

# Toeleiding naar **Werk** vanuit het azc

Handreiking op basis van de inzichten uit het evaluatieonderzoek naar de pilot van COA, Gemeente Almere en Randstad in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



**Januari 2024**

Soraya Shawki  
Yaman Attar  
Pepijn Tielens  
Sandrine Lafay  
Renée Frissen

# Waarom deze handreiking?

Op dit moment zijn er 64.405<sup>1</sup> mensen die door het COA opgevangen worden. Dit zijn voor een groot deel mensen die kunnen en willen werken. Ondanks de grote krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt, is werken echter voor hen niet de regel maar de uitzondering.<sup>2</sup> Hoe kunnen we ervoor zorgen dat statushouders en asielzoekers die in asielzoekerscentra (hierna: azc) wonen sneller aan het werk kunnen?

Tussen december 2022 en december 2023 heeft er op het azc Engelse Mijl in Almere de pilot 'Toeleiding naar Werk' plaatsgevonden. In de pilot is de bestaande Meedoenbalie op het azc verbreed met begeleiding en bemiddeling naar betaald werk. De pilot is een samenwerking tussen het COA, Randstad en Gemeente Almere. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid trad op als cofinancier. Het is dankzij deze financiering dat de pilot op deze manier heeft kunnen plaatsvinden. Het doel van de pilot was het in kaart brengen van de werkzame elementen van de aanpak en het onderzoeken hoe de aanpak overdraagbaar is te maken naar andere azc's.

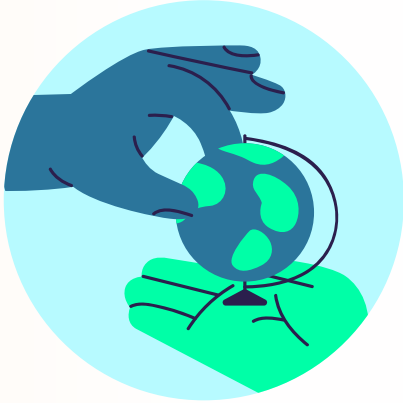
Het doel van deze handreiking is om azc-locaties en gemeenten die een vergelijkbaar project willen opzetten, te ondersteunen met de kennis die is opgedaan vanuit de pilot. We staan om te beginnen stil bij de meerwaarde van het toeleiden naar werk vanuit een azc. Daarna volgen de geleerde lessen, aan de hand van drie fases:

1. **Het ontwerp van een aanpak.**
2. **De randvoorwaarden waar in de voorbereiding aan voldaan moet worden.**
3. **De uitvoering van de aanpak met de concrete stappen die een bewoner doorloopt om gematcht te worden aan werk.**

<sup>1</sup> <https://www.coa.nl/nl/lijst/capaciteit-en-bezetting>

<sup>2</sup> Onderzoek naar asielzoekers: Regioplan, Belemmeringen asielzoekers bij het toetreden tot de arbeidsmarkt (2023) <https://www.regioplan.nl/wp-content/uploads/2023/04/eindrapport-belemmeringen-asielzoekers-bij-het-toetreden-tot-de-arbeidsmarkt.pdf>

# Meerwaarde van arbeidstoeleiding binnen een azc



## **...voor bewoners van azc's**

Uit de data komt duidelijk naar voren dat bewoners van het azc veel belang hechten aan toegang tot werk. Daarom vinden zij ondersteuning bij het vinden van werk vanuit het azc erg waardevol. Zij willen werken om zich professioneel te ontwikkelen, financieel onafhankelijk te worden, bij te dragen aan de samenleving en hun levenskwaliteit te verbeteren. Bovendien zien mensen werk ook als een manier om te integreren, hun taalvaardigheid te verbeteren, en mensen in Nederland te leren kennen.

## **...voor gemeenten**

Voor gemeenten biedt een focus op arbeidstoeleiding vanuit azc's een mogelijkheid om mensen in een vroeg stadium mee te laten doen in de lokale samenleving en tegelijkertijd lokale arbeidstekorten aan te pakken. Indien mensen in het azc al direct aan het werk kunnen, lokale netwerken kunnen opbouwen, en de taal kunnen leren, kan dit op termijn ook de tijdsinvestering en kosten die de gemeente maakt voor jobcoaching, inburgering en sociale zekerheid verlagen. Daarnaast werd er in het kader van het onderzoek naar de pilot meermaals aangegeven dat het een bevorderende factor voor gemeenten is om een azc-locatie te openen wanneer bewoners direct kunnen bijdragen aan de lokale economie.

## **...voor azc-locaties**

Het is zowel voor bewoners zelf als voor mensen die op azc-locaties werken betekenisvol als bewoners aan de slag kunnen. Met name als er capaciteit wordt ingeruimd om bewoners hierbij te ondersteunen. Daarnaast zien we dat wanneer mensen vanuit de opvang werken, dit een positief effect kan hebben op de leefomgeving in de opvang. Zo werd er gerapporteerd over een deelnemer die eerst overlast veroorzaakte, en daarmee ophield vanaf het moment dat hij aan het werk was. Andere opvanglocaties met toeleiding naar werk hebben soortgelijke ervaringen. Het is aannemelijk dat een mindere mate van verveling en een toenemend gevoel van "ertoe doen", bijdraagt aan een betere gemoedstoestand en fijnere sfeer. Dit is een correlatie die verder onderzocht zou kunnen worden op werkzaamheid.

## **...voor werkgevers**

Werkgevers zien de relevantie van het aannemen van mensen vanuit het azc op twee vlakken. Allereerst omdat ze de maatschappelijke impact van het project inzien. In de tweede plaats omdat er sprake is van tekorten binnen een sector. Werkgevers vinden het zelf vaak lastig om in contact te komen met potentiële werknemers vanuit het azc. Ook heerst er soms onduidelijkheid over de regels. Een aanpak waarin werkgevers hierbij ondersteund worden, kan deze obstakels wegnemen.

## FASE 1

# ONTWERP

Hoe ontwerp je een effectief programma voor arbeidstoeleiding vanuit een azc?



**SAMENSTELLEN  
KERNGROEP**



**FORMULEREN  
GEZAMENLIJKE VISIE**



**WERKGEVERS  
BENADEREN**



**PROJECT DESIGN  
OPSTELLEN**



**FINANCIERING  
ORGANISEREN**



## Samenstellen kerngroep

De kerngroep bestaat uit actoren die het mogelijk maken dat de pilot tot stand kan komen, en die van het plan van aanpak vormgeven. Daarnaast is er een team dat verantwoordelijk is voor de uitvoering. Het uitvoeringsteam komt in fase 3 ter sprake.

**Randvoorwaarde:** *Voor het ontwerpen van een effectief programma voor arbeidstoeleiding vanuit het azc, is het minimaal nodig dat er wordt samengewerkt tussen COA, gemeente, een partij die werkgevers begrijpt en een partij die het bewonersperspectief begrijpt. Dit noemen we de kerngroep. Het is belangrijk dat dit mensen zijn die de mogelijkheid hebben om bestuurlijk dingen voor elkaar te krijgen.*

Twee belangrijke lessen die we trekken uit de pilot:

- 1. Casemanagers van COA werden pas later betrokken in deze pilot. De aanname is dat als zij eerder betrokken waren geweest, er opstartproblemen in de uitvoering voorkomen hadden kunnen worden.**
- 2. Dit geldt ook voor de betrokkenheid van bewoners zelf. Die is belangrijk voor een goede aansluiting van de pilot op hun dagelijkse leefwereld.**

Samenwerken binnen bestaande structuren en met partijen die elkaar al beter kennen, kan bijdragen aan het vertrouwen dat er tussen de partijen bestaat. Indien partijen nog niet eerder met elkaar samengewerkt hebben, is het belangrijk vanaf de start te investeren in de vertrouwensband. Helderheid over verwachtingen, concrete doelstellingen en duidelijkheid over de toegevoegde waarde en rol van elke partij kunnen hierbij helpen.

### Publiek-private samenwerking

Uit de praktijk van de pilot blijkt een publiek-private samenwerking voor deze randvoorwaarde kansrijk. Een samenwerking waarin er vanuit de gemeente en COA wordt samengewerkt met een partij die werkgevers begrijpt, vertrouwd wordt door werkgevers en ook een groot netwerk onder werkgevers heeft. Op deze manier kan het werkgeversperspectief en de connectie met de arbeidsmarkt geïntegreerd worden in de aanpak. Hetzelfde geldt voor het perspectief van bewoners. Dit kan één en dezelfde partij zijn, maar dat hoeft niet. We hebben geen onderzoek gedaan naar vergelijkbare pilots of projecten waar enkel publieke organisaties samenwerken. Onze aanname is dat het primair belangrijk is dat het werkgeversperspectief, het bewonersperspectief en een divers en passend netwerk onder werkgevers goed vertegenwoordigd zijn in het project.

2



## Formuleren gezamenlijke ambitie

**Randvoorwaarde:** *In Almere werd door alle samenwerkingspartners benadrukt dat het feit dat zij een gezamenlijke ambitie hadden en konden werken op basis van wederzijds vertrouwen, randvoorwaardelijk was voor het succesvol ontwerpen en uitvoeren van de aanpak.*

In de context van Almere was er een duidelijke gedeelde ambitie waar partijen elkaar van tijd tot tijd aan konden herinneren. Het ging om de ambitie dat bewoners van het azc in Almere die willen werken ook daadwerkelijk worden ondersteund om te kunnen werken. Het besef dat elke partij handelt vanuit een gedeelde ambitie, versterkt de slagvaardigheid en het oplossingsvermogen binnen een team van uiteenlopende stakeholders. Een suggestie is om in een gezamenlijke sessie waar de verschillende stakeholders fysiek bij elkaar komen tot een ambitie met concrete doelen te komen. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van design thinking methodes, zoals de ontwerpsessie. Een andere suggestie is om hierbij het perspectief van bewoners van de opvang zelf ook meteen te betrekken, evenals dat van werkgevers. De ambitie vastleggen op papier kan helpen om gedurende het project te blijven koersen op het uiteindelijke doel.

3



## Werkgevers benaderen

**Randvoorwaarde:** *De verbinding met de arbeidsmarkt en individuele werkgevers is van groot belang voor het slagen van de aanpak. Hierbij is het werkzaam om de rol van het betrekken van werkgevers te beleggen bij een partij die het werkgeversperspectief goed begrijpt en een bestaand netwerk heeft onder werkgevers. Het is daarnaast een mogelijkheid om bij het ontwerpen van het projectplan ook al direct werkgevers te betrekken, zodat het zo goed mogelijk aansluit bij hun behoeften. In een andere gemeente schakelen ze bijvoorbeeld de lokale ondernemerskring in.*

4



## Plan van aanpak opstellen

In deze handreiking komen verderop in fase 3 de concrete onderdelen van de aanpak van de pilot aan bod. Daar kan naar gekeken worden bij het opstellen van het plan van aanpak. Daarnaast zijn er twee randvoorwaarden voor een effectief plan van aanpak. En zijn er inzichten over de doelgroepen van de pilot.

**Randvoorwaarde:** *Het betrekken van het bewonersperspectief bij het ontwerp.*

Zowel uit de ervaringen van de samenwerkingspartners als de ervaringen van de deelnemers blijkt dat het belangrijk is om het perspectief van deelnemers mee te nemen in de verdere doorontwikkeling van de pilot. In ieder geval op deze twee onderdelen van het project:

- **Informatievoorziening voor deelnemers. Door met een groep bewoners op te trekken bij het ontwerpen van communicatie-uitingen en voorlichting, kan er geklankbord worden of de informatie en de vorm/kanaal van de informatie aansluiten bij bewoners, en of de geadresseerde informatiebehoefte leeft bij bewoners.**
- **Breng met bewoners hun verwachtingen en behoeften in kaart zodat de begeleiding goed aansluit bij wat mensen nodig hebben.**

Tip vanuit COA locatie Harderwijk: daar is ervoor gekozen om een bewoner aan te stellen als projectleider. Op deze locatie merkt men dat de projectleider heel sterk verbonden is met de bewoners en daardoor goed weet wat er speelt, waar de behoeften liggen en wat de knelpunten zijn vanuit het perspectief van de bewoners.

**Randvoorwaarde:** *Richt een “lerende aanpak” in. Zorg voor tijd en capaciteit voor tussentijdse reflectie op de uitvoering en stel het plan van aanpak waar nodig bij.*

De mogelijkheid om tussentijds te leren is essentieel gebleken binnen de pilot in Almere. Het is belangrijk om vaste momenten in te plannen om te evalueren en vooraf af te spreken dat alle partners openstaan voor het tussentijds aanscherpen of bijsturen van de aanpak. In Almere vindt dit evaluatiemoment maandelijks plaats.

Het plan van aanpak in deze handreiking is geen blauwdruk. De lokale context is bepalend voor de uiteindelijke aanpak. En al doende moet blijken wat nodig is om de beste resultaten te halen. Dat betekent dat samenwerkende partijen open moeten staan om gaandeweg bij te kunnen sturen en te leren van de aanpak, maar bovenal van elkaar. Door de maandelijkse contactmomenten in Almere konden de partijen bijvoorbeeld relatief snel de infrastructuur die ze hadden opgezet, inzetten voor een nieuwe azc-locatie. De geleerde lessen namen ze direct mee in de nieuwe opzet.

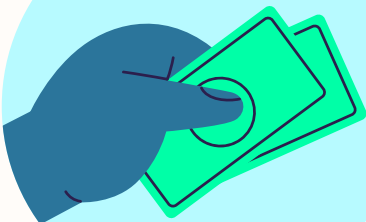
### **Doelgroep(en) van de pilot**

In de pilot in Almere waren geen specifieke subgroepen die niet willen werken. In Almere zijn zowel statushouders als asielzoekers gematcht met verschillende opleidingsniveaus, met en zonder Nederlandse taalvaardigheid, van diverse nationaliteiten en zowel mannen als vrouwen. De enige factor die zowel vanuit vereisten van werkgevers als in de cijfers naar voren komt, is de mate waarin iemand Engels spreekt als kansrijke factor. De pilot laat zien dat een brede groep mensen, met en zonder status, gematcht kan en wil worden aan werk. Er zijn wel twee aandachtspunten.

Uit gesprekken met gemeenten en andere COA-locaties kwam naar voren dat asielzoekers soms gemotiveerder zijn om te werken dan statushouders omdat hun inburgeringsplicht en verhuizing nog niet aanstaande is, terwijl dat voor statushouders op dat moment wel prioriteit kan hebben.

Aan de andere kant is het zo dat er voor asielzoekers een tewerkstellingsvergunning (hierna: TWV) moet worden aangevraagd en in de meeste gevallen ook een burgerservicenummer (hierna: BSN). In de opzet van de pilot is het van belang om na te denken hoe dit zo soepel mogelijk te organiseren. Omwille van de doorstroom naar gemeenten en de achterstanden bij de BRP-straat gaan statushouders voor bij de uitgifte van een BSN. Sinds december 2022 krijgen bewoners met een TWV, versneld een BSN toegekend. In de praktijk van de pilot duurde het versnelde aanvraagproces 1-2 maanden. Door deze vertraging zijn er matches misgelopen omdat bewoners en werkgevers afhaakten.

5



## Financiering organiseren

### Co-financiering

Dankzij de co-financiering van het Ministerie van SZW konden COA en Randstad (extra) inzet leveren voor de pilot. Zij hebben de middelen op deze manier besteed:

- **Dedicated COA medewerker pilot Toeleiding naar werk – 16 uur per week**
- **Uren coördinator meedoenbalie COA – 2 uur per week**
- **Projectleider COA – 12 uur per week**
- **Projectsecretaris COA – 6 uur per week**
- **Inzet Randstad – fulltime**

Met deze uren konden ongeveer 150 bewoners deelnemen aan de pilot. Op het azc waren er ten tijde van de pilot ruim 850 bewoners die in theorie mochten werken, plus nog een kleine groep van ongeveer 100 op azc-locatie Markerkant. Het is niet vastgelegd welk gedeelte van deze groep daadwerkelijk ook interesse had in een intake met de matcher en/of om te werken.

De financiering zelf viel buiten de scope van het evaluatieonderzoek. Het is desondanks een belangrijke randvoorwaarde in de huidige opzet van de pilot. In Almere hebben de gemeente, COA en Randstad uren geïnvesteerd, en daarnaast additionele financiering gekregen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zie kader hierboven voor meer informatie over de co-financiering. Werkgevers hebben niet betaald voor de werving die gedaan werd door het team van de pilot.



## FASE 1

# VOORBEREIDING

## Een checklist voor randvoorwaarden



1



### Werving team

Naast de kerngroep is er ook een uitvoerend team nodig. Hieronder bespreken we een randvoorwaarde, en de rollen die de stakeholders in dit team kunnen spelen.

**Randvoorwaarde:** *Zorg voor een duidelijke rolverdeling. In de pilot van Almere was dit in het begin nog niet altijd even duidelijk. Door de maandelijkse bijeenkomsten werd daar gaandeweg wel meer invulling aan gegeven.*

De rollen:

#### Gemeente

- Vanuit de gemeente sluit een vertegenwoordiger van de klantmanagers aan bij de overleggen. Deze persoon onderzoekt wat de gemeente kan doen om ervoor te zorgen dat de overdracht van het COA naar de gemeente soepel verloopt. Dit geldt ook voor de vraag hoe iemand werken en inburgeren kan combineren.
- Jobcoaches van de gemeente kunnen betrokken zijn om indien nodig aanvullende begeleiding te bieden op de werkvloer.

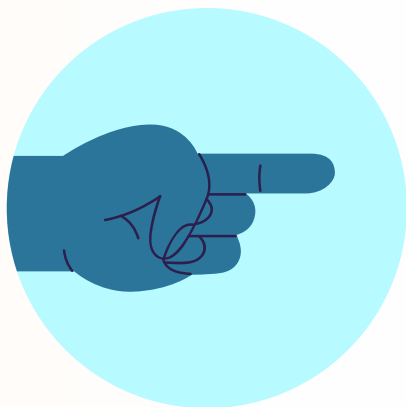
## COA

- COA leverde de projectleider (12 uur per week) en program-masecretaris (6 uur per week) die de pilot coördineerden en onder andere de maandelijkse bijeenkomsten organiseerden voor de samenwerkende partijen. Ze droegen ook zorg voor de correcte informatieoverdracht in verband met de AVG.
- De dedicated medewerker (16 uur per week) vormt een brug tussen de matcher en het COA. Dit zijn de verantwoordelijkheden:
  - Bewoners informeren over de pilot en gesprekken over mogelijkheden en consequenties van betaald werk.
  - Onderzoeken of er indicaties zijn waarom iemand niet zou kunnen werken.
  - Houdt, samen met de casemanager participatie, het overzicht met welke werkgevers er contacten zijn op azc Almere en maakt afspraken met hen over het aanbieden van vacatures op azc Almere.
  - Is het centrale aanspreekpunt voor medewerkers op locatie over de toeleiding naar betaald werk, informeert en enthousiasmeert hen over dit onderwerp.
  - Coördineert de administratie (aanvragen voor BSN, TWV's), houdt het overzicht en is aanspreekpunt voor zowel de werkgever als azc-bewoner.
  - Organiseert indien nodig werk-gerelateerde evenementen zoals een Banenmarkt of speed-date bij een werkgever.
  - Is een schakel naar de casemanagers op locatie die individuele begeleiding bieden aan statushouders gericht op participatie en zorgt dat de registratie van werk op orde is in IBIS en daarmee TVS (klantprofiel).
- Deze rollen zijn specifiek gecreëerd voor deze pilot. Op andere azc's heb je deze rollen niet. Normaal gesproken zouden met name coördinatoren Meedoenbalie, casemanagers en programmabegeleiders passen in het uitvoerende team. En casemanagers participatie en locatiemanagers in het kernteam, waarbij casemanagers participatie de meest logische functiegroep voor coördinatie is.



## Matcher

Zij of hij matcht bewoners aan (banen bij) werkgevers. Het gaat om een functie van 0.9 fte. Met dit aantal uren konden 170 van de 850 bewoners van het azc worden bereikt. In Almere vervult een medewerker van Randstad deze rol en na de zomer van 2023 ook een medewerker van de gemeente. Op AZC Harderwijk vervult een bewoner deze rol, en was daarnaast ook projectleider. Er kan mogelijk overlap zijn tussen de taken van een matcher en vaste taken die COA medewerkers uitvoeren. Bespreek bij het invullen van de rol van matcher wat er al gedaan wordt op een azc en maak afspraken over rollen en verantwoordelijkheden. De volgende pagina omvat een profielschets van een matcher, op basis van de geleerde lessen in Almere:



### **Profielschets “matcher” -> de brugfunctie**

In de opzet van een programma om de arbeidstoeleiding voor azc bewoners te organiseren is er een belangrijke rol weggelegd voor de medewerker die in de uitvoering het contact onderhoudt met bewoners en met werkgevers, en zorgt voor de bemiddeling.

Verantwoordelijkheden voor deze medewerker(s) zijn onder andere:

- 1. Voeren van intake/kennismakingsgesprekken met bewoners om hun achtergrond en ambitie in kaart te brengen.**
- 2. Informatievoorziening en voorlichting voor bewoners organiseren over werk, op basis van wat bewoners moeten weten en wat bewoners willen weten.**
- 3. Bouwen aan een netwerk van werkgevers die betrokken zijn bij het programma en interesse hebben om bewoners aan te nemen.**
- 4. Ontzorgen en/of informeren van werkgevers t.a.v. wettelijke procedures, risico's en verwachtingsmanagement.**
- 5. Maken van matches tussen bewoners en werkgevers middels sollicitaties, speeddates e.d.**
- 6. Plaatsing: ondersteunen van werkgevers ten aanzien van de TWV en het ondersteunen van deelnemers in het verkrijgen van een BSN en in sommige gevallen ook het verkrijgen van een geldig W-document (vreemdelingen identiteitsbewijs). Bewoners ondersteunen met relevante informatie zoals het begrijpen van een arbeidsovereenkomst.**
- 7. Contact onderhouden met gemeenten en andere instanties voor een vlotte start van werk en de combinatie met inburgering.**
- 8. Nazorg: bereikbaar zijn voor vragen van werkgevers en bewoners wanneer bewoners aan de slag zijn in hun nieuwe baan.**

De rol hoeft niet per sé ingevuld te worden door één persoon, maar kan bijvoorbeeld ook verdeeld worden:

- **Op basis van de capaciteit en de locaties, kunnen meerdere personen deze rol op zich nemen of kunnen sommige verantwoordelijkheden al verdeeld worden onder bestaande functies.**
- **Op basis van specialiteit kan er gekozen worden dat een medewerker vooral het contact onderhoudt met bewoners en een medewerker het contact met bedrijven.**

Voor een medewerker is het volgende van belang:

- **Intrinsiek gemotiveerd om bewoners toe te leiden richting de arbeidsmarkt en weet werkgevers daar in mee te nemen.**
- **Spreekt de taal van werkgevers en begrijpt vragen en zorgen van werkgevers.**
- **Is goed verbonden met bewoners op locatie. Is bijvoorbeeld zelf bewoner, of bewoner geweest.**
- **Voelt goed aan en vraagt uit wat partijen nodig hebben (denk aan: bewoners, werkgevers, maar ook gemeente).**
- **Is cultureel sensitief en spreekt bij voorkeur meerdere talen.**

2



## Effectief informatie delen - de AVG

**Randvoorwaarde:** *Stel een procedure op om onderling effectief informatie uit te wisselen.*

Vanwege de AVG kan het lastig zijn om met alle betrokken partijen de benodigde informatie uit te wisselen. Voor een vlotte match naar werk of de juiste aansluiting op de inburgering is de uitwisseling van informatie cruciaal. Het is daarom belangrijk om vooraf een goede manier uit te denken om benodigde informatie met elkaar te kunnen delen.

3

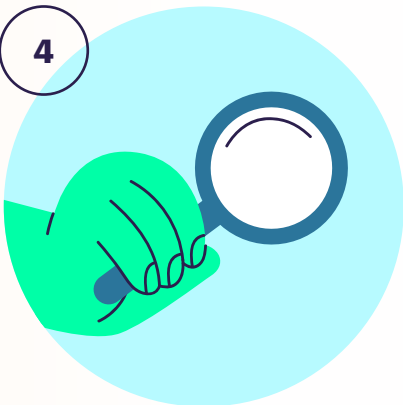


## Fysieke locatie voor het programma

**Randvoorwaarde:** *Bepaal een herkenbare locatie waar gesprekken/voorlichting plaatsvindt.*

Voor de bekendheid van het programma bij bewoners is het van belang dat activiteiten op een herkenbare plek plaatsvinden. In Almere is de Meedoenbalie al een herkenbare plek voor bewoners om langs te gaan als ze vragen hebben over vrijwilligerswerk en participatie. Ook wordt het gewaardeerd dat er digitale kanalen als Whatsapp gebruikt kunnen worden om afspraken te maken bij de Meedoenbalie en om tussentijds met de medewerker van Randstad te communiceren.

4



## Mitigeren van risico's die werkgevers ervaren

Werkgevers maken een kosten- en baten inschatting bij het aannemen van personeel. Daar komt onder andere bij kijken: hoe groot is de kans dat iemand kan blijven werken, wat is de tijdsinvestering om iemand in te werken en kan iemand binnen een bepaalde periode bijdragen aan de organisatie? In de context van de pilot en het aannemen van deelnemers komt hier specifiek bij kijken:

- **In de onderzochte pilot werd het feit dat asielzoekers 24 weken mochten werken genoemd door werkgevers als groot risico, omdat werknemers niet voldoende productief konden worden in 24 weken en het risico voor een bewoner op een overschrijding van de 24 weken. Nu deze eis niet meer geldt, is dit risico weggenomen. Het is wel mogelijk dat nog niet alle werkgevers hiervan op de hoogte zijn, dus als mitigerende maatregel zou het goed zijn om werkgevers hierover te informeren.**
- **Het aanvragen van een TWV en begrijpen hoe de aanvraag werkt kost tijd en extra administratieve handelingen.**
- **Een verhuizing of koppeling aan een gemeente elders is een risico en kan ertoe leiden dat een werknemer abrupt moet stoppen.**
- **Er zijn geen financiële regelingen voor bijvoorbeeld proefplaatsingen om de financiële investering te verkleinen.**

### Aanbevelingen:

- **Maak werkgevers bekend met het feit dat bewoners uit het azc mogelijke werknemers kunnen zijn en dat dit zowel van maatschappelijke meerwaarde is als een oplossingsrichting voor het tekort aan personeel dat een werkgever ervaart.**
- **Uitrol naar meerdere locaties waar voldoende capaciteit is om bewoners die willen werken ook naar werk te begeleiden zodat er voor werkgevers meer potentiële kandidaten zijn.**

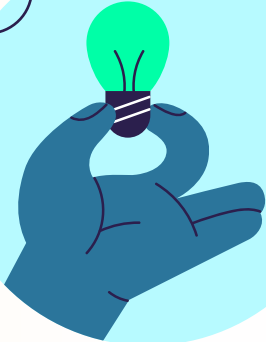
5



### Een leefomgeving die ondersteunend is aan werk

De deelnemers gaven aan dat de opvang niet voor iedereen een plek is die bijdraagt aan het goed kunnen focussen op (zoeken naar) werk. Mensen werken bijvoorbeeld in ploegdiensten, en moeten overdag slapen. In de pilot werd daarom geëxperimenteerd met het plaatsen van mensen met een soortgelijk werkritme op dezelfde kamer, zodat mensen ongeveer tegelijkertijd opstaan en gaan slapen. Het is aan te bevelen om in een pilot ook aandacht te geven aan een leefomgeving die passend is bij het hebben van werk.

6



### Leren van anderen

Er zijn al diverse initiatieven in Nederland die arbeidstoeleiding voor azc bewoners organiseren. Leer van hun aanpak en bespreek knelpunten en oplossingsrichtingen onderling om toe te werken naar een goed functionerend landelijk dekkend aanbod. Lessen die wij ophaalden in voorgesprekken met andere gemeenten:

- **Maak zo vroeg als mogelijk afspraken met COA over het koppelen van mensen in het kader van kansrijk koppelen. Als mensen die in de opvang zitten en werk vinden, gekoppeld worden aan de gemeente waar de opvang staat, kan de match zo duurzaam en rendabel mogelijk zijn.**
- **Zie de bewoners als potentiële medewerkers in de aanpak zodat het perspectief van bewoners geborgd is in de aanpak.**
- **Betrek de lokale middenstand zoveel mogelijk bij de opvang en participatie. Niet alleen als werkgevers, maar ook als leverancier.**

## FASE 3

# UITVOERING

## Een stappenplan naar werk



**INFORMATIE VOORZIENING  
EN WETGEVING**



**INTAKE EN TUSSENTIJD  
CONTACT**



**ACTIVITEITEN MET  
WERKGEVERS**



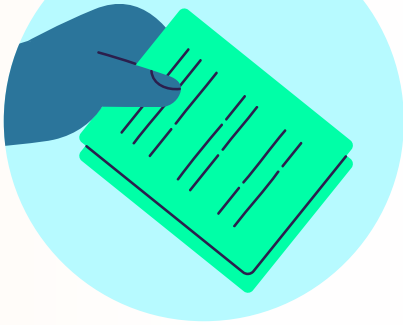
**MATCH MET WERKGEVER  
EN PLAATSING**



**NAZORG**

**ARBEIDSTOELEIDING**

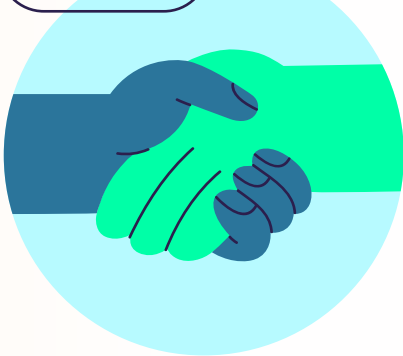
## STAP 1



### Informatievoorziening over het project en werving deelnemers

- Ontwikkel voorlichtingsmateriaal dat aansluit bij de bewoners. Doe dit samen met bewoners. Denk hierbij aan:
  - Informatie die casemanagers van COA kunnen gebruiken in hun gesprekken met bewoners.
  - Flyers.
  - Informatie die sleutelpersonen (bewoners die goed verbonden zijn met andere bewoners) in het azc kunnen gebruiken.
  - Groepsgewijze voorlichting over werken in Nederland en wat daarbij komt kijken. In Almere gaf COA deze voorlichting.
- Zorg voor een fysieke plek waar mensen voorlichting kunnen krijgen. In de pilot was dit de Meedoenbalie, tevens de plek waar de intakegesprekken worden gevoerd.

## STAP 2



### Intake en tussentijds contact

- Als een bewoner interesse heeft om te werken kan er een intakegesprek worden ingepland met de matcher.
- In het intakegesprek staat centraal wat iemands werk- en opleidingsachtergrond is en wat iemand graag zou willen doen. Door de voorlichting over werk al grotendeels te delen tijdens de groepsgewijze voorlichtingen (zie hierboven), ontstond in de pilot meer ruimte in de intake voor echt een persoonlijk gesprek. Die ruimte is aan te bevelen.
- Vervolgens wordt de communicatie onderhouden met deelnemers via middelen zoals WhatsApp. Het is fijn als de bewoners de matcher kunnen bereiken tussentijds met vragen.
- De matcher is bereid om deelnemers te ondersteunen met advies en informatie, bijvoorbeeld over sollicitatieprocessen, netwerken, stageplekken, of hulp bij het begrijpen van arbeidsovereenkomsten.

## STAP 3



### Activiteiten met werkgevers

- De matcher legt contact met verschillende werkgevers om deelnemers te kunnen matchen. Mocht dit netwerk er nog niet of onvoldoende zijn, dan is het raadzaam dit als een eerste stap te prioriteren in het plan van aanpak. Voor of parallel aan het werven van deelnemers.
- De matcher voert één of meerdere gesprekken met de werkgevers om hen te informeren en te achterhalen waar ze naar op zoek zijn. De meeste werkgevers die meededen aan de pilot, en zijn gesproken in het kader van de evaluatie, hadden ook al ervaring met het aannemen van nieuwkomers uit Oekraïense.
- Afhankelijk van wat er met de werkgever is afgesproken, wordt er een wervingsproces opgezet. In de pilot vond er altijd een ontmoeting plaats tussen de bewoner en de werkgever voorafgaand aan de matching.
  - Een goed voorbeeld van zo'n ontmoeting is een speeddate-sessie. Een groep deelnemers die interesse heeft, en/of aan het gevraagde profiel voldoet, gaat op bezoek bij de werkgever. In korte sollicitatiegesprekken wordt er gesproken over de functie, het salaris en worden er enkele standaard sollicitatievragen gesteld. Soms vindt een tweede gesprek plaats met de locatiemanager of het afdelingshoofd.
  - Een ander voorbeeld is het uitnodigen van een bewoner voor een één op één gesprek met de werkgever.

## STAP 4



### Matching met de werkgever en plaatsing

- Na de kennismaking met de werkgever wordt een deelnemer bij geschiktheid aangenomen voor het werk.
- Vanuit de werkgever moet de administratie worden geregeld zodat iemand kan starten. Afhankelijk van de status van de deelnemer dient dan de TWV (door de werkgever) en BSN (door de matcher of COA) aangevraagd te worden.
  - Een praktijkvoorbeeld uit de pilot: voor een van de werkgevers, die een tijdelijke opdracht aanbood, werden er tegelijkertijd meerdere asielzoekers aangenomen. In samenwerking met Randstad werden de TWV en het BSN in één keer geregeld voor een grotere groep. Daarna hebben ze alle deelnemers kort telefonisch gesproken en kregen ze een instructievideo over het werk. Zo kon iedereen vlot aan het werk.

## STAP 5



### Nazorg

Er is geen specifiek programma opgezet om de nazorg na plaatsing te regelen. In het geval van de pilot zijn de werkgevers verantwoordelijk voor het inwerken en de eventuele mogelijkheid voor een deelnemer om een duurzaam dienstverband aan te gaan. Randstad blijft in de pilot wel bereikbaar voor de deelnemers en de werkgevers nadat de plaatsing is geregeld. Uit andere werktrajecten voor nieuwkomers blijkt dat nazorg belangrijk kan zijn. Dit is afhankelijk van de werkgever en de behoeften van de werknemer. Om nazorg te realiseren zouden jobcoaches, of maatschappelijke organisaties die nazorg aanbieden, een uitkomst kunnen bieden.

### Tips uit de pilot voor een effectief stappenplan naar werk:

#### Tips voor de aanpak zelf

- Deelnemers waarderen een ondersteuning die verder gaat dan alleen het maken van de match. Ondersteuning bij het begrijpen van de werkcultuur, het verduidelijken van wat als gangbaar wordt beschouwd tijdens sollicitaties (bijvoorbeeld wel/geen salarisonderhandelingen tijdens de sollicitatie of contact opnemen als je als sollicitant een tijdje niks hoort) en directe hulp bieden bij het ondertekenen van arbeidsovereenkomsten.
- Matchers delen relevante vacatures, maar geven ook advies, verstrekken informatie en netwerken actief. Denk aan potentiële werkervaringsplekken in kaart brengen, zoals stages en traineeships, die nuttig kunnen zijn voor oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt voor het verkrijgen van een betaalde baan.
- Deelnemers voelen zich ondersteund omdat de matcher de nadruk legt op hun talenten en ervaringen en het belang hiervan om bij te kunnen dragen aan de Nederlandse maatschappij. Ze beschouwen dit als belangrijk, omdat zo'n bevestiging ook hun zelfvertrouwen versterkt.
- Deelnemers waarderen het toegankelijke contact met de matcher. Ze kunnen zonder afspraak langsgaan bij de Meedoenbalie, en whatsappen met vragen.
- Voor deelnemers is duidelijke informatie over wet-en regelgeving een voorwaarde om aan het werk te gaan. Het is belangrijk om de informatievoorziening hierover goed af te stemmen op de behoeften van de deelnemers.



- Een manier om de pilot verder uit te bouwen zou kunnen zijn om ondersteuning in taal -en onderwijsvaardigheden te bieden, zodat mensen ook kunnen toewerken naar een baan die bij hen past. Hierbij kan gedacht worden aan digitale vaardigheden, een korte cursus of Engelse taallessen.

#### Tips voor behoud van werk

- Het ligt mogelijk buiten de invloed van de stakeholders, maar het zou duurzame arbeidstoeleiding ten goede komen als het aantal verhuisbewegingen tussen azc's tot een minimum beperkt kan worden. Zodra iemand werk heeft gevonden, wil je vanuit het perspectief van bewoners en werkgever voorkomen dat iemand onverwacht moet verhuizen. Ook vanuit gemeentelijk perspectief is het gunstig wanneer bewoners blijvend kunnen bijdragen aan de lokale economie.
- Informeer werkgevers over het beleid van de kansrijke koppeling. Op deze wijze kunnen werkgevers zelf het risico op een ongunstige koppeling zelf mitigeren. Om gekoppeld te worden aan de arbeidsmarktregio waar iemand werkt, is een arbeidscontract van minimaal 8 uur gedurende een half jaar nodig. Voor een omkoppeling gaat het om een contract op minimum bijstandsnorm. Omkoppelen betekent dat de koppeling aan een gemeente veranderd wordt. Dit kan alleen als er nog geen woning is aangeboden.
- Geef als gemeente via een arbeidstoeleidingsprogramma invulling aan de dualiteit van de inburgering en de mogelijkheid voor bewoners om inburgering te combineren met werk, ten behoeve van behoud van werk.

