechanisme) gericht op het vinden van vacatures, vaak in combinatie met sollicitatievaardigheden. Eén van de projecten heeft ook als tussendoel gesteld dat deelnemers zichzelf door dit mechanisme beter kunnen **presenteren**, maar dit wordt door deelnemers niet als opbrengst benoemd.

Sollicitatievaardigheden

Bij verschillende projecten zijn deelnemers positief over de **sollicitatievaardigheden** die ze hebben aangeleerd. Ook hier is dit tussendoel slechts door één project niet behaald, omdat een training hierover is afgelast. De meest gebruikte instrumenten om sollicitatievaardigheden te leren zijn **groepstrainingen** en **persoonlijke begeleiding**. In trainingen leren deelnemers hoe je een CV maakt en een sollicitatiegesprek voert (**informatiemechanisme; leermechanisme; werkzoekvaardighedenmechanisme**). De informatie die zij kregen vonden deelnemers nuttig en zij vonden het fijn om in groepstrainingen een sollicitatiegesprek te oefenen. Persoonlijke begeleiding is hierop een belangrijke aanvulling in de voorbereiding van een sollicitatie (**begeleidingsmechanisme**).



“In mijn land en Nederland is dit heel verschillend qua systeem. In mijn land als je wil werken vraag je en je gaat direct naar werk en aan de slag. Hier in Nederland is het verschillend. Je hebt een diploma nodig voor een bepaalde baan. Je moet solliciteren en dan word je misschien gekozen. Dit weet ik nu veel beter over het proces en het systeem hier is, dat het in Nederland heel anders gaat.”

Toekomstplan

De helft van de organisaties heeft het vormen van een **toekomstplan** als tussendoel gesteld. Twee van hen organiseerden **groepstrainingen (doeloriëntatiemechanisme)**. In het ene project was een combinatie van een assessment en probleemanalyse, inventarisatie van verwachtingen en opstellen van een portfolio beoogd. Deze elementen werden echter maar voor een deel van de deelnemers (deels) uitgevoerd, omdat de anderen al sneller aan het werk konden dan verwacht. In het andere project was de training gericht op zelfinzicht: Wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik? De projectleider geeft aan dat deelnemers hier veel hebben geleerd. De deelnemers benoemden echter niet het hebben van een toekomstplan als meerwaarde van het project, hoewel één deelnemer wel aangaf meer inzicht te hebben gekregen in de eigen krachten.

Twee andere organisaties boden **individuele begeleiding** bij het opstellen van een toekomstplan (**doeloriëntatiemechanisme; begeleidingsmechanisme**). Dit lijkt een meerwaarde te hebben, omdat statushouders het vaak lastig vinden om keuzes te maken tussen verschillende carrièrepaden. Ook houden statushouders soms vast dat ze een bepaald beroep willen doen dat weinig perspectief biedt. Begeleiders kunnen dan toelichting geven op het perspectief. Bij beide projecten wijzen de begeleiders erop dat in de begeleiding ook oog moet zijn voor beïnvloeding vanuit het netwerk van de deelnemer. Als een deelnemer vanuit zijn netwerk hoort dat een bepaald beroep een goede keuze is of vanuit het thuisfront geen steun ontvangt voor een bepaald carrière pad heeft dat invloed op de deelnemer.



“Ze vinden het lastig om te weten waarvoor ze moeten gaan: geld verdienen of toekomstperspectief? Bijvoorbeeld: nu is de taxibranche helemaal hip. Iedereen heeft tegen elkaar gezegd: daar verdien je geld mee. Tegelijkertijd is het wel een onzekere branche met weinig groeimogelijkheden. Dan denken ze: dat ga ik doen, dan verdien ik 4400 per maand. En als er dan ook een keuze is voor een baan met opleiding en doorgroeimogelijkheden, is het moeilijk om een keuze te maken. Wij hechten in Nederland meer aan continuïteit en toekomstmogelijkheden dan zij.”

Vallen en opstaan

Sommige tussendoelen gericht op deelnemers blijken een uitdaging. Juist bij deze tussendoelen is het interessant om te kijken of we vanuit het instrument en mechanisme kunnen verklaren waarom het ene project er goed in slaagt om een tussendoel te bereiken en een ander project in mindere mate. We beginnen met culturele werknemersvaardigheden en taalvaardigheid, omdat deze aspecten vaak als obstakels worden benoemd in de gesprekken met werkgevers.

Taal

Opvallend is dat het verbeteren van de **taalvaardigheid** slechts door de helft van de organisaties expliciet als tussendoel is benoemd, terwijl dit door werkgevers consistent wordt benoemd als struikelblok. Mogelijk hebben de projecten voorafgaand aan het traject het taalniveau van deelnemers overschat. Van de projecten die wel specifiek op taal inzetten, zijn de resultaten wisselend. Het lijkt van belang om een balans te vinden tussen theorie en praktijk. Slechts twee projecten zetten **taalles** in als instrument ter bevordering van de taalvaardigheid (**leermechanisme**), in combinatie met oefenen in de praktijk op een werkervaringsplaats (**leermechanisme; socialiseringsmechanisme**). Deze projecten lijken er (redelijk) in te slagen om de taalvaardigheid van deelnemers te verbeteren. Recent onderzoek naar duale trajecten voor inburgeraars laat zien dat praktijkgerichte taalondersteuning een belangrijke aanvulling is op reguliere taallessen om de praktische taalvaardigheid te versterken (Oostveen e.a., 2021). Het andere project dat inzet op taalverwerving zet geen theorie in en laat deelnemers alleen oefenen in de praktijk. In dit project bleek de taalvaardigheid van de deelnemers toch te beperkt en moesten er nog aanvullende taallessen worden geregeld na plaatsing:



“De taal, dat is een barrière. Daardoor voelt iemand zich niet meteen onderdeel van het team. Dat is nu goed opgelost. Je verwacht eigenlijk wel dat iemands taal beter zou zijn, na al zo lang in Nederland. Je merkte dat het naar zijn tenen was gezakt, omdat hij het niet genoeg had bijgehouden.”

Deze werkgever benoemt een belangrijk punt dat ook in de gesprekken met deelnemers terugkomt: het is belangrijk dat er een doorgaande lijn is in de taalverwerving, omdat deelnemers anders de opgedane kennis weer vergeten. In verband met de twee lockdowns was dit vaak niet mogelijk, waardoor sommige deelnemers tussentijds in niveau achteruit zijn gegaan.

Bij de projecten waar taalverwerving niet expliciet als tussendoel is gesteld, zijn hier soms wel stappen in gemaakt. Een organisatie heeft bijvoorbeeld een taal cursus ingezet gericht op taal op de werkvloer, in combinatie met een werkervaringsplaats. Deelnemers waren erg enthousiast over deze cursus. Ook hebben de meeste projecten een onderdeel waarbij deelnemers werkervaring opdoen. Het blijkt echter dat een werkervaringsplaats niet altijd bijdraagt aan taalverwerving. De hierboven geciteerde werkgever

geeft aan dat de deelnemer wel een werkervaringsplaats heeft gehad, maar dat het ging om een groepsplaatsing samen met een groep landgenoten. Hierdoor heeft de deelnemer hoofdzakelijk in de eigen taal gepraat en nauwelijks Nederlands geoefend. Het is dus belangrijk om bij dergelijke groepsplaatsingen te overwegen in hoeverre deze bijdragen aan de taalverwerving en sociale integratie van een statushouder. Deze bevinding wordt ook bevestigd in het hierboven genoemde onderzoek naar duale trajecten (Oostveen e.a., 2021). Ten slotte gaven deelnemers in één van de groeps gesprekken aan niet veel verbetering te zien in hun taalniveau. Zij vermoeden dat inzet van een taalmaatje hier verschil in had kunnen maken.

Culturele werknemersvaardigheden

De meerderheid van de projecten zet in op het verbeteren van **culturele werknemersvaardigheden**, maar de resultaten zijn wisselend. De meeste projecten zetten in op algemene werknemersvaardigheden gericht op de Nederlandse context (op tijd komen is belangrijk, in de pauze ga je met collega's lunchen etc.). Deze worden vaak aangeleerd in een groepstraining over (culturele) werknemersvaardigheden (**leermechanisme**; **informatiemechanisme**) en/of door middel van individuele begeleiding (**begeleidingsmechanisme**). Deelnemers lijken hieruit wel dingen op te pikken, bijvoorbeeld wat werkgevers van hen verwachten. Toch lijken deze instrumenten op zich niet voldoende om culturele botsingen op de werkvloer te voorkomen. Een projectleider geeft bijvoorbeeld aan dat ze wel culturele werknemersvaardigheden bespreken, maar dat deelnemers deze nog niet toepassen op de werkvloer.



“We hebben veel aandacht besteed aan het doorwerken van mapjes waarin deelnemers moeten nadenken over goede werknemersvaardigheden. Deels werkt dit, in elk geval hebben ze een duidelijker beeld van wat er van ze verwacht wordt. Maar het toepassen ervan blijft problematisch.”

Ook werkgevers noemen cultuurverschillen vaak als obstakel. Uit gesprekken met werkgevers blijkt dat deelnemers soms passief lijken, omdat in hun cultuur assertiviteit onbeleefd is. Soms leidt dit ertoe dat een statushouder niet aangeeft als hij iets niet begrijpt en een taak vervolgens verkeerd uitvoert. Andere culturele aspecten die terugkomen in de interviews zijn op tijd komen, ook komen als het regent en omgaan met een platte organisatie waar je zelfstandig invulling geeft aan je werkzaamheden.



“Er is wel eens wrijving als men elkaar niet begreep. Cultuurverschillen, hoe men met tijd omgaat. Op tijd in Nederland is vijf minuten van tevoren aanwezig, in andere cultuur is dat anders. Er was tijd nodig om dat van elkaar te snappen.”

Een andere manier om culturele werknemersvaardigheden aan te leren is in de omgang met Nederlanders. Als deelnemers op hun werk merken dat zij altijd als laatste aankomen bij afspraken, is het waarschijnlijk dat zij zich gaan aanpassen aan het gedrag van hun collega's en voortaan ook wat eerder komen (**socialiseringsmechanisme**). Bij dit mechanisme onderscheiden we naast culturele werknemersvaardigheden ook **interculturele communicatie** als tussendoel. Bij interculturele communicatie gaat het om het bewustzijn van de eigen culturele achtergrond en die van een ander en hoe deze achtergrond je communicatie beïnvloedt. Deze vaardigheden zijn niet specifiek gericht op de arbeidscontext, maar zijn ook breder inzetbaar om miscommunicatie in gesprekken te voorkomen. Een deelnemer bij de project gaf aan dat de focus wel erg op werk ligt en hij meer zou willen leren over de culturele buiten werk, waartoe dit een mooi instrument zou zijn. Een **werkervaringsplaats** of contact met een **coach** of **buddy** zijn instrumenten die worden ingezet om deze tussendoelen middels socialisering te bereiken.

Uiteindelijk is het niet haalbaar om culturele misverstanden geheel te voorkomen, dus is het van belang hier goed mee om te gaan als ze voordoen. De combinatie van een werkervaringsplaats met een jobcoach lijkt het best te werken (socialiseringsmechanisme in combinatie met het begeleidingsmechanisme). Voor sommige deelnemers blijkt een jobcoach niet nodig, maar bij anderen heeft deze een grote meerwaarde. Bij een project kwam de jobcoaching later op gang en daar geven sommige deelnemers aan dat zij graag eerder/meer contact hadden gehad met de jobcoach. Zo kan een jobcoach met een telefoontje een miscommunicatie ophelderen en het stuklopen van een plaatsing voorkomen. Hiervoor lijkt een externe begeleider (lieft in combinatie met een interne begeleider) het best te werken, omdat

deze al voorafgaand aan de plaatsing een vertrouwensband met de deelnemer heeft en de deelnemer hem/haar daarom eerder dingen toevertrouwd. Hierin wordt echter ook wel wat verwacht van de werkgever. Een werkgever moet de tijd en het geduld opbrengen om een deelnemer goed te begeleiden. Het helpt als de werkgever en directe collega's hierbij ook beschikken over interculturele communicatieve vaardigheden en begrijpen dat het misverstand voortkomt uit een cultuurverschil.



“Zij zijn wel gemotiveerd. Maar sommigen heel erg passief. Ze zeggen: ik snap het, maar snappen het eigenlijk niet en durven het niet zeggen. Het is niet het willen, maar cultuuraspect. Ze moeten hulp durven vragen.”

Zelfinzicht en zelfstandigheid

De meerderheid van de projecten bevat een onderdeel gericht op **zelfinzicht**. Hiertoe zijn verschillende instrumenten opgenomen in het programma: **individuele begeleiding**, **groepstraining** en **bedrijfsbezoeken**. De bedrijfsbezoeken zijn vanwege corona niet doorgegaan, dus hiervan is niet bekend of het bijdraagt aan zelfinzicht. Deelnemers geven wel aan dat ze het jammer vinden dat dit onderdeel is afgelast. De helft van de organisaties zette individuele begeleiding in om zelfinzicht te vergroten. Uit gesprekken met deelnemers blijken een grote verschillen tussen individuen in de mate waarin zij weten wat ze willen en kunnen. Over het algemeen weten ze best welke kwaliteiten ze in huis hebben, maar zijn ze vaak nog niet in staat zijn om dit te vertalen naar een baan in Nederland. Deelnemers die in het land van herkomst al ervaring opdeden in de beoogde sector zijn hiertoe beter in staat. Intensieve(re) begeleiding lijkt hier van belang, waarbij ook aandacht moet zijn voor *transferable skills*: welke vaardigheden komen ook bij andere beroepen van pas (**begeleidingsmechanisme**; **identiteitsmechanisme**).



“Ik ben nog niet klaar voor het vinden van een nieuwe baan denk ik, want ik heb verschillende kwaliteiten en richtingen die ik op wil/kan gaan. Ik ben er nog niet helemaal uit welke kant ik op wil gaan, dus ik wil wel wat meer begeleiding of tips over waar er vraag naar is in Nederland (waar mijn kwaliteiten op zouden aansluiten), zodat ik beter weet welke baan ik zou willen doen en ik geschikt voor ben.”

Twee organisaties waren van plan om **groepstrainingen** te organiseren om zelfinzicht te bevorderen, maar bij een van de projecten ging het niet door. Deelnemers lijken de andere training wel nuttig te vinden (**doeloriëntatiemechanisme**; **identiteitsmechanisme**). De projectleider van het project geeft aan waarom ze het wel jammer vindt dat de training niet door is gegaan:



“Omdat je ziet hoe ze een vacature kunnen gaan lezen: op bijvoeglijke naamwoorden. Dat zijn echt eye-openers. Wat hoort er bij een beroep, mensen realiseren veel zich niet. Het wordt heel beeldend. En het groepsproces mis je, omdat zij elkaar in een groep ook feedback geven. Ze groeien samen en ze vinden het leuk.”

Eén project had **zelfstandigheid** in het arbeidsproces als doel gesteld. Hierop werd vooral ingezet middels **individuele begeleiding** (**begeleidingsmechanisme**) en **groepstraining** (**informatiemechanisme**; **leermechanisme**). De projectleider geeft aan dat het verschil tussen deelnemers in hoeverre dit doel behaald is. Volgens de projectleider heeft dit vooral te maken met het taalniveau: hoe hoger het taalniveau, hoe meer zelfstandig de deelnemer is.

Werkgevers en andere collega's

Twee van de onderzochte projecten richtten zich ook op **werkgevers** als aangrijpingspunt. Deze ene organisatie had als tussendoel om **werkgevers de meerwaarde van een inclusief team te laten zien**. Hiertoe zette zij als instrumenten een **groepstraining** voor werkgevers in, waarbij werkgevers leerden wat er komt kijken bij het aannemen en begeleiden van een statushouder (**bewustwordingsmechanisme**). Hoewel er meerdere van deze trainingen zijn georganiseerd, geeft de projectleider wel aan dat het lastig te organiseren is. De doelgroep statushouders kost werkgevers al veel extra tijd vanwege de begeleiding, dus is er weerstand om ook nog tijd te besteden aan een training. De projectleider geeft aan dat sommige werkgevers door de training de meerwaarde van een inclusief team zijn gaan inzien:



“In sommige gevallen is het wel gelukt, maar werkgevers onderschatten ook hoeveel tijd en energie erin moet. Om profijt te hebben van deze doelgroep, moet je zelf als organisatie ook veranderen. Er is een bepaalde mal, je neemt iemand aan die anders is, dus de mal moet meebewegen.”

De andere organisatie organiseerde een **theatervoorstelling** voor **medewerkers** van een bedrijf dat statushouders ging aannemen (**bewustwordingsmechanisme**). Het doel van deze voorstelling is om draagvlak te creëren onder medewerkers voor het aannemen van een statushouder en begeleiders/buddy's voor hen te werven. Het is niet bekend in hoeverre deze voorstelling heeft bijgedragen aan het draagvlak in de organisatie, maar er zijn wel buddy's en begeleiders uit voort gekomen.

4.3 Reflectie op werkzame elementen

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk bespraken we de kwantitatieve resultaten van de projecten en bespraken we de vroegtijdige uitval. In de tweede paragraaf analyseerden we de kwalitatieve opbrengsten van de projecten aan de hand van de tussendoelen, mechanismen en instrumenten. In deze paragraaf reflecteren we hierop door samen te vatten wat de belangrijkste werkzame elementen zijn. We lopen door het gehele proces heen en benoemen per onderdeel welke elementen belangrijk zijn. Hierbij geven we telkens een voorbeeld van een project dat op dit onderdeel een goede werkwijze heeft. De belangrijkste mechanismen worden vetgedrukt benoemd in de lopende tekst.

Werving en intake

Deelnemers worden vooral geworven via klantmanagers bij de gemeente en het eigen netwerk. Werven via het eigen netwerk werkt over het algemeen het best, omdat deelnemers zich dan op eigen initiatief aanmelden en dus intrinsiek gemotiveerd zijn. Het netwerk van de projectmedewerker is hiervoor van belang. Zo zagen we bij The Dutch Tulip dat zij al een samenwerking hadden met de gemeente op een ander project en daardoor een goede relatie met hen had. De gemeente kende de werkwijze en kon goed inschatten welke kandidaten hiervoor geschikt waren. Klantmanagers gaven het ook eerlijk aan als zij twijfelden over de motivatie of geschiktheid van deelnemers, waardoor er uiteindelijk niemand voortijdig is uitgevallen uit het project.

Als kandidaten geworven zijn, beginnen de meest projecten met een intakegesprek. Hierbij wordt vastgesteld wat een deelnemer kan en wil. Motivatie een belangrijke factor, aangezien vrijwel alle projecten dit als selectie criterium stellen. In deze fase moet ook duidelijk worden of er elementen uit de persoonlijke situatie van de deelnemer zijn die mogelijk een obstakel vormen voor deelname aan het project en voor succesvolle uitstroom naar een betaalde baan. Dit kan van alles zijn: mentale of fysieke gezondheidsproblemen, zorgtaken, gebrek aan support van een partner, schuldenproblematiek, zorgen om familie in het buitenland etc. Het is ook belangrijk dat de deelnemer aan het begin van het traject duidelijkheid krijgt over het perspectief (opbrengsten project, baangarantie of niet, potentieel salaris etc.) en wat er van hem/haar verwacht wordt. Het is dus belangrijk om in deze fase al duidelijk de wederzijdse verwachtingen van het traject te bespreken.

Groepstrainingen

Deelnemers die naar aanleiding van het intake gesprek worden geselecteerd voor het project vormen meestal een groep, die verschillende groepstrainingen gaat volgen om hun kennis en kunde te vergroten en daarmee hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. De groepsdynamiek bij deze trainingen zorgt ervoor dat deelnemers van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen motiveren. Deelnemers bouwen onderling vaak een vriendschapsband op, waardoor zij **sociale waardering** ervaren en zich ondersteund voelen in hun traject. Voor deelnemers die eenzaamheid ervaren heeft deze uitbreiding van het sociale netwerk een positieve invloed op het sociale welzijn. Een mooi voorbeeld hiervan wordt gegeven door Refugee Company, waar de organisatie vanaf dag één inzet op het creëren van een zogenoemde *safe space*. Er wordt veel geïnvesteerd in een vertrouwensband tussen deelnemer en coach en tussen deelnemers onderling, waardoor ook meer teruggetrokken deelnemers uit hun schulp komen en minder eenzaam worden.

Groepstrainingen zijn vaak gericht op arbeidsmarktoriëntatie. Zo komen trainingen waarin deelnemers **informatie** krijgen over de Nederlandse arbeidsmarkt en solliciteren vaak terug. Veel deelnemers vinden het prettig om naast het ontvangen van informatie ook op een meer praktische manier te **leren**, bijvoorbeeld door sollicitatiegesprekken te oefenen met andere deelnemers. Bij deze trainingen verbeteren deelnemers hun **werk-zoekvaardigheden**, waardoor zij beter in staat zijn om werk te vinden. Ook zijn er vaak taallessen. Voor deelnemers die al wat beter Nederlands spreken is taalles gericht op het gewenste werk relevant. Bij projecten die gericht zijn op een specifieke sector krijgen deelnemers soms ook vakspecifieke trainingen. Hiermee versterken deelnemers hun aanbod en krijgen inzicht in hoe bepaald werk in Nederland wordt ingericht. De ervaringen leert dat het motiverend werkt als hierbij de mogelijkheid geboden wordt om een diploma te halen. VluchtelingenWerk West-Midden Nederland zette hierop in door te regelen dat deelnemers vrijwilligerswerk doen bij de Voedselbank en daar ook de kans krijgen om hun Heftruckdiploma te halen. De deelnemers waren vooral Eritreeërs die nog weinig diploma's op zak hadden en dus erg blij waren met deze kans.

Toekomstplan

In sommige projecten werken deelnemers aan een toekomstplan. Dit is vaak nuttig, omdat het voor deelnemers inzichtelijk maakt hoe hun kennis en vaardigheden aansluiten bij de vraag op de arbeidsmarkt. Een statushouder kan zich dus op een **doel oriënteren**. Voor een deel van de deelnemers zal hierbij duidelijk worden dat zij niet zomaar hetzelfde werk in Nederland kunnen doen als wat ze in hun land van herkomst deden. Soms moeten ze eerst een opleidingstraject doen of is er helemaal geen vraag naar bepaald werk in Nederland. In een toekomstplan kan het pad naar de gewenste baan uitgestippeld worden, of een overstap naar een andere sector worden gepland. Het kan een klap voor statushouders zijn als de weg naar werk langer blijkt dan gedacht. Persoonlijke begeleiding is belangrijk om te zorgen dat statushouders in het plan gaan/blijven geloven. Een mooi voorbeeld komt uit het project van NewBees. Met een dokter die niet direct als arts aan de slag kon, is samen gekeken naar welke mogelijkheid het dichtst in de buurt kwam. Dit bleek een opleiding als verpleegkundige. Het samen verkennen van passende mogelijkheden was een manier om de deelnemer enthousiast en gemotiveerd te houden.

Individuele begeleiding

Naast groepstrainingen is er vaak individuele begeleiding door een coach. Dit is een belangrijk element van het project, omdat deelnemers vaak behoefte hebben aan **begeleiding** gericht op hun specifieke situatie. Cruciaal hierbij is de vertrouwensband tussen de coach en de deelnemer. Deelnemers vertellen pas aan het coach wat er speelt in hun leven als zij hem/haar vertrouwen. En een begeleider kan beter ondersteunen als hij/zij op tijd weet wat er speelt. Hierin moet dus vanaf het begin worden geïnvesteerd door regelmatig contact tussen de coach en deelnemers. Hierbij is aandacht voor eventuele (multi)problematiek van de deelnemer, waarbij de begeleider een faciliterend rol speelt. Bijvoorbeeld in het geval van schuldenproblematiek kan de coach hulp bieden of inschakelen om de thuisadministratie op orde te krijgen en eventueel een schuldhelpverleningstraject op te starten. Naast praktische zaken heeft een goede coach ook aandacht voor de deelnemers sociaalemotionele toestand. Zoals hierboven genoemd kan een coach zorgen dat een deelnemer de moed erin houdt. De persoonlijke aandacht van de coach zorgt ervoor dat de deelnemer **sociale waardering** ervaart. The Dutch Tulip gaf hiervan een goed voorbeeld, omdat zij veel aandacht hadden voor de persoonlijke situatie en hierop ook durfde door te vragen. Als een deelnemer met een uitkering bijvoorbeeld kwam aanrijden op een maaltijd bezorgfiets, vroegen zij uit of er mogelijk sprake was van zwart werk en zochten ze uit of deelnemers nog wel gemotiveerd waren om een middels het traject een regulier baan te vinden. Omdat de coach met de meeste deelnemers een goed vertrouwensband had opgebouwd, vertelden de deelnemers hier eerlijk over.

Andere belangrijk elementen die vaak aan bod komt bij groepstrainingen en/of individuele begeleiding zijn: wie ben je? Wat kun je? Wat wil je? Het verkrijgen zelfinzicht is belangrijk stap in het vinden van een passende baan. Individuele gesprekken met een coach leiden door middel van het identiteitsmechanisme tot zelfinzicht en een positiever zelfbeeld. Groepstrainingen over dit onderwerp bieden daarnaast **informatie** en **leren** deelnemers hoe zij zicht krijgen op hun talenten. Hier is wederom de groepsdynamiek van belang, omdat deelnemers ook leren over hun eigen kwaliteiten door zicht te vergelijken met andere deelnemers. Als zij zien dat zij beter in iets zijn dan andere deelnemers draagt dat bij aan hun

zelfbeeld, wat leidt tot een positievere **sociale identiteit**. Deze activiteit dragen ook bij aan het zelfvertrouwen van deelnemers. NewBees liet zien hoe deelnemers elkaar kunnen ondersteuning in hun zoektocht bij hun *peer-to-peer workshop*. Aan de hand van vaste onderwerpen en eigen inbreng van deelnemers werden de verwachtingen expliciet gemaakt. Ook gaven deelnemers een pitch over wat zij kunnen en ontvangen zij hierop feedback van elkaar. Dit draagt eraan bij dat deelnemers elkaar gaan ondersteunen bij hun zoektocht naar werk.

Ook een vrijwillige buddy kan worden ingezet om de praktische behoeften van deelnemers te **faciliteren** en hun een gevoel van **sociale waardering** te geven. Bij Stichting De KIM speelde vrijwillige mentoren een belangrijke rol in de begeleiding van deelnemers. Zij bouwden een vertrouwensband met hen op en stonden voor ze klaar. Wat hierbij ook hielp was dat Stichting De KIM bijeenkomsten organiseerde voor de mentoren waar zij werden geïnformeerd over verschillende onderwerpen en er ook ruimte was voor intervisie. Daarnaast werden de vrijwilligers goed begeleid door de organisatie en konden zij de begeleiding naar eigen inzicht inrichten. Hierdoor bleven vrijwilligers gemotiveerd.

Matching en nazorg

Als deelnemers weten hoe ze werk kunnen zoeken en kunnen solliciteren; de Nederlandse taal voldoende spreken en bekend zijn met de basale Nederlandse Werkcultuur; en weten wat ze kunnen en willen, zijn ze klaar voor de volgende stap: het betreden van de arbeidsmarkt. Hierbij kan het meteen gaan om uitplaatsing naar een betaalde baan, maar het kan ook dat een statushouder eerst een werkervaringsplek, stage of vrijwilligerswerk doet om werkervaring op te doen. Soms lukt het deelnemers om via het eigen netwerk een werkplek te vinden, maar in de meeste gevallen hebben zij ondersteuning nodig. Jobcoaches spelen hierbij een grote rol, omdat zij deelnemers **matchen** aan geïnteresseerde werkgevers. Bij New Dutch Connections werden de deelnemers niet meteen gematcht aan een potentiële werkgever, maar werden zij in contact gebracht met andere professionals en gekoppeld aan een buddy vanuit de eigen sector. Zij waren positief over de uitbreiding van hun professionele netwerk, waardoor enkelen zelf een baan konden vinden. Deze aanpak lijkt vooral geschikt voor hoogopgeleide deelnemers, die een kortere afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Matchingevenementen worden soms ook ingezet om werkgevers aan statushouders te matchen, maar dit werkt alleen goed voor deelnemers die een taal aardig machtig zijn, zichzelf kunnen presenteren en genoeg zelfvertrouwen hebben om werkgevers te benaderen.

Als een jobcoach een sollicitatiegesprek heeft geregeld voor een deelnemer, kan het helpen als hij/zij meegaat naar het gesprek om de statushouder te ondersteunen. Als de werkgever en werkzoekende het wel zien zitten, treedt de statushouder (al dan niet betaald) in dienst. Sommige deelnemers redden zich daarna zelf en hebben voldoende aan begeleiding van de werkgever. Andere deelnemers hebben echter wat meer **begeleiding** nodig en hebben baat bij een externe jobcoach. Idealiter is dit dezelfde jobcoach als de persoon die de match heeft gemaakt, zodat er al een vertrouwensband is opgebouwd tussen de deelnemer en de jobcoach. Een jobcoach wordt in de praktijk vooral ingezet om culturele misverstanden tussen deelnemer en werkgever op te helderen en te zorgen dat een deelnemer aanvullende ondersteuning (bv. taalles of vakspecifieke training) ontvangt als dat nodig blijkt te zijn. Ook als er externe begeleiding is, is het nog steeds van belang dat er een begeleider vanuit de arbeidsorganisatie wordt ingezet, omdat deze kan helpen bij de integratie in het bedrijf. De Workshop laat zien dat het onderhouden van contact met de werkgever en uitzendbureaus loont. Door goede matching en begeleiding is het hun geluk om de eerste plaatsingen tot een succes te brengen, waarna werkgevers bij hen terugkwamen voor meer werkzoekenden. Ook kregen zij hierdoor feedback over hun deelnemers, waardoor zij het project konden verbeteren.

Werkervaringsplek

Een werkervaringsplek heeft verschillende functies. Ten eerste biedt een werkervaringsplaats een laagdrempelig instrument voor werkgevers om te de vaardigheden van een deelnemer te testen en voor statushouders om te bewijzen wat ze in huis hebben. Als een deelnemer de verwachtingen weet waar te maken, is dit een manier om **vertrouwen** op te bouwen. Ten tweede kan een statushouder op de werkervaringsplek van alles **leren** over het werk. Met deze werkervaring van het CV worden opgebouwd en de kansen op werk worden vergroot. Door Nederlands te praten met collega's, naar hen te luisteren,

teksten te lezen en mails te schrijven, leert een statushouder ook Nederlands in de praktijk. Daarnaast zijn soms sommige statushouders langdurig inactief geweest en zorgt de werkervaringsplek voor **active-ring**. Ze wennen weer aan het werkritme met vroeg opstaan en lange dagen werken. De laatste en misschien wel belangrijkste functie is die van **socialisering**. Doordat een statushouder bij een werkervaringsplek is omringd door Nederlanders die zich gedragen naar de culturele omgangsvormen op de werkvloer in Nederland, gaat een statushouder die ook overnemen. Dit kan gaan om kleine dingen, die voor de meeste Nederlanders vanzelfsprekend zijn. Zo vertelde een deelnemer ons dat ze op haar werkplek heeft geleerd dat pauze erg belangrijk is. Haar collega's drukken haar namelijk altijd op het hart dat als ze geen pauze neemt, ze een burn-out krijgt. Het leren van de culturele omgangsvormen gaat in het begin vaak niet zonder horten en stoten, maar in de praktijk is wel de beste manier om culturele werknemersvaardigheden te leren.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Samenvatting en conclusie

5

5 Samenvatting en conclusie

In deze rapportage zijn acht projecten uit het programma NBNB nader onder de loep genomen. In dit slothoofdstuk vatten we de belangrijkste ervaringen, opbrengsten en lessen die uit het onderzoek naar deze projecten getrokken kunnen worden, samen. Een uitgebreide overkoepelende rapportage van alle projecten uit het programma NBNB zal medio 2022 worden uitgevoerd. Daarin zal een uitgebreide kwantitatieve analyse worden uitgevoerd, de belangrijkste lessen ten aanzien van werkzame elementen in de begeleiding van statushouders naar werk zullen worden gepresenteerd en er zal gereflecteerd worden op de opbrengsten van het programma NBNB.

Een sterke focus op het versterken van het aanbod, beperkt aandacht voor de vraagzijde

De acht projecten uit programma NBNB die in deze rapportage centraal staan, zijn tussen begin 2019 en eind 2020 uitgevoerd door verschillende maatschappelijke organisaties. Hoewel er verschillen zitten in de opzet van de projecten en de instrumenten en methoden die zij inzetten, is een belangrijke gemeenschappelijke rode draad dat zij met name inzetten op het versterken van de statushouders en het wegnemen van de obstakels voor deelname aan de arbeidsmarkt die gelegen zijn in/verbonden zijn aan de statushouders zelf. De projecten zijn met andere woorden sterk gericht op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Er is weliswaar ook aandacht voor de match en (in beperkte mate) voor de vraagzijde, maar daar ligt niet de nadruk in de acht projecten.

Het versterken van de statushouders richt zich op drie aspecten: 1) het vergroten van het persoonlijk kapitaal van de statushouders, met name gericht op het vergroten van het persoonlijk netwerk, taalvaardigheid, culturele werknemersvaardigheden en vakspecifieke kennis en vaardigheden; 2) het bevorderen van persoonlijke groei, met name gericht op het vergroten van het zelfinzicht, zelfvertrouwen, en (sociaal) welbevinden; en 3) het vergroten van inzicht in en oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt. De projecten werken aan het versterken van kennis en vaardigheden en gedrag en houding ten aanzien van werk en aan het bevorderen van algeheel welbevinden als belangrijke voorwaarde om stappen richting de arbeidsmarkt te kunnen zetten. Dit doen zij vooral door het bieden van intensieve individuele begeleiding (uitgevoerd door vrijwilligers of professionals of een combinatie van beide), (groeps)trainingen (kennis, vaardigheden, gedrag), interne en externe werkervaringsplaatsen en het bieden van nazorg.

Daarnaast zetten veel projecten in op het leggen van contact tussen statushouders en werkgevers via individuele matching, bedrijfsbezoeken (beperkt uitgevoerd als gevolg van corona) en speeddates. Aan het wegwerken van obstakels voor statushouders om werk te vinden (en te behouden) die gelegen zijn in de vraagzijde van de arbeidsmarkt is minder aandacht in de projecten. Slechts twee van de acht projecten hebben gerichte interventies (workshops, theatervoorstelling) ingezet richting werkgevers, gericht op bewustwording over de doelgroep statushouders en wat het betekent voor de organisatie om plaatsing een succes te laten zijn. Wel bieden nagenoeg alle projecten een vorm van nazorg na plaatsing om de landing op de werkvloer beter te laten verlopen.

Uit verschillende recente studies blijkt dat het bevorderen van de arbeidsparticipatie van statushouders geen sinecure is en dat ondanks intensiever beleid in de afgelopen jaren gericht op het versterken van de statushouders, de arbeidsmarktpositie voor veel statushouders nog altijd precair is (CBS, 2021; Dagevos & Van der Linden, 2021). Sol en Kok (2014) tonen in hun onderzoek aan dat de kans op het vinden van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vooral wordt verhoogd door het inzetten van verschillende instrumenten gericht op de aanbodzijde, vraagzijde en de match. Met het versterken van de competenties en vaardigheden van statushouders door de projecten worden randvoorwaarden gecreëerd voor het zetten van stappen naar de arbeidsmarkt, maar het feitelijk vinden (en behouden) van werk vraagt om andere inspanningen. En dat laatste blijkt toch vaak lastiger dan gedacht.

Voor een derde van de deelnemers wordt een duidelijk resultaat behaald richting werk en opleiding, maar arbeidspositie vaak nog kwetsbaar

In de acht projecten zijn in totaal 395 deelnemers ingestroomd. Een derde daarvan (132 deelnemers) is uitgestroomd naar betaald werk (19%), opleiding (8%) of een vorm van onbetaald werk (werkervaringsplaats/vrijwilligerswerk) (6%). Mannen blijken vaker uit te stromen naar betaald werk en vrouwen relatief vaker naar een opleiding, maar de kans op een positief uitstroomresultaat is voor mannen en vrou-

wen ongeveer even groot. De deelnemers die betaald werk hebben gevonden, zijn overwegend werkzaam in laaggeschoolde arbeid en hebben vaak een dienstverband voor bepaalde tijd. In hoeverre deze werkervaring een opstap biedt voor verdere en duurzame participatie op de arbeidsmarkt zal in de vervolgmeting worden nagegaan. Daarbij zal ook in kaart gebracht worden wat de ontwikkeling in de arbeidsparticipatie van deelnemers die bij het afronden van het project nog geen stap naar betaald werk hebben kunnen zetten.

Als betaald werk nog niet in het vizier is....

De stap naar betaald werk is niet voor alle deelnemers snel te maken, ook niet met een intensieve begeleiding. Het kost tijd om de statushouders voor te bereiden op de stap naar werk, soms meer tijd dan van tevoren ingeschat door de projecten.



“Het kost ook gewoon tijd. Je kunt niet verwachten dat mensen in een jaar kunnen inburgeren en dan meteen klaar zijn voor werk. Mensen hebben vaak een paar jaar nodig om zich te ontwikkelen en om zich heen te kijken.”

De Nederlandse arbeidsmarkt blijkt toch vaak nog complexer voor statushouders dan van te voren gedacht; deelnemers vinden het moeilijk om zich een realistisch beeld te vormen van het soort werk dat ze zouden kunnen doen en hoe ze dat zouden kunnen vinden. Ook kost het realiseren van een duurzame arbeidsplek die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de statushouder vaak meer tijd. Door de ondersteuning die de projecten bieden, worden stappen gezet die de afstand tot de arbeidsmarkt kunnen verkleinen. Belangrijke opbrengsten van de projecten die zowel door de projecten als de deelnemers worden herkend, zijn het vergroten van het sociale netwerk van de statushouders, het vergroten van de kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt en sollicitatievaardigheden en het bevorderen van het zelfvertrouwen en het sociale welzijn. In hoeverre dit (op termijn) ook leidt tot (duurzame) instroom op de arbeidsmarkt kan op dit moment nog niet worden vastgesteld.

Corona grote invloed op de uitvoering en resultaten van de projecten

De corona-uitbraak en de daaropvolgende maatregelen hebben een enorme invloed gehad op zowel de uitvoering van de acht projecten als de behaalde resultaten. Projecten hebben in veel gevallen moeten omschakelen naar online varianten van hun ondersteunings- en begeleidingsactiviteiten. Met name allerlei groepsgewijze trajecten moesten worden aangepast aan de coronamaatregelen; netwerkbijeenkomsten met werkgevers konden niet plaatsvinden en ook de mogelijkheden om praktijkervaring via stages en vrijwilligerswerk op te doen werden beperkt. De omschakeling naar online varianten heeft veel creativiteit losgemaakt bij de projecten ten aanzien van nieuwe werkvormen. Voor sommige deelnemers hebben de online modules goed gewerkt, maar niet voor alle deelnemers was deze aanpak even geschikt omdat hun digitale vaardigheden ontoereikend waren. Dit heeft de bewustwording bij de projecten van het belang van aandacht voor digitale vaardigheden versterkt. Deze vaardigheden zijn ook van belang om succesvol werk te kunnen zoeken en te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. De gevolgen van de corona-uitbraak hebben ook het plaatsen van deelnemers naar werk bemoeilijkt. Sectoren waar veel statushouders een baan vinden (bijvoorbeeld de horeca) hebben harde klappen gekregen. In 2020 was er een aanzienlijke krimp in het aantal openstaande vacatures (CBS, 2021). Projecten kregen te maken met werkplekken die werden afgezegd of niet werden voortgezet.

Intrinsieke motivatie belangrijk voor succesvolle deelname, maar achter gebrek aan motivatie spelen soms andere zaken

(Intrinsieke) motivatie geldt voor de meeste projecten als een selectie criterium voor deelname aan het project, maar blijkt op voorhand niet altijd goed in te schatten. Bijna een vijfde van de deelnemers maakt het project niet af en valt voortijdig uit, vaak al vrij in het begin van het traject. Deelnemers die zichzelf hebben gemeld bij het project lijken over het algemeen gemotiveerder dan deelnemers die vanuit de gemeente zijn doorgestuurd. Uitval wordt veelal geweten aan een gebrek aan motivatie, maar dat is vaak slechts een deel van het verhaal. Soms zijn deelnemers inderdaad niet gemotiveerd wanneer ze beseffen dat de verwachtingen die ze hebben ten aanzien van werk niet blijken te stroken met de mogelijkheden in de praktijk. Maar achter een gebrek aan motivatie zit regelmatig ook de moeite die status-

houders hebben met het combineren van verschillende zaken die tegelijkertijd hun aandacht vragen zoals het leren van de taal, het wegwijs worden in de samenleving en de zorg voor het gezin. Statushouders hebben het druk, zeker in de beginfase, en het kan soms gewoon te veel zijn.

Risico's op financiële problemen als gevolg van het verliezen van toeslagen of inhoudingen op de uitkering kunnen veel onzekerheden met zich meebrengen. Werken is hierdoor niet altijd aantrekkelijk is, zeker wanneer het om onzeker en laagbetaald werk gaat.

Samenwerking met gemeente belangrijk maar gaat niet altijd soepel

De samenwerking met de gemeente is belangrijk, niet alleen bij het werven van deelnemers maar ook bij het komen tot een duurzame oplossing voor de statushouder. Projecten krijgen niet altijd ruimte om naar passend werk te zoeken voor een duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt en de samenwerking met de klantmanager in het realiseren van een goede oplossing is regelmatig gebrekkig.

Corona heeft in die zin soms een positief effect gehad omdat gemeenten soms meer bereid waren om in te stemmen met een opleiding, omdat snelle uitstroom naar werk niet haalbaar leek.

Werkgevers willen ontzorgd worden

Het vraagt vaak om een extra investering van de werkgever om te zorgen voor een goede landing van de statushouder op de werkvloer. Een goede introductie in het werk en in het team is essentieel. Zeker in het begin is nazorg vanuit het project door jobcoaches belangrijk. Daarnaast helpt het wanneer er in deze fase een financiële ondersteuning is voor de plaatsing. Dit vermindert het risico voor de werkgever maar ook voor de statushouder wanneer het dienstverband onverhoopt niet voortgezet kan worden (compensatiemechanisme). Dit beeld wordt ook ondersteund vanuit (internationaal) onderzoek waaruit blijkt dat loonkostensubsidie een van de effectiefste instrumenten is om de arbeidsparticipatie van eerstegeneratiemigranten te bevorderen (CPB/SCP, 2020).

Eerste lessen ten aanzien van de inrichting van de begeleiding

Tot slot kunnen uit de ervaringen van de acht projecten een aantal overkoepelende lessen worden getrokken ten aanzien van het ondersteunen en begeleiden van statushouders naar werk. Voor veel van deze lessen vinden we ook onderbouwing uit ander onderzoek. Zie hiervoor onder meer de synthesestudie van acht ZonMw-Vakkundig aan het Werk-onderzoeken naar praktijkinterventies om de arbeidsmarkttoeleiding van vluchtelingen te verbeteren (Razenberg, Oostveen en Klaver, 2021). De belangrijkste lessen zijn:

- Vertrouwensband tussen begeleider en statushouder: het is essentieel dat er iemand naast de statushouder staat die kan helpen om te bepalen 'wie ben ik, wat wil ik en wat zijn de mogelijkheden?'. (Vrijwillige) mentoren en buddy's vervullen hierin een belangrijke rol.
- Belang van een goede intake: het samen verkennen van toekomstmogelijkheden en het managen van verwachtingen is heel belangrijk. Door samen te zoeken naar een realistisch perspectief neemt de motivatie en het vertrouwen in het traject toe.
- Het is belangrijk dat statushouders kunnen oefenen in de praktijk. Stage, vrijwilligerswerk en werker-varingsplekken bieden de mogelijkheid om fouten te mogen maken en daarvan te leren zonder dat daar meteen grote consequenties aan zitten.
- Groepsdynamiek draagt bij aan het vergroten van het sociale netwerk en het gevoel van welbevinden; deelnemers leren met en van elkaar.
- Directe matching tussen statushouder en werkgever door een begeleider of buddy is een belangrijke succesfactor om werk te vinden, meer dan netwerkbijeenkomsten en bedrijfsbezoeken.
- Nazorg door een jobcoach is heel belangrijk om eventuele problemen na plaatsing te bespreken met de statushouder en de werkgever en om te ondersteunen bij het zoeken naar oplossingen.
- Aandacht voor taal is cruciaal en blijft een aandachtspunt.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlagen

B

Referenties

Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.

Burema, F., M. Middeldorp en S. Muijlwijk-Vriend (2020). *De coronacrisis en de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond*. Amsterdam: Atlas voor gemeenten.

CBS (2020). *Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders. Asiel en Integratie 2020* (cohortstudie). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS (2021). *Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders. Asiel en Integratie 2021* (cohortstudie). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS (2021) <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/07/ontwikkelingen-op-de-arbeidsmarkt-in-vierde-kwartaal-minder-turbulent>.

CPB/SCP (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB/SCP.

Dagevos, J. (2011) Positie op de arbeidsmarkt. In: E. Dourleijn en J. Dagevos (red) *Vluchtelingengroepen in Nederland. Over de integratie van Afghaanse, Iraakse, Iraanse en Somalische migranten*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dagevos, J., W. Huijnk, M. Maliepaard en E. Miltenburg (red) (2018). *Syriërs in Nederland. Een studie over de eerste jaren van hun leven in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dagevos, J. & M. van der Linden (red) (2021). *‘Met alles opnieuw starten’. Een onderzoek naar de werking van het programma Stichting Nieuw Thuis Rotterdam*. Rotterdam: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)

Klaver, J. & A. Odé (2003). *De arbeidsintegratie van vluchtelingen. Een verkenning van problemen en oplossingen*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Oostveen, A., J. Klaver, L. Buimer en S. Molleman (2021). *Evaluatie VOI pilot Duale Trajecten*. Amsterdam: Regioplan.

Razenberg, I. & M. de Gruijter (2016). *Vluchtelingen aan het werk: enquête onder gemeenten over arbeidstoeleiding van statushouders*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Razenberg, I., A. Oostveen & J. Klaver (2021). *Stappen op weg naar werk. Lessen uit acht studies naar arbeidstoeleiding voor statushouders*. Regioplan/Verweij-Jonker Instituut.

Sol, C. en K. Kok (2014). *‘Fit or unfit’. Theorie en praktijk van re-integratie*. Academisch Medisch Centrum, Universiteit Utrecht en Universiteit van Amsterdam.

Stavenuijter, M., C. Tinnemans, M. Kahmann en A. van der Hoff (2019). *Werkzame factoren van interventies arbeidstoeleiding statushouders (VIP en NVA Werktrajecten)*. Utrecht: Verweij-Jonker Instituut.

Maliepaard, M., B. Witkamp & R. Jennissen (2017). *Een kwestie van tijd? De integratie van asielzoekers: een cohortonderzoek (CAHIER, 2017-3)*. Den Haag: WODC.

Pawson, R. en N. Tilley (1997). *Realistic evaluation*. Sage Publishing.

Bijlage 1 – Dataverzameling per project

Tabel B1.1 **Overzicht van de geïnterviewde betrokkenen per project**

Project	Projectleiding/trainers*	Deelnemers	Werkgever
Stichting De KIM	✓ (3x)	X	n=1
Stichting New Dutch Connections	✓ (2x)	Groepsgesprek	n=1
Stichting NewBees	✓ (3x)	Groepsgesprek	n=1
Stichting Refugee Company	✓ (3x)	Groepsgesprek	n=1
Stichting The Dutch Tulip	✓ (3x)	X	X
Stichting Werkshop	✓ (2x)	X	n=1
VluchtelingenWerk West en Midden NL	✓ (3x)	Individuele inter-views	n=2

(*) Toelichting: de projectleiders en trainers zijn minimaal twee keer gedurende het project geïnterviewd; bij de start en bij de afronding. Daarnaast zijn voor de meeste (langer lopende projecten) tussentijdse voortgangsinterviews afgenomen.

Bijlage 2 – De mechanismen

Tabel B2.1 Toelichting op de mechanismen

Mechanisme	Toelichting
Vraaggerichte mechanismen:	
Faciliteringsmechanisme	Wegnemen van (multi)problematiek, zodat de juiste voorwaarden ontstaan om aan het werk te kunnen (denk aan huisvesting, financiën, (psychische) gezondheid).
Informatiemechanisme	Informatie beschikbaar stellen, enerzijds aan werkzoekenden om geschikt werk te vinden, anderzijds aan werkgevers om de kennis en kunde van werkzoekenden adequaat te kunnen inschatten.
Activeringsmechanisme	Doorbreken van het zelfversterkende effect van werkloosheid door werkzoekenden te laten wennen aan een dagbesteding en arbeidsritme.
Sanctiemechanisme	Vaststellen en controleren of een werkloze nog gemotiveerd is om te werken en als dat niet zo is sancties opleggen om werk een gunstigere optie te maken dan een uitkering.
Leermechanisme	Leren in de zin van kennisvergroting.
Werkzoekvaardighedenmechanisme	Leren van werkzoekers- en sollicitatievaardigheden, waaronder ook inzicht verkrijgen in de verwachtingen van potentiële werkgevers.
Doeloriëntatiemechanisme	Vormen van een realistisch perspectief.
Begeleidingsmechanisme	Intensieve, individuele begeleiding (case management), waarbij een vertrouwensband tussen cliënt en casemanager van groot belang is. Ook nazorg gericht op duurzame plaatsing hoort hierbij.
Sociaal waarderingsmechanisme	Realiseren van sociale waardering en vriendschap door trainingen in groepsverband te organiseren of het thuisfront te betrekken.
Identiteitsmechanisme	Verbeteren van het zelfbeeld en ontwikkelen van inzicht in de eigen beperkingen en reële mogelijkheden.
<i>Socialiseringsmechanisme</i>	<i>Aanleren van (culture) omgangsvormen op werkvloer en algemene werknemersvaardigheden door middel van meedraaien op de werkvloer of trainingen.</i>
Aanbodgerichte mechanismen:	
Compensatiemechanisme	Financiële compensatie om werkgevers te compenseren voor verminderde productiviteit van een werknemer.
Vertrouwensmechanisme	Bemiddeling tussen werkzoekende en werkgever om de twijfels van risico mijdende werknemers weg te nemen en de werkzoekende een kans te bieden zichzelf te bewijzen.
<i>Bewustwordingsmechanisme</i>	<i>Bevorderen van bewustwording over de achtergrond en uitdagingen van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt bij werkgevers en de rest van de organisatie. Hierbij hoort ook het creëren van draagvlak voor het aannemen van deze werknemers en het inzien van de meerwaarde hiervan.</i>
Matchingsmechanismen:	
Matchingsmechanisme	(Face-to-face) verbinden van werkgever en werkzoekende middels het eigen netwerk of het netwerk van een re-integratiebedrijf.

Bron: Sol & Kok (2014); de *cursieve mechanismen* zijn op basis van dit onderzoek toegevoegd.

Tabel B2.2 Relatie mechanismen en door projecten genoemde tussendoelen

Genoemde tussendoelen	Mechanismen
Arbeidsmarktoriëntatie	
Kennis Nederlandse arbeidsmarkt	Informatiemechanisme Leermechanisme Werkzoekvaardighedenmechanisme Doeloriëntatiemechanisme
Toekomstplan	Begeleidingsmechanisme Doeloriëntatiemechanisme
Presentatievaardigheden	Werkzoekvaardighedenmechanisme
Sollicitatievaardigheden	Begeleidingsmechanisme Informatiemechanisme Leermechanisme Werkzoekvaardighedenmechanisme
Persoonlijk kapitaal	
Netwerk	Matchingsmechanisme
Support system	Begeleidingsmechanisme
Taalvaardigheid	Leermechanisme
Vakspecifieke kennis en vaardigheden	Informatiemechanisme Leermechanisme
Culturele werknemersvaardigheden	Begeleidingsmechanisme Informatiemechanisme Leermechanisme Socialiseringsmechanisme
Verhoogde motivatie	Doeloriëntatiemechanisme
Persoonlijke groei	
Zelfvertrouwen	Begeleidingsmechanisme Identiteitsmechanisme Activeringsmechanisme Doeloriëntatiemechanisme
Zelfinzicht	Begeleidingsmechanisme Identiteitsmechanisme Doeloriëntatiemechanisme
Minder eenzaamheid (sociaal) welzijn	Sociaal waarderingsmechanisme Sociaal waarderingsmechanisme Activeringsmechanisme
Zelfstandigheid	Begeleidingsmechanisme
Werkgevers	
Waardering inclusief team	Bewustwordingsmechanisme

Bijlage 3 – Kwantitatieve resultaten

Tabel B3.1 Aantal (percentage) deelnemers naar vorm van uitstroom bij afronding van het project (leeg = 0)

	Stich- ting De KIM	Stich- ting New Dutch Con- necti- ons	Stich- ting NewBe es	Stich- ting Re- fugee Com- pany	Stich- ting The Dutch Tulip	Stich- ting Werk- shop	Vluch- telin- gen- Werk West en Mid- den NL (1)	Vluch- telin- gen- Werk West en Mid- den NL (2)	Totaal
Uitstroom									
Betaald werk	1 (5%)	2 (8%)	10 (14%)	14 (14%)	9 (43%)	25 (47%)	13 (19%)	2 (5%)	76 (19%)
Reguliere opleiding			2 (3%)	5 (5%)	2 (10%)		9 (13%)	13 (33%)	31 (8%)
Leer-werk- traject					2 (10%)		1 (1%)		3 (1%)
Werkerva- ringsplaats				5 (5%)	1 (5%)	2 (4%)	7 (10%)		15 (4%)
Vrijwilligers- werk						3 (6%)			3 (1%)
Ander pro- ject/ cursus				1 (1%)		3 (6%)			4 (1%)
Heftruckcer- tificaaf be- haald							21 (31%)	6 (15%)	27 (7%)
Geen werk		18 (72%)	57 (83%)	42 (43%)			4 (6%)	12 (31%)	133 (34%)
Voortijdige uitval	3 (14%)	1 (4%)		26 (27%)		19 (36%)	12 (18%)	6 (15%)	67 (17%)
Kan (tijde- lijk)niet werken				4 (4%)					4 (1%)
Onbekend	18 (82%)	4 (16%)		1 (1%)	7 (33%)	1 (2%)	1 (1%)		32 (8%)
Eindtotaal	22 (100%)	25 (100%)	69 (100%)	98 (100%)	21 (100%)	53 (100%)	68 (100%)	39 (100%)	395 (100%)

Bron: Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

Tabel B3.2 Uitstroomdoelstellingen uit projectplannen en gerealiseerde uitstroom (N=395)

Project	Uitstroomdoelstelling uit projectplan	Uitstroom aantallen m.b.t. de doelstelling
Workshop	20 deelnemers regulier werk (50%)	25 betaald werk (47%)
<i>Turn it around</i>	15 deelnemers reguliere opleiding/werkervaringsplaats (38%)	0 opleiding (0%); 2 werkervaringsplaats (4%)
De KIM	35 deelnemers passend werk of studie/vakopleiding (70%)	1 betaald werk (5%)
<i>Van afkomst naar toekomst</i>		
VluchtelingenWerk West en Mid-den-Nederland	10 deelnemers (25%) betaald werk	13 betaald werk (19%)
<i>(1^e tranche)</i>	5 deelnemers (13%) reguliere opleiding	9 reguliere opleiding (13%)
VluchtelingenWerk West en Mid-den-Nederland	10 deelnemers betaald werk (25%)	2 betaald werk (5%)
<i>(2^e tranche)</i>	(Minimaal) 5 deelnemers zijn geplaatst op een wettelijk erkende opleiding (13%)	13 reguliere opleiding (33%)
New Dutch Connections	5 deelnemers (20%) hebben een baan	2 betaald werk (8%)
<i>Houd statushouders aan het werk</i>		
NewBees	38 deelnemers (50%) stromen uit naar werk of opleiding	10 betaald werk (14%); 2 reguliere opleiding (3%)
<i>Integrale traineeships</i>		
Refugee Company	140 deelnemers (70%) verlaten de uitkering*	14 betaald werk (14%); 5 reguliere opleiding (5%)
<i>ReStart</i>		
The Dutch Tulip	10 deelnemers (50%) vinden betaald werk	9 (43%)
<i>Vluchtelingen maken werk van werk</i>	4 deelnemers (20%) starten een opleiding	2 reguliere opleiding (10%)
	2 deelnemers (10%) vinden een andere vorm van participatie**	2 leer-werktraject (%); 1 werkervaringsplek (%); 0 (0%) vrijwilligerswerk/uitstroom naar ander project/cursus

Bron: Doelstellingen uit projectplannen; Resultaten uit Deelnemers Registratie Systeem (DRS) van Regioplan

* Refugee Company stelde tevens als doel dat 100 deelnemers (50%) na een jaar nog steeds betaald werk heeft. Dat doel kan pas worden getoetst bij de nameting en is hier daarom weggelaten.

** The Dutch Tulip stelde ook als doel dat 4 deelnemers (2%) uitstromen naar de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening. Hier hebben we geen informatie over, dus is dit subdoel niet weergegeven in bovenstaande tabel.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

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