

# Pilot Toeleiding naar **Werk** Almere

Evaluatieonderzoek naar de pilot van COA, Gemeente Almere en Randstad in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

**Juni 2023 — December 2023**

Soraya Shawki  
Yaman Attar  
Pepijn Tielens  
Sandrine Lafay  
Renée Frissen



[www.openembassy.nl](http://www.openembassy.nl)

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1. Onderzoeksdesign</b>	<b>11</b>
1.1 Hypothesen, hoofdvragen en deelvragen	11
1.2 Onderzoeksmethoden	13
1.3 Generaliseerbaarheid	15
<b>2. Resultaten: de lokale context en de aanpak van de pilot</b>	<b>16</b>
2.1 De pilot in de lokale context	16
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie van de pilot	17
2.3 De aanpak van de pilot	19
2.4 Differentiatie binnen de aanpak	22
<b>3. Succes van de pilot: kwantitatieve resultaten en ervaringen</b>	<b>27</b>
3.1 Kwantitatieve resultaten van de pilot	27
3.2 Ervaringen met de pilot	34
De ervaringen van de samenwerkingspartners	34
De ervaringen van de deelnemers	40
De ervaringen van werkgevers	47
3.3 Terugblik op de hypothesen	52
<b>4. Analyse: kernthema's en aanbevelingen</b>	<b>54</b>
4.1 Leren in de praktijk vanuit een gedeelde visie en vertrouwen	54
4.2 Het belang van het perspectief van bewoners bij vormgeving pilot	55
4.3 Werk is meer dan werk: een holistische aanpak	56
4.4 De brugfunctie van de pilot tussen bewoners en werkgevers	59
4.5 De kosten- en baten inschatting van werkgevers	60
4.6 Behoud van werk: verhuisbewegingen en de combinatie met inburgering	62
<b>5. Tot slot</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 1: Onderzoeksmethoden</b>	<b>65</b>
<b>Evaluatie Pilot Toeleiding naar Werk Almere</b>	<b>1</b>

## Samenvatting

De hoofdvraag van de evaluatie van de pilot luidt: *in hoeverre heeft de pilot Toeleiding naar Werk in Almere tussen december 2022 en december 2023 geleid tot de succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc?* Deze vraag wordt in dit rapport beantwoord aan de hand van zes deelvragen. Om tot het antwoord te komen zijn er verschillende onderzoeksmethoden ingezet tussen juli 2023 en oktober 2023. Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op de evaluatie van de pilot in Almere, die geworteld is in de lokale context. We kunnen er niet vanuit gaan dat alle dingen die goed blijken te werken in Almere, ook op andere plekken tot precies dezelfde resultaten zullen leiden. Wel kunnen we deze resultaten zien als aanwijzingen naar mogelijke werkzame elementen, die in andere lokale contexten opnieuw getest kunnen worden bij soortgelijke programma's.

### Deelvraag 1: Hoe ziet de lokale context van de pilot eruit?

De pilot Toeleiding naar Werk in azc Almere wordt georganiseerd door het COA, gemeente Almere en uitzendbureau Randstad in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: ministerie van SZW) en heeft als doel om in één jaar tijd 50 bewoners te plaatsen bij werkgevers. De pilot is georganiseerd op azc Almere (locatie: Engelse Mijl) waar 1.213 bewoners wonen.<sup>1</sup> De pilot is ondergebracht bij de daar al aanwezige Meedoenbalie. Later is het initiatief uitgebreid naar een tweede locatie in Almere: noodopvanglocatie Markerkant. Het initiatief voor de pilot kwam van het COA en Randstad. De gemeente Almere is er in een latere fase bij betrokken.

### Deelvraag 2: Wat zijn de rollen van de belangrijkste betrokken partijen binnen de organisatie van de pilot?

Een medewerker van Randstad is betrokken bij de uitvoering van de pilot, zowel bij de intakes met bewoners als het contact met werkgevers en het uiteindelijk regelen van plaatsingen. Informatie richting bewoners wordt onder andere gegeven via de casemanagers van het COA waarbij een speciaal aangestelde dedicated casemanager van het COA betrokken is bij de pilot en het contact met de medewerker van Randstad onderhoudt. Dit contact gaat onder andere over de vraag of een bewoner kan en wil werken. De coördinatie van de pilot is de verantwoordelijkheid van een projectleider en projectsecretaris van het COA. De gemeente zorgt ervoor dat de overgang van opvang naar huisvesting met oog op behoud van werk goed verloopt en zet een accountadviseur in die intakegesprekken voert en plaatsingen regelt.

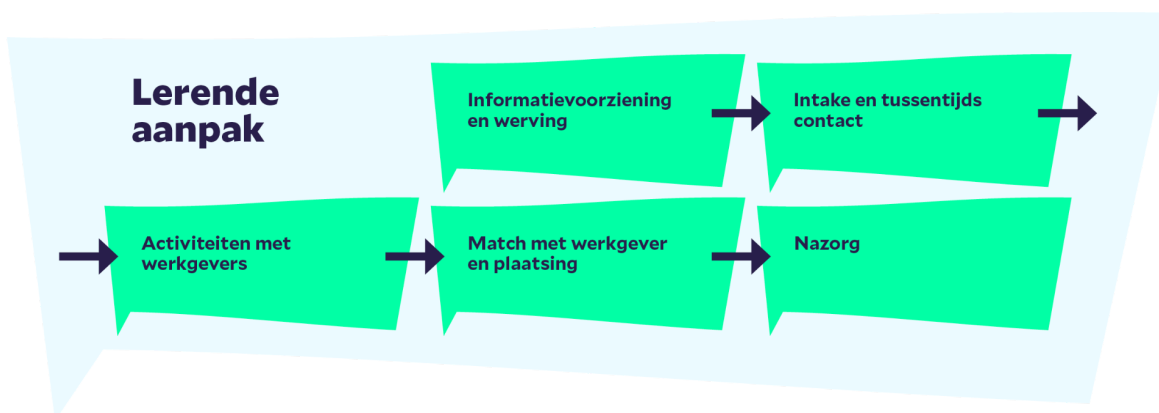
### Deelvraag 3: Uit welke elementen bestaat de aanpak die in de pilot gehanteerd wordt?

De aanpak bestaat uit de volgende stappen:

---

<sup>1</sup> Peildatum: 31 december 2023.

**Figuur 0.1:** De aanpak van de pilot



- **Stap 1 informatievoorziening en werving:** Bewoners die interesse hebben om te werken, ontvangen in eerste instantie mondelinge informatie via hun casemanager van het COA of door langs te gaan bij de Meedoenbalie. Sinds september worden er ook groepsgewijze voorlichtingen gegeven over werken in Nederland en wat daarbij komt kijken.
- **Stap 2 intake en tussentijds contact:** Als een bewoner interesse heeft om te werken kan er een intakegesprek worden ingepland met de medewerker van Randstad. Sinds september 2023 voert een accountadviseur van de gemeente Almere ook intakegesprekken met bewoners.
- **Stap 3 activiteiten met werkgevers:** De medewerker van Randstad legt contact met verschillende werkgevers om deelnemers te kunnen matchen. Met de werkgevers worden een of meerdere gesprekken gevoerd om hen te informeren en een beeld te schetsen waar ze naar op zoek zijn. Afhankelijk van wat er met de werkgever is afgesproken, wordt een wervingsproces opgestart. De meeste werkgevers die we in het kader van de evaluatie hebben gesproken, hebben in samenwerking met de medewerker van Randstad speeddate sessies georganiseerd.
- **Stap 4 match met 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 tewerkstellingsvergunning (hierna: TWV) aangevraagd te worden door de werkgever en een burgerservicenummer (hierna: BSN) door het COA.
- **Stap 5 nazorg:** Er is geen specifiek programma opgezet om de nazorg na plaatsing te regelen. De werkgevers zijn verantwoordelijk voor het inwerken en de eventuele mogelijkheid voor een deelnemer om een duurzaam dienstverband aan te gaan.

Randstad blijft bereikbaar voor de deelnemers en de werkgevers nadat de plaatsing is geregeld.

De aanpak van de pilot is een lerende aanpak en er is gaandeweg bijgestuurd, onder andere door: instellen van inloopsprekuren, uitbreiding naar locatie Markerkant, dedicated casemanager van het COA voor 0,4 fte, accountadviseur vanuit de gemeente Almere, en groepsgewijze voorlichting.

**Deelvraag 4: Wordt deze aanpak voor iedere deelnemer hetzelfde toegepast of wordt er gedifferentieerd? Zo ja, welke mate van differentiatie wordt toegepast en hoe?**

Er is ruimte voor differentiatie in de aanpak van de pilot. Dit kan afhankelijk zijn van:

- Mate waarin het opbouwen van vaardigheden en/of bijscholing nodig is.
- Mate van zelfstandigheid bij de deelnemers.
- Reden waarom de deelnemer wil werken.
- Locatie waar de deelnemer woont (azc Almere of locatie Markerkant).
- Verblijfsstatus: is de deelnemer statushouder of asielzoeker?
- Verschillen in verblijfsrecht: mag iemand wel of niet werken?

Voornamelijk het verschil of iemand statushouder of asielzoeker is, heeft effect vanwege de benodigde aanvraag van een BSN en TWV en de 24-weeken-eis voor een asielzoeker.<sup>2</sup>

**Deelvraag 5: Welke kwantitatieve resultaten zijn er behaald met de pilot?**

Tussen december 2022 en december 2023 zijn er op 924 bewoners die onder de doelgroep van de pilot vallen, 169 bewoners gesproken (18%). Van het totale aantal bewoners is 2% geplaatst en nog aan het werk 3% is geplaatst maar voor de peildatum gestopt. Op het moment van de peildatum is het aantal van 50 daadwerkelijke plaatsingen niet behaald (46). Er zijn echter nog 7 mensen die wachten op hun TWV en BSN en daarmee is het aantal van 50 plaatsingen wel binnen handbereik. De wachttijden voor deze documenten vallen buiten de invloed van de organiserende partijen.

Uit de cijfers valt op dat er iets meer asielzoekers gematcht zijn (57%) dan statushouders (43%). Dat valt te verklaren door het grote aantal (11 mensen) dat via Randstad een tijdelijke klus kon doen in de logistiek en daarmee dus binnen de 24-weeken-eis viel. Daarnaast is het interessant dat Engels vaker door werkgevers wordt genoemd als een voorwaarde om te kunnen werken dan Nederlands en hiermee een bepalende rol speelt in het succes van een match.

---

<sup>2</sup> Ten tijde van de evaluatie was er nog sprake van de wettelijke beperking dat asielzoekers per jaar maximaal 24 weken mogen werken. Op 29 november 2023 heeft de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State geoordeeld dat de 24-weeken-eis verhindert dat asielzoekers effectieve toegang krijgen tot de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze eis doet afbreuk aan het “doel en nuttig effect van de Europese Opvangrichtlijn” en is daarom in strijd met het Europees recht.

Er zijn relatief veel werkgevers gesproken (+/- 40) en uiteindelijk is er maar een klein aantal werkgevers daadwerkelijk overgegaan op plaatsing (7). In deelvraag die gefocust is op de ervaring van werkgevers worden hier verklaringen voor gevonden. Enerzijds is dit een beperkt aantal werkgevers dat meedoet, maar anderzijds zijn er gemiddeld 6-7 plaatsingen per werkgever. Een signaal dat het mogelijk is om relatief veel bewoners te plaatsen, ook wanneer er een beperkt aantal werkgevers deelneemt.

## Deelvraag 6: Hoe hebben de verschillende betrokkenen de pilot ervaren?

### A. Ervaring samenwerkingspartners

De betrokken partijen zijn unaniem voorstander van een werkwijze waar ingezet wordt op arbeidstoeleiding. Ze zien dat het mogelijk is om resultaten te bereiken en ze zien de meerwaarde voor bewoners, hun eigen organisaties en de samenleving. Uit hun ervaring blijkt dat het belangrijk is dat er vertrouwen, een gezamenlijke visie en lerend vermogen is om de aanpak steeds verder door te ontwikkelen. Daarnaast heeft de medewerker van Randstad een sleutelrol gespeeld in het succes. Er zijn obstakels die het succes van de pilot in de weg staan die buiten de invloedssfeer van de samenwerkingspartners ligt, zoals de wachttijden voor BSN en TWV. Er zijn ook obstakels die de partijen zelf als leerpunten identificeren, zoals de nu ontoereikende capaciteit, verbeteringen in de informatievoorziening en in het verwachtingsmanagement bij deelnemers en werkgevers. Dit zijn obstakels die belangrijk zijn om weg te nemen zodat er zo effectief mogelijk kan worden toegeleid naar werk.

### B. Ervaring deelnemers

Deelnemers zijn heel tevreden over het bestaan van een voorziening voor begeleiding naar betaald werk. Deelnemers hechten veel waarde aan de toegang tot werk en zien de pilot als ondersteunend om dit doel te bereiken. Zij kiezen ervoor om te werken om zich professioneel te ontwikkelen, bij te dragen aan de samenleving, hun levenskwaliteit te verbeteren en voor integratie en taalvaardigheid. De communicatie met medewerkers van de pilot en de begeleiding die geboden wordt, ervaren de deelnemers als erg positief. Tegelijkertijd identificeren de deelnemers ook een aantal obstakels die de toeleiding naar werk in de weg staan. Deze obstakels hebben te maken met te weinig informatievoorziening over specifieke thema's, ondersteuning bij het vinden van werk dat aansluit bij hun ambities en talenten, de leefomgeving in het azc en het gebrek aan voldoende taal- en onderwijsfaciliteiten.

### C. Ervaring werkgevers

Deelnemende werkgevers ervaren de pilot als positief. Ze waarderen de betrokkenheid van Randstad en het is voor hen heel positief dat er een partij betrokken is die werkgevers goed begrijpt. Tegelijkertijd ervaren zij wezenlijke obstakels waardoor het in hun ervaring niet altijd gunstig is om deelnemers van de pilot aan te nemen. Dit heeft te maken met de wettelijke belemmeringen zoals de 24-weken-eis en de aanvraag van BSN en TWV. Daarnaast draagt de onzekerheid over eventuele verhuizingen naar andere azc's, niet bij aan de bereidheid om

bewoners van azc's aan te nemen. Als er eenmaal bewoners zijn aangenomen, is het volgens werkgevers van belang dat er goede afspraken worden gemaakt over aanvullend taalonderwijs, jobcoaching, reiskosten en eventuele proefplaatsingen. Tenslotte wil een werkgever ook dat deelnemers intrinsiek gemotiveerd zijn om het werk te doen om zo te voorkomen dat mensen voortijdig uitvallen.

### Werkzame elementen

Uit de ervaringen van de samenwerkingspartners, de werkgevers en de deelnemers aan de pilot zijn de volgende werkzame elementen geïdentificeerd:

1. Een samenwerking tussen de organiserende partijen gebaseerd op vertrouwen en een gedeelde visie.
2. De aanpak is een "lerende aanpak" wat betekent dat er tussentijds geëvalueerd en bijgestuurd kan worden.
3. Bij de organiserende partijen zit een partij die de brug slaat tussen bewoners en werkgevers en toegang heeft tot een netwerk van werkgevers. Binnen deze pilot was dit Randstad, maar dat kan ook een andere partij zijn die aan deze kenmerken voldoet.
4. Het organiseren van toegankelijk en laagdrempelig contact tussen bewoners en de medewerker die verantwoordelijk is voor de matching.
5. Begeleiding bij het leren kennen van de werkcultuur en het lezen van arbeidscontracten.
6. Begeleiding bij het opbouwen van een netwerk en het creëren van perspectief, en het geven van : welke stappen leiden tot een baan.
7. De maatschappelijke waarde van het project als reden voor werkgevers om zich eraan te willen verbinden.

### Analyse

Op basis van de analyse van de data en het beantwoorden van de deelvragen, identificeren we zes overkoepelende thema's:

1. Leren vanuit een gedeelde visie en vertrouwen: gaandeweg wordt de pilot, onder andere door de vele contactmomenten tussen organiserende partijen, verbeterd en leren de partijen van elkaar.
2. Het belang van het perspectief van bewoners bij de vormgeving pilot: door samen te werken met bewoners kunnen bepaalde knelpunten binnen de invloedssfeer van de deelnemende partijen worden opgelost, met name op thema's als informatievoorziening en verwachtingsmanagement.
3. Werk is meer dan werk: deelnemers aan de pilot geven aan dat zij werk zien als een middel om te integreren en te landen in de lokale context. Om werken succesvol te maken is er ook aandacht nodig voor de leefomgeving. Daarnaast moet werken lonen en bewoners moeten kunnen toewerken naar passend werk.
4. De brugfunctie van de pilot: voor succesvolle matching moeten medewerkers van de pilot zowel de kant van bewoners als van werkgevers begrijpen. Voor meer matching is

er ook voldoende capaciteit nodig om plaatsingen te kunnen regelen. Het helpt dan als deelnemers worden gematcht aan passend werk en er voldoende aanbod vanuit werkgevers is.

5. De kosten- en baten-inschatting van werkgevers: om het aantal werkgevers dat deelneemt te verhogen is het van belang dat het aannemen van deelnemers van de pilot ook loont voor werkgevers. De 24-weken-eis, TWV, verhuizingen en het ontbreken van regelingen voor bijvoorbeeld proefplaatsingen, maken het voor werkgevers een hogere drempel om deel te nemen aan de pilot.
6. Behoud van werk: verhuizingen naar andere azc's vergroten het risico op verlies van werk, en de combinatie met inburgering is een factor voor gemeenten om rekening mee te houden in het kader van behoud van werk.

### Conclusie

Wij concluderen dat de pilot Toeleiding naar Werk in Almere succesvol is gebleken als eerste stap richting succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc.

Als we kijken naar de kwantitatieve resultaten, is met 46 plaatsingen de kwantitatieve doelstelling van 50 succesvolle plaatsingen niet gehaald voor het einde van de looptijd. Het is echter belangrijk te benoemen dat er nog 7 mensen gematcht zijn die wachten op hun TWV en BSN voordat zij kunnen beginnen met werken. Omdat de wachttijd voor deze documentatie buiten de invloed van de organiserende partijen valt, kunnen we stellen dat de kwantitatieve doelstelling van 50 plaatsingen wel binnen handbereik lag.

Behalve dat in de kwantitatieve resultaten van de pilot, ligt het succes ook in de kwalitatieve resultaten op basis van de ervaringen van de samenwerkingspartijen, de deelnemers en de betrokken werkgevers. Alle drie deze groepen zijn overwegend positief en tevreden met de pilot en zijn het er over eens dat de pilot toegevoegde waarde heeft. Er worden leerpunten geïdentificeerd, maar deze zijn gericht op het verbeteren en doorontwikkelen van de pilot en trekken niet het belang of de kern van de aanpak van de pilot in twijfel. De werkzaamheid van de pilot zit niet alleen in de opzet van de pilot, maar ook in de basis die door partijen is gelegd om vanuit de pilot verder te werken.

Uit deze evaluatie kunnen we meenemen dat het voor toekomstige soortgelijke programma's voor arbeidstoeleiding essentieel is om te bouwen aan een gezamenlijke visie en een samenwerking gebaseerd op vertrouwen, zodat het mogelijk wordt om tussentijds te leren en bij te sturen. Daarbij is het van belang dat een van de samenwerkingspartners toegang heeft tot een netwerk van werkgevers en dat er een of meerdere medewerkers zijn die de brugfunctie kunnen vervullen tussen werkgevers en bewoners.



Om de pilot verder te ontwikkelen zijn er ook een aantal leerpunten genoemd, waaronder verbeterde informatievoorziening en verwachttingsmanagement, beter uitgedachte combinatie met inburgering en meer duurzame plaatsing. De uitvoerende partijen werkten in de laatste fase aan deze verbeterpunten, waarbij zij de perspectieven van bewoners en werkgevers een centrale plek geven in het proces.

Naast bovenstaande leerpunten identificeren we ook leerpunten in een bredere context, namelijk de benodigde capaciteit om mensen naar werk te begeleiden, de belemmerende context van de opvangsituatie en de wettelijke belemmeringen voornamelijk voor asielzoekers. Deze leerpunten zijn niet direct op te lossen en vallen buiten de invloed van de uitvoerende partijen, maar zijn van grote invloed op het succes van de pilot. Duidelijk wordt dat de toeleiding naar werk voor bewoners in het azc, meer is dan alleen aan het werk gaan. De mogelijkheid om te kunnen werken hangt ook samen met:

- De woonomstandigheden van bewoners;
- Mogelijkheden die worden geboden om aan (taal)vaardigheden te werken;
- De mogelijkheid om vlot en blijvend te kunnen werken zonder abrupte onderbrekingen zoals verhuizingen of de 24-weken-eis;
- De mate van zekerheid die mensen ervaren rondom het effect van werk op financiële regelingen en ondersteuning zoals de Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers, uitkering of het inrichtingskrediet.

We concluderen het succes van de pilot als eerste stap richting succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc. Omdat de pilot in Almere een van de eerste pogingen was om dit vorm te geven, verloopt nog niet alles zoals verwacht en vallen er nog zaken te verbeteren, maar de basis voor een succesvol programma is gelegd en andere initiatieven kunnen hier van leren.

Het lag niet binnen de scope van dit evaluatieonderzoek naar deze specifieke pilot om het succes van arbeidstoeleiding vanuit het azc op de langere termijn te onderzoeken. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om verder uit te diepen in hoeverre succesvolle bemiddeling naar werk vanuit het azc een positieve bijdrage levert aan de integratie van statushouders. Om succes op de lange termijn vast te stellen kan het tevens goed zijn als er ruimte wordt gemaakt voor een kosten/batenanalyse waarin vroege bemiddeling naar werk vanuit het azc vergeleken wordt met bemiddeling naar werk vanuit de gemeente tijdens en na de inburgering.

## Inleiding

Rond april 2022 ontstond er bij Randstad en het Centraal Opvangorgaan Asielzoekers (hierna: COA) het initiatief om meer in te zetten op toeleiding naar werk vanuit asielzoekerscentra (hierna: azc). Een deel van de mensen in een azc wil graag aan het werk en er zijn grote tekorten op de arbeidsmarkt.<sup>3</sup> De vraag was echter: hoe kunnen de betrokken partijen dit organiseren? Er wordt in azc's al ingezet op participatie, bijvoorbeeld via de Meedoenbalies<sup>4</sup>, maar niet specifiek op betaald werk. Er ontbreekt een structuur om begeleiding en ondersteuning naar betaald werk te faciliteren, en het COA is hier op dit moment niet op ingericht, noch is het haar taak.

Door de samenwerking tussen Randstad en het COA in een eerdere pilot uit 2015, kenden beide partijen elkaars werk en context. Er werd besloten een pilot op te zetten, en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: ministerie van SZW), waar aandacht is voor vroegtijdige participatie en werk, bleek bereid een deel te financieren. In verband met de wens om een doorlopende lijn te creëren van aankomst in de opvang tot verhuizing naar de gemeente en de inburgering, is de gemeente Almere gekozen als derde samenwerkingspartner. In Almere waren er tussen de drie partijen al relaties en was er ook sprake van betrokkenheid van de drie partners bij het programma Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt.<sup>5</sup> Uit dit samenwerkingsverband is de pilot *Toeleiding naar Werk* (hierna: de pilot) ontstaan, die vanaf december 2022 van start is gegaan en na verlenging door zal lopen tot eind 2023. De pilot wordt uitgevoerd op de COA locatie Engelse Mijl in Almere.

Het leren van de aanpak die in Almere is ontworpen, heeft niet alleen waarde voor de doorontwikkeling en het effectiever maken van deze aanpak op kleine schaal maar is ook maatschappelijk relevant. De Nederlandse arbeidsmarkt is krap, met tekorten in vrijwel alle sectoren,<sup>6</sup> tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat nieuwkomers graag willen en kunnen werken maar obstakels ervaren om aan de slag te gaan.<sup>7</sup> Het thema vroege arbeidstoeleiding van

---

<sup>3</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>

<sup>4</sup> Meedoenbalies bieden verschillende activiteiten voor bewoners van azc's aan. Alle bewoners van een azc kunnen zich hiervoor aanmelden. Vaak gaat het om vrijwilligerswerk maar het kunnen ook sport- en recreatie-activiteiten zijn. Soms krijgen bewoners begeleiding naar betaald werk. Volgens het COA zijn er op 38 locaties Meedoenbalies, op een totaal van +/- 180 locaties. Bron: <https://www.coa.nl/nl/meedoen>

<sup>5</sup> Het programma Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt (VIA) van SZW is een samenwerkingsverband tussen ca. 20 partijen die streven naar een diverse en inclusieve arbeidsmarkt, en samenwerken aan het verkleinen van achterstanden op de arbeidsmarkt voor mensen met een migratieachtergrond. Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/12/13/werkagenda-via>

<sup>6</sup> UWV, *Arbeidsmarktprognose 2022-2023* (2022) via: [https://www.werk.nl/imagesdxa/uwv\\_arbeidsmarktprognose\\_2022\\_2023\\_tcm95-438638.pdf](https://www.werk.nl/imagesdxa/uwv_arbeidsmarktprognose_2022_2023_tcm95-438638.pdf)

<sup>7</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>

bewoners van een azc, in sommige gevallen nog voordat zij een asielstatus hebben gekregen, heeft de afgelopen maanden hoog op de politieke agenda gestaan. Dit zowel uit noodzaak vanuit de krappe arbeidsmarkt als vanuit maatschappelijke overtuigingen: het belang van werk om een leven vorm te geven. De pilot is een concreet voorbeeld van vroege arbeidsparticipatie en heeft de potentie om, indien werkzaam, op langere termijn op grotere schaal ingezet te worden en hiermee grotere maatschappelijke impact te maken.

Hiertoe heeft het ministerie van SZW OpenEmbassy gevraagd om de aanpak in Almere te evalueren. Om te leren wat de werkzame elementen en de knelpunten in de aanpak zijn, en om een handreiking te maken voor partijen die een soortgelijk programma willen opzetten. De hoofdvraag die in dit rapport beantwoord wordt, is dan ook: *in hoeverre heeft de pilot Toeleiding naar Werk in Almere tussen december 2022 en december 2023 geleid tot de succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc?*

Dit evaluatierapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 introduceren de onderzoeksvragen die leidend waren in de evaluatie en geven we een korte toelichting op de verschillende onderzoeksmethodieken die we hebben ingezet om deze vragen te beantwoorden. Daarna volgen twee hoofdstukken met resultaten. In hoofdstuk 2 presenteren we de resultaten bij deelvragen 1-4 over de lokale context en aanpak die gehanteerd wordt in de pilot. In hoofdstuk 3 bespreken we de kwantitatieve resultaten en de kwalitatieve ervaringen van samenwerkingspartners, de deelnemers en de betrokken werkgevers met de pilot. In hoofdstuk 4 analyseren we de resultaten en komen we tot kernthema's en aanbevelingen. In hoofdstuk 5 geven we een korte conclusie waarin de hoofdvraag beantwoord wordt.

Door het rapport heen wordt er afwisselend gesproken over bewoners en deelnemers. Bij bewoners worden de bewoners van het azc Almere locatie Engelse Mijl bedoeld. Als het gaat om bewoners van locatie Markerkant wordt dit gespecificeerd. Wanneer er wordt gesproken over deelnemers gaat het om bewoners die hebben deelgenomen aan de pilot. Dat betekent dat ze ten minste een intakegesprek hebben gehad.

In een handreiking, die los van dit rapport te lezen is, bundelen we de concrete lessen die geleerd zijn over arbeidstoeleiding van statushouders en asielzoekers vanuit het azc. De inzichten uit de handreiking kunnen worden meegenomen door organisaties die een soortgelijk programma zouden willen opzetten. De handreiking is een onderdeel van de opdracht van het ministerie van SZW en is een los product.

## 1. Onderzoeksdesign: hypothesen, onderzoeksvragen en methodiek

Hoofdstuk 1 beginnen we met de hoofdvraag en deelvragen die in dit evaluatieonderzoek centraal staan (1.1). Daarbij worden ook de lessen uit een eerdere informele tussentijdse evaluatie kort weergegeven. Op basis van de bevindingen uit de tussentijdse evaluatie, formuleren we hypothesen die de basis vormen voor de deelvragen die in dit onderzoek beantwoord worden. Vervolgens introduceren we de mix aan onderzoeksmethodieken die ingezet zijn (1.2) en reflecteren we kort op de generaliseerbaarheid van de resultaten (1.3).

### 1.1 Hypothesen, hoofdvraag en deelvragen

Het onderzoeksdoel van deze evaluatie is het vaststellen van het succes van de pilot in Almere. De hoofdvraag van het evaluatieonderzoek is daarmee onlosmakelijk verbonden met het doel van de pilot en wat “succes” in de context van deze pilot betekent.

Het doel dat voor de pilot is opgesteld is: **50 succesvolle plaatsingen (betaald werk) voor het einde van 2023**. Een succesvolle plaatsing wordt daarbij gedefinieerd als: de deelnemer heeft een werkcontract aangeboden gekregen en is voor tenminste één dag aan het werk bij een werkgever.<sup>8</sup>

Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

**In hoeverre heeft de pilot Toeleiding naar Werk in Almere tussen december 2022 en december 2023 geleid tot de succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc?**

Om deze vraag te beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn gebaseerd op hypothesen over wat “succesvolle arbeidstoeleiding” betekent en hoe dit bereikt wordt. Een deel van deze aannames is gebaseerd op een tussentijdse evaluatie van de aanpak die de samenwerkingspartners zelf uitvoerden over de periode december 2022 en april 2023. De tabel op de volgende pagina bevat de hypothesen die voortkomen uit de werkzame elementen en de leerpunten in de tussentijdse evaluatie. Deze evaluatie bouwt voort op de inzichten die al opgehaald zijn in de tussentijdse evaluatie en test deze hypothesen opnieuw.

---

<sup>8</sup> Naast plaatsing wordt in het rapport ook de term match gehanteerd. Met een match wordt bedoeld dat er vanuit de werkgever en de deelnemer de intentie is om een arbeidsovereenkomst aan te gaan. Een match is in het kader van de pilot niet direct een plaatsing, omdat sommige deelnemers nog op een BSN of TWV wachten en sommige deelnemers uiteindelijk afzien van het werk voordat zij één dag hebben gewerkt.

**Tabel 1.1:** Werkzame elementen geïdentificeerd in de tussentijdse evaluatie

<b>Hypothesen op basis van werkzame elementen</b>
1. Vertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel en een goede samenwerking tussen partijen draagt bij aan succesvolle arbeidstoeleiding.
2. Het is belangrijk om vanaf de start een werkgever te betrekken bij de organisatie van succesvolle arbeidstoeleiding.
3. Ervaring met de Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers (hierna: reba) en goede voorlichting door medewerkers van het COA is essentieel voor succesvolle arbeidstoeleiding.
4. Het is werkzaam om één duidelijk aanspreekpunt bij de gemeente Almere te hebben die doorverwijst naar klantmanagers.
5. Het bestaan van een spoedprocedure voor het verkrijgen van een burgerservicenummer (hierna: BSN) is belangrijk voor het succes van arbeidstoeleiding.
6. Structureel evalueren met samenwerkingspartners en tussentijds bijsturen is essentieel voor het succes van de pilot.
<b>Hypothesen op basis van leerpunten</b>
1. Casemanagers van het COA moeten voldoende fte hebben om hun rol in de pilot goed uit te kunnen voeren.
2. Bewoners moeten voorbereid worden op toetreding op de Nederlandse arbeidsmarkt om de pilot tot een succes te maken.
3. Het feit dat regels en bijbehorende informatievoorzieningen over het gevolg van werken op het inrichtingskrediet <sup>9</sup> en de uitkering wanneer iemand stopt met werken verschilt per gemeente, is een belemmering voor succesvolle arbeidstoeleiding.
4. De tewerkstellingsvergunning (hierna: TWV) vormt voor werkgevers een belemmering bij het aannemen van asielzoekers.
5. Het combineren van inburgering en (fulltime) werk is lastig en dat vormt een belemmering voor succesvolle arbeidstoeleiding.
6. Verwachtingsmanagement is een belangrijk onderdeel van succesvolle arbeidstoeleiding.
7. Het is voor succesvolle arbeidstoeleiding belangrijk dat het bij het COA bekend is wie de klantmanager van de gemeente is.
8. De AVG vormt een belemmering voor het delen van informatie met een niet-ketenpartner als Randstad.

<sup>9</sup> Een lening voor statushouders voor het inrichten van een eerste woning. De hoogte verschilt per gemeente en in sommige gemeenten is het inrichtingskrediet een gift.

## Deelvragen

Deze hypothesen werken door in de volgende deelvragen die in dit rapport beantwoord moeten worden om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

### 1. Context en aanpak

De eerste vier deelvragen richten zich op het inzichtelijk maken van hoe de pilot precies in elkaar zat en wie erbij betrokken was.

1. Hoe ziet de lokale context van de pilot eruit?
2. Wat zijn de rollen van de belangrijkste betrokken partijen binnen de organisatie van de pilot?
  - i. Wat is de rol van Randstad?
  - ii. Wat is de rol van het COA?
  - iii. Wat is de rol van de gemeente Almere?
3. Uit welke elementen bestaat de aanpak die in de pilot gehanteerd wordt?
4. Wordt deze aanpak voor iedere deelnemer hetzelfde toegepast of wordt er gedifferentieerd? Zo ja, welke mate van differentiatie wordt toegepast en hoe?

### 2. Ervaringen en resultaten

De laatste twee deelvragen richten zich op het onderzoeken van het succes van de pilot, zowel in kwantitatieve zin (hoeveel deelnemers zijn er geplaatst) als in kwalitatieve zin (hoe hebben de verschillende betrokkenen de pilot ervaren).

5. Welke kwantitatieve resultaten zijn er behaald met de pilot?
6. Hoe hebben de verschillende betrokkenen de pilot ervaren?
  - a. Hoe hebben de samenwerkingspartners de pilot ervaren?
  - b. Hoe hebben de deelnemers de pilot ervaren?
  - c. Hoe hebben de werkgevers de pilot ervaren?

## 1.2 Onderzoeksmethoden

Om tot deze evaluatie te komen zijn er vanaf juli 2023 tot en met oktober 2023 diverse onderzoeksmethoden ingezet. In tabel 1.2 worden de verschillende methodieken kort toegelicht. Daarnaast geeft tabel 1.3 weer wanneer de onderzoeksmethodieken zijn ingezet. Voor een uitgebreidere uiteenzetting van de methodiek, zie *bijlage 1: Methodiek*.

Tabel 1.2: Overzicht onderzoeksmethoden

Methodiek	Korte toelichting	Hoe ingezet?
<b>Observaties</b>	Passieve observatie is een methode die onderzoekers ruimte geeft om als buitenstaander de gang van zaken in kaart te brengen zonder actief deel te nemen in de situatie.	Twee onderzoekers hebben de tussenevaluatie tussen gemeente Almere, het COA en Randstad bijgewoond, om de samenwerking tussen de drie partijen te observeren. Daarnaast heeft er half juli een observatiemiddag plaatsgevonden waar twee onderzoekers aanwezig waren op locatie COA Engelse Mijl om mee te lopen met de uitvoerders van de pilot.
<b>Groeps-interviews</b>	Een groepsinterview is een effectieve methode om in een korte tijd meerdere interviews af te nemen en meerdere onderwerpen aan bod te laten komen mede door de interactie die onderling wordt mogelijk gemaakt.	Er is een groepsinterview gehouden met twee medewerkers van het COA en een medewerker van Randstad die verantwoordelijk waren voor de bemiddeling.
<b>Diepte-interviews</b>	Semi-gestructureerde diepte-interviews geven de onderzoeker de ruimte om dieper in te gaan op onduidelijkheden en interessante bevindingen. Omdat er met een topiclijst in plaats van een vaste vragenlijst gewerkt wordt, is er ruimte om de ervaring van de geïnterviewden te volgen en ruimte te laten voor onverwachte thema's.	En zijn 14 interviews gehouden met de samenwerkingspartners van de pilot en werkgevers en 7 interviews met deelnemers die <i>niet</i> succesvol bemiddeld zijn naar werk.  Aan het einde van het onderzoek zijn er nog eens 13 interviews gehouden met stakeholders buiten de pilot (andere COA-locaties, gemeenten) die interesse hebben in de pilot, om de bevindingen en overdraagbaarheid te toetsen aan hun lokale context. Daarnaast zijn er 10 werkgevers gesproken op de Almeerse Banenmarkt.
<b>Expertpools</b>	Een expertpool is een door OpenEmbassy ontwikkelde onderzoeksmethode waarin ervaringsdeskundigen in de gelegenheid worden gesteld om hun ervaring en expertise te delen in een veilige omgeving.	In het kader van dit onderzoek hebben er twee expertpool sessies plaatsgevonden. Een expertpool sessie met medewerkers van de pilot en een expertpool sessie met deelnemers die bemiddeld worden of al succesvol bemiddeld waren.

<b>Ontwerpsessie</b>	De ontwerpsessie is een door OpenEmbassy ontwikkelde methode waarin alle betrokken partijen gezamenlijk ontwerp vragen beantwoorden (“ <i>whole system in the room-approach</i> ”).	Naar aanleiding van de expertpools en de daaruit voortvloeiende ontwerp vragen is een ontwerpsessie georganiseerd waar zowel medewerkers als deelnemers aan deelnamen.
<b>Deskresearch</b>	Literatuur- en bronnenonderzoek	Gedurende de evaluatieperiode is daarnaast aanvullend onderzoek gedaan op basis van documentatie over de pilot, cijfers en informatie over succesvolle arbeidstoeleiding van nieuwkomers en best practices.

**Tabel 1.3:** Tijdslijn van de inzet van onderzoeksmethode

	juli	augustus	september	oktober
<b>Observaties</b>				
<b>Groepsinterview</b>				
<b>Diepte-interviews</b>				
<b>Expertpools</b>				
<b>Ontwerpsessie</b>				
<b>Deskresearch</b>				

### 1.3 Generaliseerbaarheid

Het is belangrijk op te merken dat de generaliseerbaarheid van de opgehaalde resultaten beperkt is. Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op de evaluatie van de pilot in Almere, die geworteld is in de lokale context. We kunnen er niet vanuit gaan dat alle dingen die goed blijken te werken in Almere, ook op andere plekken tot precies dezelfde resultaten zullen leiden. We kunnen deze resultaten wel zien als aanwijzingen naar mogelijke werkzame elementen, die in andere lokale contexten opnieuw getest kunnen worden bij soortgelijke programma's.



## 2. Resultaten: de lokale context en de aanpak van de pilot

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het evaluatieonderzoek gepresenteerd aan de hand van de eerste groep deelvragen. Allereerst wordt ingegaan op deelvraag 1: we geven een korte situatieschets om de pilot in de lokale context te plaatsen (2.1). Vervolgens gaan we in op deelvraag 2 over de rollen van de betrokken partners (2.2). Daarna presenteren we de elementen waar de aanpak van de pilot uit bestaat (2.3) en de mate van differentiatie die gemaakt wordt in het toepassen van de aanpak op verschillende delen van de doelgroep (2.4).

### 2.1 De pilot in de lokale context

**Deze paragraaf beantwoordt de deelvraag: hoe ziet de lokale context van de pilot eruit?**

We gaan kort in op het azc en de noodopvang waar de pilot uitgevoerd is, de bewoners van deze locaties en de fysieke plek waar de pilot binnen deze locaties te vinden was.

#### Locatie

De locatie, azc Almere Engelse Mijl, is sinds 2000 in gebruik als opvanglocatie. De gebouwen waar mensen wonen zijn semi-permanente woonunits (een verdieping). Per woonunit wonen er zo'n 6-8 mensen. Sinds oktober 2021 is er ook een tijdelijke noodopvanglocatie ingericht waar zo'n 400 mensen wonen. De locatie bevindt zich op een groot sportcomplex tussen Almere Stad en Almere Buiten in.

Sinds de zomer 2023 is de locatie Markerkant ook betrokken bij de pilot. Markerkant is een noodopvanglocatie in een voormalige brandweerkazerne op bedrijventerrein Markerkant in Almere Stad. Bewoners van Markerkant kunnen zich aanmelden voor een intakegesprek met de medewerker van Randstad. Omdat Markerkant pas gedurende de looptijd van het onderzoek is betrokken bij de pilot, zijn er geen bewoners van Markerkant geïnterviewd of uitgenodigd voor de expertpool. De deelnemers van locatie Markerkant worden wel meegenomen in de cijfers.

#### Bewoners

Op azc Almere locatie Engels Mijl wonen 1.213 bewoners.<sup>10</sup> 72% van de bewoners heeft nog geen verblijfsstatus en de overige 28% is statushouder. De huidige populatie bestaat voor ongeveer 75% uit mannen en 25% uit vrouwen. De locatie telt 55 nationaliteiten. Bewoners komen voornamelijk uit Syrië. Andere herkomstlanden, waar ten minste 50 bewoners vandaan komen, zijn Iran, Pakistan, Jemen, Nigeria, Somalië en Afghanistan.

Op de locatie Markerkant wonen 124 bewoners, voornamelijk mensen zonder verblijfsvergunning en enkele statushouders.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Peildatum: 31 december 2023.

<sup>11</sup> Idem.

### De plek van de pilot in het azc

De pilot op het azc Almere is ondergebracht bij de Meedoenbalie. De Meedoenbalie op het azc in Almere is een fysieke plek waar bewoners langs kunnen gaan. Bewoners en medewerkers ervaren de Meedoebalie als drukbezocht. Kwantitatieve cijfers over het aantal bezoekers zijn in het kader van dit onderzoek niet verzameld. De Meedoenbalie is goed vindbaar en contact tussen bewoners en medewerkers wordt gestimuleerd.

## 2.2 Rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie van de pilot

Voordat we inzoomen op de aanpak die in de pilot gehanteerd wordt, is het belangrijk om te weten wie welke verantwoordelijkheden draagt binnen de uitvoering van de pilot. **Daarom beantwoordt deze paragraaf de deelvraag: wat zijn de rollen van de belangrijkste betrokken partijen binnen de organisatie van de pilot?** De pilot wordt uitgevoerd door Randstad (2.2.1), COA Almere (2.2.2) en de gemeente Almere (2.2.3).

Naast de Gemeente Almere is de Gemeente Amsterdam op beleidsniveau zijdelings betrokken geweest bij de ontwikkeling van de pilot en is er af en toe contact geweest op uitvoeringsniveau wanneer een deelnemer gekoppeld werd aan Amsterdam.

### 2.2.1 De rol van Randstad

Randstad is betrokken bij de uitvoering van de pilot. Een medewerker van Randstad voert de intakegesprekken uit met de bewoners die interesse hebben om te werken. Daarnaast heeft deze medewerker contact met de werkgevers die meedoen en zoekt ze nieuwe werkgevers. Er zijn vaak meerdere gesprekken nodig met potentiële werkgevers voordat zij concreet over kunnen gaan op plaatsingen, ook wanneer zij al een samenwerkingsrelatie met bijvoorbeeld Randstad hebben. De medewerker regelt de plaatsingen van deelnemers bij werkgevers. Dat betekent het voorstellen van deelnemers en het regelen van speeddates waar potentiële werknemers en een werkgever elkaar ontmoeten. Het regelen van een plaatsing betekent ook het ondersteunen van werkgevers ten aanzien van de TWV, het ondersteunen van deelnemers in het verkrijgen van een BSN en in sommige gevallen ook het verkrijgen van een geldig W-document. Bij elkaar is dit een functie van 0.8 fte.

De initiatiefnemer vanuit Randstad is betrokken bij de opzet van de pilot. De gesprekken hierover zijn gestart in april 2022. Volgens deze medewerker hebben er 8-10 gesprekken plaatsgevonden met verschillende partijen om de pilot op te zetten. Daarbij is er tijd nodig om het plan uit te werken en aan relaties te bouwen. Het opzetten van de pilot heeft een lange aanlooptijd gekend omdat er telkens werd toegewerkt naar een bestuurlijk akkoord tussen de organiserende partijen.

### 2.2.2 De rol van COA Almere

Vanuit het COA zijn de casemanagers op locatie betrokken bij de uitvoer. Een van de casemanagers, de zogeheten dedicated casemanager, is een afgevaardigde casemanager die

bij de maandelijkse overleggen over de pilot aansluit. Deze casemanager is aangesteld voor de pilot; dit was geen bestaande functie binnen het COA. De dedicated casemanager is een contactpunt tussen Randstad en het COA. Samen met Randstad bekijkt de dedicated casemanager of er redenen zijn of er indicaties zijn dat iemand niet kan werken. Bijvoorbeeld vanwege de vereisten voor de TWV. De dedicated casemanager was een reguliere casemanager. Ze deed het werk als dedicated casemanager er bij en had hier geen extra uren voor. In deze fase besteedde de dedicated casemanager zo'n 2 à 3 uur per week aan de pilot. Vanaf augustus 2023 is er een dedicated casemanager aangenomen die 0.4 fte heeft om de taken van de dedicated casemanager uit te voeren. De verwachting van de dedicated casemanager is dat deze uren hiervoor nodig zijn om deze rol goed uit te kunnen voeren.

De programmabegeleider op locatie is vanaf de opzet betrokken geweest bij het project om de link te leggen tussen de Meedoenbalie en de bemiddeling naar betaald werk. Deze rol werd minder intensief door de komst van de dedicated casemanager die veel praktische zaken heeft opgepakt die eerder door de programmabegeleider werden uitgevoerd.

De reguliere casemanagers van het COA staan in contact met de bewoners en kunnen bewoners informeren over de pilot. Daarbij hebben zij ook contact met de gemeente waaraan de statushouder gekoppeld is om te bespreken met de klantmanager dat iemand bemiddeld wordt naar werk. De casemanager informeert de deelnemer over eventuele consequenties, bijvoorbeeld over de financiële gevolgen wanneer iemand in de gemeente gaat wonen en werkt heeft. Daarnaast sluiten casemanagers soms aan bij de maandelijkse overleggen over de voortgang van de pilot. De inschatting is dat casemanagers er ongeveer een half uur per week mee bezig zijn.

Tenslotte zijn er op de achtergrond ook medewerkers van het COA betrokken geweest bij de opzet van de pilot en de voortzetting van de pilot. Zowel een medewerker vanuit beleid en tevens initiatiefnemer van de pilot alsmede een projectleider en programmasecretaris, die de pilot coördineren en onder andere de maandelijkse bijeenkomsten organiseren voor de samenwerkende partijen en zorg dragen voor de correcte informatieoverdracht in verband met de AVG.

### 2.2.3 De rol van de gemeente Almere

Vanuit de gemeente sluit een vertegenwoordiger van de klantmanagers aan bij de overleggen. Deze persoon draagt de verantwoordelijkheid om te bekijken wat de gemeente kan bijdragen om ervoor te zorgen dat de overdracht naar de gemeente en de start van de inburgering met oog op werk soepel verloopt. Vanuit de gemeente wordt bekeken hoe de combinatie van inburgeren en werken vormgegeven kan worden. De klantmanagers vanuit de gemeente zijn vanaf de koppeling aan gemeente Almere betrokken bij de begeleiding vanuit het azc. Wanneer

iemand wil werken of al werkt na koppeling, stemmen ze af met medewerkers van het COA hoe werk gecombineerd kan worden met inburgering.

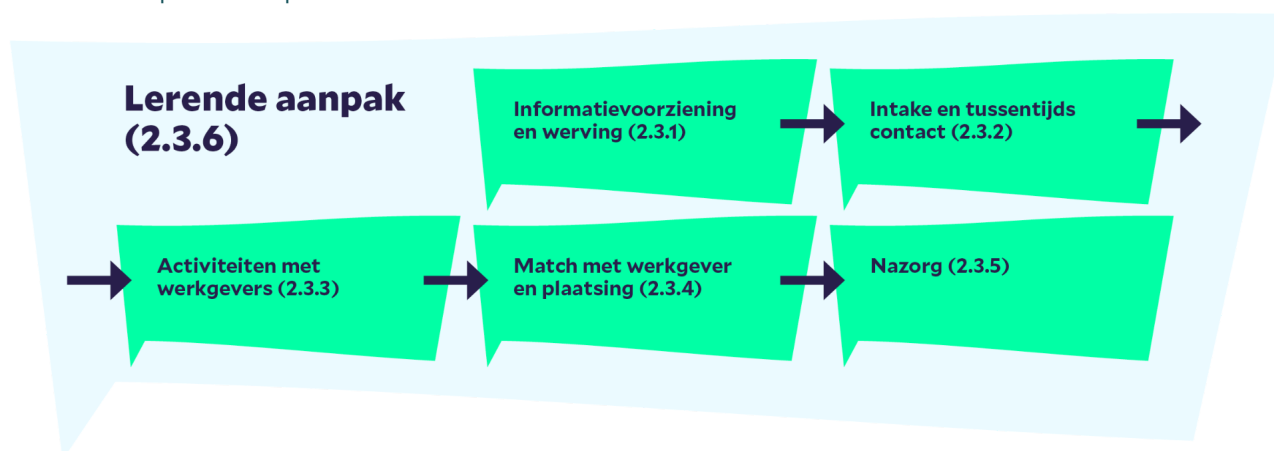
De gemeente is later aangesloten in de fase toen de pilot werd opgezet. Gedurende de looptijd van de evaluatie hebben zij verder invulling gegeven aan hun rol in de pilot. Na de zomer is er vanuit de gemeente Almere een accountadviseur ingezet op de pilot. Zij neemt net als de medewerker van Randstad de intakegesprekken af met de bewoners, zodat er meer capaciteit is om bewoners te spreken.

Tenslotte zijn er beleidsmedewerkers van de gemeente betrokken, met name om ervoor te zorgen dat er voldoende middelen beschikbaar zijn. Onder andere het beschikbaar stellen van de NOA capaciteitentest tijdens de intakes en de inzet van jobcoaches. De jobcoaches van de gemeente Almere zijn betrokken om indien nodig aanvullende begeleiding te kunnen bieden op de werkvloer. Het is niet gevraagd hoeveel uren zij gemiddeld aan de pilot hebben gewerkt.

## 2.3 De aanpak van de pilot

Het doel van de pilot is het begeleiden van bewoners van het azc Almere naar betaald werk. Deze paragraaf gaat in op de verschillende bouwstenen waar de aanpak die in de pilot gehanteerd wordt uit bestaat: van de werving van bewoners tot en met de nazorg, wanneer iemand bij een werkgever geplaatst is.

**Figuur 2.1:** De aanpak van de pilot



### 2.3.1 Werving, voorlichting en informatie

Zoals benoemd, is de pilot gevestigd in een fysieke locatie op het azc: de Meedoenbalie. Dit is de plek waar de medewerkers van Randstad en de gemeente hun intakegesprekken voeren, en waar mensen terecht kunnen als ze interesse hebben in deelname.

Bewoners die interesse hebben om te werken, ontvangen in eerste instantie mondelinge informatie via hun casemanager van het COA of door langs te gaan bij de Meedoenbalie. De Meedoenbalie staat bij bewoners al bekend als de plek waar je heen gaat voor participatiemogelijkheden. Intakegesprekken werden in eerste instantie bij de Meedoenbalie gevoerd. Later zijn de gesprekken in een aparte ruimte gevoerd omdat het bij de Meedoenbalie te rumoerig was. Sinds september worden er ook groepsgewijze voorlichtingen gegeven over werken in Nederland en wat daarbij komt kijken. In die voorlichtingen kan een deel van de informatie die voorheen in het intakegesprek werd gegeven al gedeeld worden met een hele groep.

### 2.3.2 Intake en contactmomenten

Als een bewoner interesse heeft om te werken kan er een intakegesprek worden ingepland met de medewerker van Randstad. Het initiële doel van Randstad was om met ten minste 100 bewoners een intakegesprek te voeren. Sinds september 2023 voert een accountadviseur van de gemeente Almere ook intakegesprekken met bewoners. Zij heeft de capaciteit om in totaal 50 bewoners te spreken, naast de bewoners die de medewerker van Randstad spreekt. Hierdoor is de beschikbare capaciteit voor intakegesprekken verhoogd. In het intakegesprek staat centraal wat iemands werk- en opleidingsachtergrond is en wat iemand graag zou willen doen. Daarnaast wordt er informatie gegeven over het proces om aan het werk te komen. Vervolgens wordt de communicatie onderhouden met deelnemers via middelen zoals WhatsApp.

### 2.3.3 Activiteiten met werkgevers

De medewerker van Randstad legt contact met verschillende werkgevers om deelnemers te kunnen matchen. Dat loopt via het netwerk dat door Randstad, gemeente en andere partijen wordt ontsloten of bijvoorbeeld wanneer een of meerdere deelnemers interesse hebben in een bepaalde baan. Met de werkgevers worden een of meerdere gesprekken gevoerd om hen te informeren en een beeld te schetsen 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 Oekraïense nieuwkomers.

Afhankelijk van wat er met de werkgever is afgesproken, wordt er een wervingsproces opgezet. De meeste werkgevers die we in het kader van de evaluatie hebben gesproken, hebben in samenwerking met de medewerker van Randstad speeddate sessies georganiseerd. Tijdens een sessie reist een groep deelnemers die interesse heeft of aan het gevraagde profiel voldoet, af naar de werkgever. In korte sollicitatiegesprekken wordt er gesproken over de functie, het salaris en worden er enkele standaard sollicitatievragen gesteld. Bij enkele werkgevers vond er met geschikte deelnemers een tweede gesprek plaats met de locatiemanager of het afdelingshoofd. Niet bij alle werkgevers wordt een speeddate sessie georganiseerd. In sommige gevallen werd iemand ook één op één uitgenodigd voor een gesprek of werd er direct

gematcht. Ten alle tijden, via speeddates of op andere wijze, vindt er in ieder geval een ontmoeting plaats met de werkgever voorafgaand aan de matching en eventuele plaatsing.

#### 2.3.4 Matching

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 het COA) aangevraagd te worden. Voor een van de werkgevers, die een tijdelijke opdracht aanbode, 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. Uiteindelijk werd op maandag de administratie geregeld en konden ze op dinsdag aan het werk.

Twee aandachtspunten bij de matching zijn de doorlooptijd van werving tot echt aan het werk kunnen en de afstemming over de reiskosten. De doorlooptijd bij deelnemers van werving tot werk verschilt. Dit is afhankelijk van de aanvraag van benodigde documentatie zoals de TWV en het BSN, waarvan de doorlooptijd niet op voorhand vast te stellen is. Daarnaast is het ook afhankelijk van de werkwens van de deelnemer en de op dat moment beschikbare mogelijkheden bij werkgevers. Wanneer er aan de hand van de werkwens van de deelnemer contact gezocht wordt met een werkgever kan het langer duren totdat er een koppeling is gemaakt dan wanneer een werkgever al heeft aangegeven mee te willen doen aan de pilot.

In sommige gevallen dienen er extra afspraken gemaakt te worden over onder andere de reiskostenvergoeding en welke partij dit vergoedt. In het geval van de tijdelijke opdracht zoals hierboven beschreven was het bijvoorbeeld mogelijk dat deelnemers in een busje werden opgehaald en naar het werk gebracht werden, en een andere werkgever in de hospitality bood een shuttle service aan van Almere naar Schiphol. Bij een derde werkgever regelde de gemeente de reiskosten, ondanks dat er sprake was van een proefplaatsing waarbij reiskosten niet altijd worden vergoed.

#### 2.3.5 Nazorg

Er is geen specifiek programma opgezet om de nazorg na plaatsing te regelen. De werkgevers zijn verantwoordelijk voor het inwerken en de eventuele mogelijkheid voor een deelnemer om een duurzaam dienstverband aan te gaan. Randstad blijft bereikbaar voor de deelnemers en de werkgevers nadat de plaatsing is geregeld.

#### 2.3.6 Lerende aanpak

Belangrijk om op te merken bij het ontleden van de aanpak van de pilot, is dat het een “lerende aanpak” is en er in sommige gevallen tussentijds activiteiten toegevoegd zijn aan de methodiek om al tijdens de looptijd door te ontwikkelen. Door de maandelijkse bijeenkomsten, geïnitieerd

door de projectleider en projectsecretaris konden elementen in de pilot gaandeweg gewijzigd worden. De belangrijkste elementen die tussentijds zijn toegevoegd of veranderd zijn:

- Inlooppreekuren bij de Meedoenbalie in een aparte ruimte
  - Vanwege de drukte op de Meedoenbalie was er onvoldoende tijd en gebrek aan een rustige ruimte voor bewoners om hun verhaal te doen tijdens de intake.
- Uitbreiding dienstverlening pilot naar locatie Markerkant
  - Vanwege de wens van bewoners op Markerkant om naar werk te worden begeleid en de mogelijkheid om met de huidige structuur ook de bewoners van Markerkant te ondersteunen richting werk.
- Dedicated casemanager van het COA voor 0,4 fte
  - De eerste dedicated casemanager deed het werk voor de pilot boven op haar taken, waardoor er onvoldoende capaciteit was om zich op de pilot te richten.
- Accountadviseur gemeente Almere voor intakegesprekken
  - De behoefte vanuit bewoners om te werken is groot en overschrijdt de capaciteit. Door een extra account manager kwam er meer capaciteit vrij om bewoners te spreken.
- Groepsgewijze voorlichting over de pilot
  - Ter verbetering van de informatievoorziening voor bewoners. Hierdoor krijgen bewoners al informatie over de pilot voordat ze zich aanmelden voor een intake. Voorheen werd veel informatie voor het eerst gedeeld tijdens de intake.

## 2.4 Differentiatie binnen de aanpak

De aanpak zoals hierboven beschreven wordt niet voor iedereen deelnemer aan de pilot exact hetzelfde toegepast: er is ruimte voor maatwerk, afhankelijk van de behoeften en kenmerken van de deelnemer. Deze paragraaf beschrijft de verschillen in aanpak die worden gehanteerd afhankelijk van welke deelnemer naar werk wordt begeleid. Deze verschillen zijn opgehaald uit de diepte-interviews met pilot medewerkers en de praktijkvoorbeelden die genoemd werden door de deelnemers in de interviews en de expertpool. De verschillen die de grootste rol spelen bij het bepalen van de manier waarop de aanpak ingezet wordt, zijn:

- Mate waarin het opbouwen van skills en/of bijscholing nodig is (2.4.1)
- Mate van zelfstandigheid bij de deelnemers (2.4.2)
- Reden waarom de deelnemer wil werken (2.4.3)
- Locatie waar de deelnemer woont (azc Almere of locatie Markerkant) (2.4.4)
- Verblijfsstatus: is de deelnemer statushouder of asielzoeker? (2.4.5)
- Verschillen in verblijfsrecht: mag iemand wel of niet werken? (2.4.6)

### 2.4.1 Mate waarin het opbouwen van skills en/of bijscholing nodig is

Het aanbod aan werk sluit niet altijd aan bij de achtergrond van een deelnemer. In sommige gevallen wil een deelnemer alsnog graag aan de slag in een baan die niet helemaal aansluit.



Het ontbreken van aanvullende ondersteuning om te werken aan vaardigheden van deelnemers kan ertoe leiden dat werkgevers die op zoek zijn naar geschoolde deelnemers of een specifiek taalniveau minder aansluiting vinden bij de pilot. Om hierop in te spelen heeft Randstad deelnemers doorverwezen naar online cursussen, trainingen en stageplaatsen om hun vaardigheden bij te schaven. Twee deelnemers hebben (tijdelijk) van loopbaan gewisseld, drie hebben baan- of stageplekken in hun vakgebied gezocht, en twee anderen hebben gekozen voor banen in de hotelbranche om de taal te leren en zelfredzaam te worden, ook wanneer dit niet hun eerste keuze was.

De competenties die tot nu toe worden gevraagd door werkgevers gaan voornamelijk over: kunnen spreken (en soms lezen) in voornamelijk het Engels, fysiek uithoudingsvermogen en een bepaalde mate van representativiteit (bijvoorbeeld in de hospitality). Een deel van de deelnemers kan al direct aan deze eisen voldoen, zo spreekt bijvoorbeeld 80% van de deelnemers een beetje tot goed Engels (zie tabel 3.5). In een enkel geval, bij een werkgever in de ICT werd ook een hoog taalniveau of al ervaring of een diploma in de ICT gevraagd. Buiten eerder genoemde competenties geven alle werkgevers aan dat ze voornamelijk waarde hechten aan intrinsieke motivatie en een match met het bedrijf. Er is niet zozeer een voorkeur voor bepaalde bewonersgroepen.

#### 2.4.2 Mate van zelfstandigheid bij deelnemers

Ook afhankelijk van de behoefte aan ondersteuning en de mate van zelfstandigheid heeft Randstad de aanpak bijgeschaafd. Zo zijn er deelnemers die samen met de medewerker naar geschikte vacatures hebben gezocht of via Randstad werden voorgesteld, maar waren er ook deelnemers die zelf op zoek gingen naar een geschikte functie of al met een specifieke werkwens aankwamen. Voor deze laatste groep mensen (die uit vier personen bestond), geldt dat zij naast het regelmatig ontvangen van vacatures (via e-mail of WhatsApp en indien nodig persoonlijke afspraken), ook de uitnodiging kregen om zelf actief naar vacatures te zoeken en deze te delen. Ze konden vervolgens advies, begeleiding en ondersteuning krijgen bij hun zoektocht naar werk.

#### 2.4.3 Reden waarom de deelnemer wil werken

De belangrijkste motivatie die een deelnemer noemt om te willen werken, kan ook effect hebben op de manier waarop de aanpak in de pilot wordt ingezet. Aan de zeven deelnemers die deelnamen aan de diepte-interviews is gevraagd naar hun motivatie om te werken en hoe ze een loopbaan in Nederland zien. Op basis van de verstrekte antwoorden kunnen we de redenen waarom deze geïnterviewden willen werken als volgt categoriseren, waarbij sommige deelnemers meer dan één motivatie noemden:

- **Professionele groei en passie voor werk:** Vier deelnemers hebben een succesvolle carrière in land van herkomst gehad, die ze in Nederland willen voortzetten. Deze



deelnemers geven aan dat ze gemotiveerd zijn om zichzelf professioneel en persoonlijk te ontwikkelen.

- **Bijdrage aan de samenleving:** Twee deelnemers noemen als belangrijkste reden om te willen werken dat zij actief willen deelnemen aan de samenleving en geloven in het belang van productief zijn. Zij zien werken als een manier om betekenisvol bij te dragen aan hun nieuwe omgeving. Tenslotte zien ze dat de mogelijkheden in Nederland uitgebreider zijn dan de mogelijkheden die ze hadden in het land van herkomst.
- **Verbetering van de levenskwaliteit:** Drie deelnemers benadrukken het belang om actief te blijven en niet het gevoel te hebben dat ze tijd aan het verspillen zijn. Ze waarderen de tijd die ze buiten het azc kunnen doorbrengen, zowel fysiek als mentaal, om afstand te kunnen nemen van de niet-optimale woonomstandigheden daar, waar ze zich soms minder op hun gemak voelen. Vanuit het perspectief van de bewoners in de pilot, biedt het hebben van werk vanaf het begin van hun verblijf in een nieuwe samenleving voordelen voor een betere integratie en een gevoel van verbondenheid. Daarbij heeft zelfredzaamheid - door zelf geld te verdienen- aanzienlijke invloed op de verbetering van hun levens, omdat ze hiermee ook voor hun gezinnen kunnen zorgen. Zowel voor degenen die al in Nederland wonen als voor degenen die nog in het land van herkomst wachten op gezinshereniging. Deze deelnemers hechten waarde aan zelfredzaamheid, en geloven dat werken essentieel is voor mentaal welzijn, vooral vanwege de huidige omstandigheden in het azc.
- **Integratie en taalvaardigheid:** Twee deelnemers willen graag werken om te integreren in de lokale gemeenschap, hun taalvaardigheid te verbeteren en de werkcultuur beter te begrijpen. Ze zien werk als een manier om verder te komen vanuit het azc en een stabiel inkomen te verschaffen voor een veiligere toekomst.

Twee voorbeelden uit de praktijk die illustreren hoe de motivatie die een deelnemer heeft invloed kan hebben op de aanpak die binnen de pilot ingezet zijn:

- **Professionele groei en passie voor werk: het willen maken van een carrière switch**  
Een deelnemer die we spraken, heeft een achtergrond als hoogleraar ICT en wilde in Nederland een andere verwante richting op, namelijk computer engineering. Het grootste obstakel voor hem is dat hij niet voldeed aan een of meer vaardigheden die vereist zijn voor de vacatures waar hij op wilde solliciteren. Dit weerhield hem er niet van sollicitatiegesprekken te voeren, maar zonder resultaat. In overleg met deze deelnemer is besloten om een carrièreswitch te maken en interesse in een ander vakgebied te verkennen. De medewerker van Randstad toonde flexibiliteit door het plan bij te werken, verbindingen te leggen met werkgevers waar men werkervaring op kan doen in een nieuw vakgebied en afspraken te maken om te gaan oriënteren.
- **Werk als integratie en een manier om sociale verbindingen te maken**  
Na de zomer kwamen twee jonge bewoners op het spreekuur die graag bij een fastfoodketen aan de slag willen gaan. De belangrijkste reden voor hen om daar te

willen werken, was dat daar leeftijdsgenoten werken. Zij zien werk als een manier om jonge mensen te leren kennen en hun netwerk te vergroten. Dit heeft gevolgen voor het type werk en werkgevers waar de medewerker van Randstad met de jonge bewoners mee op zoek gaat.

#### 2.4.4 Locatie waar de deelnemer woont (azc Almere of locatie Markerkant)

De pilot in Almere staat open voor alle bewoners die woonachtig zijn op de COA locatie Engelse Mijl in Almere. Daarnaast is het vanaf de zomer van 2023 ook mogelijk voor bewoners op de locatie Markerkant om via de pilot naar werk te worden bemiddeld.

Op de locatie Markerkant is geen Meedoenbalie of vaste aanwezigheid van een medewerker van de pilot, waardoor de bewoners van de locatie Markerkant af moeten reizen naar de locatie Engelse Mijl, waar de intakegesprekken plaatsvinden.

#### 2.4.5 Verblijfsstatus: is de deelnemer statushouder of asielzoeker?

Het grootste verschil in de begeleiding naar werk hangt samen met het hebben van een verblijfsstatus of niet. Deelnemers met een verblijfsstatus (statushouders) konden relatief sneller aan het werk dan deelnemers zonder verblijfsstatus (asielzoekers). Voor asielzoekers geldt dat de werkgever, met hulp van de medewerker van Randstad, een TWV aan dient te vragen. Vervolgens kon een verzoek worden gedaan voor een versnelde toekenning van een BSN nummer. Na de aanvraag van deze documenten kan iemand maximaal 24 weken per jaar aan het werk, de 24-weeken-eis.<sup>12</sup> Overigens gold voor twee statushouders die naar werk zijn bemiddeld ook dat zij nog geen BSN nummer hadden. De meeste statushouders hadden echter al wel een BSN nummer.

Op papier is het zo dat een asielzoeker na 6 maanden recht heeft op een BSN. Door achterstanden is de wachttijd voor BRP-inschrijving langer dan normaal. Om te voorkomen dat statushouders niet kunnen uitstromen naar een gemeente, hebben zij op dit moment de prioriteit voor een BSN. Dit zorgt ervoor dat met name veel asielzoekers die langer dan 6 maanden rechtmatig in Nederland verblijven moeten wachten op inschrijving. Op initiatief van het COA heeft de Commissie BRP-straten, in december 2022 besloten om een pilot te starten waarbij er voor bewoners met een TWV een versnelde procedure kan worden opgestart, in plaats van dat zij moeten wachten op een uitnodiging voor registratie in de BRP-sstraat. Een TWV is dus vereist om versneld een BSN aan te vragen.

---

<sup>12</sup> Ten tijde van de evaluatie was er nog sprake van de wettelijke beperking dat asielzoekers per jaar maximaal 24 weken mogen werken. Op 29 november 2023 heeft de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State geoordeeld dat de 24-weeken-eis verhindert dat asielzoekers effectieve toegang krijgen tot de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze eis doet afbreuk aan het “doel en nuttig effect van de Europese Opvangrichtlijn” en is daarom in strijd met het Europees recht.

Van de matches waar het van te achterhalen is, was de doorlooptijd voor BSN en TWV, op peildatum 10 oktober 2023, als volgt:

**Tabel 2.1:** gemiddelde doorlooptijd voor het verkrijgen van een BSN voor deelnemers die nog geen BSN hebben.

Doorlooptijd BSN	Aantal (N=20)
Tussen de 3 weken 1 maand	13 <i>Waarvan voor 1 deelnemer op peildatum nog geen BSN is toegekend</i>
Tussen 1 en 2 maanden	7

**Tabel 2.2:** gemiddelde doorlooptijd voor het verkrijgen van een TWV voor deelnemers die een TWV nodig hebben.

Doorlooptijd TWV	Aantal (N=20)
Minder dan 1 maand	16
Tussen 1 en 2 maanden	1 <i>Waarvan voor 1 deelnemer op peildatum nog geen TWV is toegekend</i>
Meer dan 2 maanden	2 <i>Waarvan voor 1 deelnemer op peildatum nog geen TWV is toegekend</i>

Vooraf de wachttijden voor een BSN zijn in de praktijk nog lang, ondanks de versnelde procedure wanneer een deelnemer al een TWV heeft.

Vanwege de looptijd van de pilot is er geen onderzoek gedaan of er ook verschillen zijn in de mate waarin deelnemers met of zonder verblijfsstatus hun werk ook kunnen behouden, bijvoorbeeld wanneer de inburgering start.

#### 2.4.6 Verschillen in verblijfsrecht: mag iemand wel of niet werken?

Niet iedereen die wil werken kan ook werken. Gedurende de looptijd van de pilot hebben zich bewoners gemeld, waarvan later bleek dat zij niet kunnen werken. Dit betrof onder andere:

- bewoners die onder de Dublin verordening vallen en niet in Nederland mogen werken.
- bewoners die een medische verblijfsgrond in Nederland hebben en op basis van die verblijfsstatus niet mogen werken.

Voor de komst van de dedicated casemanager voor 0.4 fte kwamen er situaties voor waarin iemand vanwege zijn of haar verblijfsstatus eigenlijk niet mocht werken maar al wel een intake had gehad. Er was, zo bleek uit de interviews, te weinig tijd voor de oorspronkelijke dedicated casemanager om dit samen met de medewerker van Randstad op te pakken. Inmiddels is hier een workaround voor gevonden die voldoet aan de AVG vereisten, waardoor de medewerker van Randstad vooraf weet of iemand mag werken of niet. De dedicated casemanager geeft

door aan de projectsecretaris van het COA of mensen wel of niet mogen werken en deze informatie wordt door de projectsecretaris, op een AVG correcte wijze, doorgegeven aan de medewerker van Randstad.

### 3. Succes van de pilot: kwantitatieve resultaten en ervaringen

In dit tweede resultatenhoofdstuk worden de resultaten van het evaluatieonderzoek gepresenteerd aan de hand van de tweede groep deelvragen. Allereerst komen de kwantitatieve resultaten aan bod als antwoord op deelvraag 5: welke kwantitatieve resultaten zijn er behaald met de pilot? (3.1). In het tweede deel van het hoofdstuk kijken we naar deelvraag 6: de kwalitatieve ervaringen van de verschillende betrokkenen. We beantwoorden de vraag: hoe hebben samenwerkingspartners, deelnemers en betrokken werkgevers de pilot ervaren? (3.2) Tot slot wordt kort teruggeblikt op de hypothesen uit de tussenevaluatie zoals gepresenteerd in hoofdstuk 1 (3.3).

#### 3.1 Kwantitatieve resultaten van de pilot

In deze paragraaf worden de kwantitatieve resultaten van de pilot besproken om vast te stellen in hoeverre de pilot het gestelde doel van 50 succesvolle plaatsingen voor het einde van 2023 heeft bereikt. Zoals in de onderzoeksaanpak benoemd, wordt een succesvolle plaatsing gedefinieerd als: *de deelnemer heeft een werkcontract aangeboden gekregen en is voor tenminste één dag aan het werk bij een werkgever.*

We beginnen met enkele kerncijfers: wat zijn concreet de behaalde resultaten van de pilot? (3.1.1). Vervolgens kijken we naar de resultaten door de lens van gender (3.1.2), verblijfsstatus (3.1.3), opleidingsniveau (3.1.4), Nederlands en Engels taalniveau (3.1.5) en of deelnemers al gekoppeld waren aan een gemeente (3.1.6). Tot slot analyseren we de kwantitatieve resultaten (3.1.7).

Om een completer beeld te geven van de kwantitatieve resultaten, gaan we niet alleen in op de succesvolle plaatsingen zoals hierboven gedefinieerd, maar benoemen we ook resultaten die gezien kunnen worden als stap richting een succesvolle plaatsing. De volgende cijfers die zijn opgehaald op peildatum 31 december 2023 zijn hier van belang, zoals weergegeven in tabel 3.1:

**Tabel 3.1:** Cijfers over bewoners azc Almere (locatie Engelse Mijl en Markerkant) met betrekking tot de pilot.

Categorie	Toelichting	Aantal
<b>Bewoners</b>	Aantal bewoners (Engelse Mijl + Markerkant).	<b>1.337</b> (1.213 + 124)
<b>Doelgroep pilot</b>	Bewoners die 18+ zijn en mogen werken, waarvan:	<b>924</b>
	Aantal statushouders.	352

	Aantal asielzoekers.	572
<b>Deelnemers</b>	Bewoners die een intake hebben gehad, waarvan:	<b>169</b>
	Deelnemers die op peildatum nog woonachtig zijn op de locaties en dus bemiddelbaar zijn, waarvan:	97
	Deelnemers die nog niet zijn geplaatst bij een werkgever.	78
<b>Matches</b>	Deelnemers waarbij er intentie is van zowel werkgever als deelnemer om een werkrelatie aan te gaan, waarvan:	<b>60</b>
	Huidige plaatsingen (nog aan het werk op peildatum)	22
	In afwachting van TWV of BSN	7
	Niet gestart (niet op komen dagen of baan uiteindelijk geweigerd)	7
	Geplaatst maar gestopt voor de peildatum, waarvan:	24
	Tijdelijke klus (merendeel asielzoeker, i.v.m. 24-weken-eis)	13
	Andere reden (voornamelijk: zelf gestopt)	11
<b>Plaatsingen</b>	Aantal huidige plaatsingen + aantal geplaatsten die voortijdig zijn gestopt.	<b>46</b>
<b>Werkgevers</b>	Aantal werkgevers dat is benaderd voor deelname aan de pilot.	<b>+/- 40</b>
	Aantal werkgevers dat plaatsingen heeft gerealiseerd	7

Een paar opmerkingen bij de cijfers in deze paragraaf:

- De kwantitatieve resultaten die behaald zijn in de pilot worden afgezet tegen de algemene demografie en aantallen op beide locaties, om te kunnen identificeren of de behaalde aantallen in de pilot afwijken van de demografie.
- Er kunnen op basis van deze cijfers geen conclusies getrokken worden over de mate van belangstelling in de pilot, omdat dit niet bijgehouden is en er meer bewoners geïnteresseerd zijn in deelname aan de pilot dan dat er intakes zijn afgenomen.
- In onderstaande tabellen wordt N=60 gehanteerd voor het aantal matches, omdat het een initiële match was vanuit de deelnemer en de werkgever. De reden dat deelnemers nog niet zijn begonnen ligt aan factoren buiten de match zelf en deelnemers die inmiddels gestopt zijn hadden in eerste instantie wel een match.
- In totaal zijn er 60 matches gemaakt met 57 bewoners. Drie bewoners zijn twee keer gematcht aan werk, omdat ze eerst tijdelijk hebben gewerkt en later bij een andere werkgever zijn gestart. Voor de cijfers wordt N=60 gehanteerd omdat deze deelnemers

door Randstad twee keer worden meegeteld als match. Dit betekent dat hun kenmerken (gender, opleidingsniveau etc.) in de tabellen hieronder dubbel geteld worden om tot een totaal van 60 te komen.

### 3.1.2 Gender

De volgende tabel geeft weer welk gender de bewoners op azc Almere hebben en welk gender de deelnemers van de pilot hebben. Voor het aantal bewoners wordt het totale aantal bewoners op beide locaties gehanteerd.

**Tabel 3.2:** Kwantitatieve resultaten uitgesplitst naar gender

Gender	Aantal bewoners (N=1.337)	%	Aantal deelnemers pilot (N=169)	%	Aantal matches (N=60)	%
Man	1.023	77%	151	89%	53	88%
Vrouw	304	23%	17	10%	7	12%
Onbekend/no n-binair	10	>0,1%	1	1%	0	0%

Er wonen veel mannen op beide locaties. Daarbij is het zo dat ten opzichte van het gemiddelde bewonersaantal meer mannen op gesprek zijn geweest voor een intake. Het aantal mannen en vrouwen dat uiteindelijk gematcht is komt in percentages (bijna) overeen met het aantal deelnemers van de pilot, maar er zijn relatief net iets meer vrouwen gematcht.

### 3.1.3 Verbljfsstatus

Onderstaande tabel geeft weer welke status de bewoners op azc Almere hebben en welke status de deelnemers van de pilot hebben. Voor het aantal bewoners wordt de totale doelgroep van de pilot op beide locaties gehanteerd.

**Tabel 3.3:** Kwantitatieve resultaten uitgesplitst naar verbljfsstatus

Status	Aantal bewoners (N=924)	%	Aantal deelnemers pilot (N=169)	%	Aantal matches (N=60)	%
Statushouders	352	38%	87	51%	26	43%
Asielzoekers	572	62%	81	48%	34	57%
Onbekend	-	-	1	1%	-	-

Er wonen meer asielzoekers op de locatie. Ten opzichte van het aantal bewoners, hebben er zowel absoluut als relatief meer statushouders een intakegesprek gehad. Ten opzichte van het aantal deelnemers van de pilot zijn er juist absoluut en relatief meer asielzoekers gematcht.

### 3.1.4 Opleidingsniveau

De volgende gegevens zijn bijgehouden in de intakes. Er zijn geen volledige gegevens bekend van de algehele bewonerspopulatie. In de tabel op de volgende pagina is weergegeven wat het opleidingsniveau is van de deelnemers en hoeveel matches er gemaakt zijn ingedeeld naar opleidingsniveau.

**Tabel 3.4:** Kwantitatieve resultaten uitgesplitst naar opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Aantal deelnemers pilot (N=169)	%	Aantal matches (N=60)	%
Geen opleiding	13	8%	3	5%
Basisschool	20	12%	8	13%
Middelbare school	40	24%	13	22%
Lager onderwijs <sup>13</sup>	7	4%	2	3%
Middelbaar beroepsonderwijs	27	16%	13	22%
Hoger onderwijs	50	29%	17	28%
Niet bekend	12	7%	4	7%

Over het algemeen zijn deelnemers die middelbaar beroepsonderwijs gevolgd hebben in land van herkomst relatief vaker gematcht. De deelnemers die hoger onderwijs hebben gevolgd zijn de grootste groep. Deelnemers die lager onderwijs volgen zijn de kleinste groep.

### 3.1.5 Engels en Nederlands taalniveau

In tabel 3.5 en 3.6 is weergegeven wat het taalniveau Engels en Nederlands is van de deelnemers en hoeveel succesvolle matches er gemaakt zijn ingedeeld naar taalniveau. Het taalniveau wordt in de intake aan de deelnemer zelf uitgevraagd en de resultaten zijn dus door de deelnemers zelf gerapporteerd in de intake.

**Tabel 3.5:** Kwantitatieve resultaten uitgesplitst naar taalniveau Engels

Spreekt Engels	Aantal deelnemers pilot (N=169)	%	Aantal matches (N=60)	%
Goed	93	55%	40	67%
Redelijk	13	8%	5	8%

<sup>13</sup> In het kader van de pilot werd de term lager onderwijs gehanteerd voor deelnemers die een opleiding hebben gevolgd die lager is geëvalueerd dan een middelbare beroepsopleiding in Nederland.

Beetje	28	17%	6	10%
Nee	26	15%	9	15%
Niet bekend	9	5%	-	-

Ruim de helft van de deelnemers spreekt goed Engels en twee derde van de succesvolle matches spreekt goed Engels. Deze groep is dus relatief vaker gematcht. Daarbij is er nog een significant aantal matches gemaakt met deelnemers die geen Engels spreken (9/60).

**Tabel 3.6:** Kwantitatieve resultaten uitgesplitst naar taalniveau Nederlands

Spreekt Nederlands	Aantal deelnemers pilot (N=169)	%	Aantal matches (N=60)	%
Goed	15	9%	6	10%
Redelijk	8	5%	2	3%
Beetje	36	21%	17	28%
Nee	106	63%	35	59%
Niet bekend	4	2%	-	-

De meeste deelnemers spreken geen of een beetje Nederlands (84%). De meeste matches zijn ook gemaakt met deelnemers die geen of een beetje Nederlands spreken (87%).

### 3.1.6 Koppeling aan de gemeente

In de tabel hieronder is weergegeven hoeveel deelnemers er aan de gemeente gekoppeld zijn en hoeveel succesvolle matches er gemaakt zijn ingedeeld na de koppeling aan de gemeente.

**Tabel 3.7:** Kwantitatieve resultaten uitgesplitst naar koppeling aan gemeente

Koppeling aan gemeente	Aantal deelnemers pilot (N=169)	%	Aantal matches (N=60)	%
Ja	79	47%	27	45%
<i>Waarvan Almere</i>	20	12%	6	10%
<i>Waarvan Amsterdam</i>	28	17%	11	18%
<i>Waarvan gemeente max. 1 uur reizen OV<sup>14</sup></i>	18	11%	6	10%

<sup>14</sup> Het is maximaal één uur reizen vanaf Almere Centrum naar gekoppelde gemeenten: Amersfoort (2x), Diemen (1x), Gooische Meren (2x), Haarlemmermeer (2x), Hilversum (1x), Landsmeer (1x), Leiden (2x), Lelystad (4x), Nieuwegein (1x), Utrecht (1x), Wijhe-Olst (1x)).



Waarvan andere gemeenten	13	8%	4	7%
Ja, niet bekend welke gemeente	1	1%	0	0%
Nee	89	52%	33	55%

De koppeling aan de gemeente zegt iets over de waarschijnlijkheid dat iemand bij verhuizing zijn of haar werk kan behouden. Als iemand gekoppeld is aan een gemeente die ver weg is van de plek waar iemand werkt, dan is de kans aanwezig dat bij verhuizing het niet mogelijk is om te blijven werken. Dit hangt af van hoe ver de gekoppelde gemeente af ligt van de gemeente waar iemand werkt. Er werken immers ook deelnemers in Amsterdam en omstreken. Daarnaast hangt het ervan af bij welke organisatie iemand werkt. Sommige organisaties hebben meerdere vestigingen in Nederland en wellicht is het mogelijk om bij een andere vestiging aan de slag te gaan. Daarbij is het beleid van COA dat er rekening wordt gehouden met werk bij de koppeling aan een gemeente wanneer iemand een contract heeft van 24 uur per maand.

Het merendeel van de matches is nog niet gekoppeld, op drie matches na omdat zij nog geen verblijfsvergunning hebben. 38% is gekoppeld aan een gemeente binnen één uur reisafstand, waarvan de meerderheid is gekoppeld aan Amsterdam en Almere. 7% is gekoppeld aan een gemeente die verder weg ligt.

### 3.1.7 Analyse en conclusie kwantitatieve resultaten

Tussen december 2022 en december 2023 zijn er op 924 bewoners op beide locaties die onder de doelgroep van de pilot vallen, 169 bewoners gesproken (18%). Van het totale aantal dat onder de doelgroep valt is 2% geplaatst en nog aan het werk en 5% is geplaatst maar voor de peildatum gestopt. Op basis van het aantal intakes is dat respectievelijk 13% en 27%. Daarbij moet worden opgemerkt dat het aantal mensen dat geplaatst kan worden toeneemt door het aantal intakes dat wordt afgenomen maar tegelijkertijd afneemt omdat deelnemers verhuizen naar een andere locatie of de gemeente. Van de 169 intakes zijn op de peildatum nog 97 deelnemers bemiddelbaar en 78 deelnemers van die groep zijn nog niet gematcht.

Op het moment van de peildatum is het aantal van 50 daadwerkelijke plaatsingen niet behaald (46). Getuige het feit dat 7 mensen nog wachten op hun TWV en BSN is het aantal van 50 plaatsingen wel binnen handbereik. De lange wachttijden voor deze documenten vallen buiten de invloed van de organiserende partijen.

Als we de kwantitatieve resultaten analyseren, vallen de volgende zaken op:

- Het aantal intakes met vrouwen loopt relatief gezien achter op het aantal intakes met mannen. Er is niet onderzocht waar dit aan ligt.

- Het hogere aantal gematchte asielzoekers valt te verklaren door het grote aantal (11) dat via Randstad een tijdelijke klus kon doen in de logistiek en daarmee dus binnen de 24-weken-eis viel.
- Opleidingsniveau is onder deelnemende werkgevers, op één enkele keer na, genoemd als een eis om te kunnen werken. Deelnemers die een hoger onderwijsniveau hebben gevolgd zijn de grootste groep die deelnemen aan de pilot. Op het aantal matches dat middelbaar beroepsonderwijs heeft gevolgd na, is er over het algemeen geen groot cijfermatig effect te zien tussen het aantal deelnemers en matches.
- Engels wordt vaker door werkgevers genoemd als een voorwaarde om te kunnen werken en lijkt belangrijker dan Nederlands, volgens de cijfers. Nederlands is op basis van de cijfers en de interviews voor de werkgevers meestal geen vereiste om te kunnen werken.
- Niet voor elke werkgever is Engels een voorwaarde, blijkt uit het aantal mensen dat een beetje of geen Engels spreekt en gematcht is. Van de deelnemers die geen Engels spreken is men, op twee deelnemers na, gematcht aan schoonmaakwerk of een tijdelijke logistieke klus via Randstad. Randstad gaf bijvoorbeeld aan dat ze werken met vertaalapps of een werknemer die Engels spreekt en kan vertalen voor een groep werknemers.
- De hoge aantallen gematchte mensen die geen Nederlands spreken, is te verklaren door het grote aantal bewoners dat, buiten de voorinburgering tot A1, nog geen mogelijkheid heeft gehad om Nederlands te leren. Daarbij was Nederlands voor deelnemende werkgevers geen vereiste.
- Of iemand al wel of niet gekoppeld is aan een gemeente heeft geen cijfermatig effect of er sprake is van een match. Een aanstaande koppeling heeft wel effect op de kans dat iemand zijn of haar werk kan behouden.
- Er zijn relatief veel werkgevers gesproken (40) en uiteindelijk is er maar een klein aantal werkgevers daadwerkelijk overgegaan op plaatsing (7). De redenen hiervoor worden besproken in paragraaf 3.2.3 waarin de ervaring van werkgevers besproken wordt. Wat we uit de kwantitatieve cijfers zien, is dat het enerzijds een beperkt aantal werkgevers is dat meedoet, maar anderzijds zijn er gemiddeld 6-7 plaatsingen per werkgever. Een signaal dat het mogelijk is om relatief veel bewoners te plaatsen, ook wanneer er een beperkt aantal werkgevers deelneemt.

Concluderend is het aantal van 50 plaatsingen niet behaald binnen de looptijd van de pilot. Dit heeft met name te maken met:

- De wachttijden voor BSN en TWV. Zonder wachttijden was het aantal wel gehaald, nog los van het effect dat het verhelpen van de wachttijden heeft op de wil van werkgevers om mee te doen.

- De capaciteit binnen de pilot om alle bewoners die willen werken ook een intake aan te bieden. Er is geen beeld van het totale aantal bewoners dat interesse heeft om te werken maar bij de Meedoenbalie is het altijd druk.
- Het aantal werkgevers dat deelneemt. Meer werkgevers betekent meer plaatsingsmogelijkheden en eventueel ook een diverser aanbod aan plaatsen.

## 3.2 Ervaringen met de pilot

Behalve te kijken naar kwantitatieve data over het succes van de pilot, hebben we ook onderzocht hoe de pilot ervaren is door de projectpartners (3.2.1) de deelnemers (3.2.2) en de betrokken werkgevers (3.2.3) In deze paragraaf presenteren we de resultaten die antwoord geven op deelvraag 6: Hoe hebben de verschillende betrokkenen de pilot ervaren? Hierbij starten we per doelgroep met de elementen die zij als positief en werkzaam ervaren hebben en zoomen we vervolgens in op de obstakels die zij ervaren hebben. Aan het einde van elke paragraaf volgt een korte concluderende alinea die antwoord geeft op de deelvraag.

### 3.2.1 De ervaring van de samenwerkingspartners

De ervaringen van de projectpartners Randstad, COA Almere en de Gemeente Almere zijn onderzocht middels diepte-interviews, een groepsinterview en een expertpool.

#### 3.2.1.1 Werkzame elementen

Hieronder bespreken we de 3 elementen uit de pilot die de projectpartners als werkzaam hebben ervaren:

1. Samenwerking gebaseerd op gedeelde visie en vertrouwen
2. Lerend vermogen
3. De rol van de medewerker van Randstad

Voor er dieper ingegaan wordt op de werkzame elementen, is het belangrijk te benoemen dat alle betrokken medewerkers in de pilot het erover eens zijn dat het feit dat er een mogelijkheid is om vanuit de opvang naar werk begeleid te worden op zichzelf al een belangrijke stap is. Mede omdat de tijd in de opvang vanwege de gebrekkige doorloop naar woningen en de tekorten bij de Immigratie en Naturalisatiedienst (hierna: IND) steeds langer wordt. Er is volgens een van de medewerkers sprake van een lacune tussen de huidige situatie (*mensen die pas na de inburgering aan het werk gaan*) en de gewenste situatie (*dat mensen zo vroeg mogelijk aan het werk kunnen*). De structuur en logistiek om dit gat op te vullen is er op dit moment nog nauwelijks en daar draagt de pilot aan bij. Dit fungeert op zichzelf als een voorbeeld voor andere locaties.

In een specifiek geval viel het een casemanager van het COA op dat een deelnemer die bekendstaat als iemand die voor overlast zorgt, maar inmiddels aan het werk is, niet meer voor overlast zorgt. Dit signaal is in het kader van de evaluatie niet verder onderzocht. Een goede hypothese om verder te onderzoeken is of deelnemers die aan het werk zijn zich minder

vervelen en productief bezig kunnen zijn, waardoor er geen neiging is om overlast te veroorzaken.

### 1. Samenwerking gebaseerd op gedeelde visie en vertrouwen

De drie samenwerkende partijen zijn het erover eens dat de samenwerking goed verloopt en dat dit te danken is aan de gedeelde visie en vertrouwen tussen de partijen.

De partijen zijn gedreven om de pilot tot een succes te maken en naar eigen zeggen maakt de pilot veel energie los bij de partijen. Vanuit de betrokken partijen zijn de doelstellingen en de visie gelijk, namelijk: “zoveel mensen die in de opvang wonen en willen werken ook kunnen laten werken.” Door dit doel voor ogen te houden ontstaat er vertrouwen in de samenwerking. Dit werd ook al in de tussenevaluatie benoemd. Omdat het doel niet ter discussie staat kunnen de partijen elkaar hier aan herinneren. Hoe dit doel vervolgens wordt bereikt is wel een vraagstuk waar de partijen met elkaar het gesprek over aangaan. Er is in aanloop naar de pilot ook bewust gekozen om in Almere van start te gaan omdat het vertrouwen tussen partijen daar al bestond.

Aanvullend is werkzaam gebleken dat het COA en Randstad het voortouw namen in de samenwerking en dit een aanleiding vormde voor de gemeente om betrokken te raken. Voor de gemeente Almere geldt dat er voor de pilot van start ging geen reden was om te investeren in bewoners die (nog) niet aan Almere zijn gekoppeld. Er was geen prikkel om bewoners die elders gingen wonen te ondersteunen. Daarbij kwamen ook logistieke en technische uitdagingen kijken, wanneer iemand die de gemeente ondersteunt, verhuist naar een andere opvanglocatie. Volgens de organiserende partijen was de prikkel voor de gemeente om wel mee te doen, niet ontstaan zonder het initiële initiatief van Randstad en COA. De rol van de gemeente wordt op eigen initiatief ook uitgebreid door de uitrol naar de locatie Markerkant, de betrokkenheid van een jobcoach en een extra medewerker voor de intakes. Na afloop van de pilot, zal de gemeente doorgaan met de arbeidstoeleiding van bewoners uit de opvang die aan Almere gekoppeld zijn.

### 2. Een lerende aanpak

De mogelijkheid om tussentijds te leren en al doende de aanpak aan te scherpen, wordt door alle drie de projectpartners benoemd als belangrijk onderdeel van het succes.

De organiserende partijen geven aan dat de pilot is ontstaan door “gewoon te doen”. Er is gestart met een opzet en gaandeweg zijn er bepaalde zaken aangepast omdat het in de praktijk beter werkt. Uit de observaties, interviews en de sessies gedurende de looptijd van de evaluatie blijkt dat de samenwerkende partijen goed in staat zijn om in de praktijk te leren wat

er verbeterd kan worden aan de aanpak, zoals beschreven in de voorbeelden onder 2.3.6 zijn onder andere de volgende elementen tussentijds toegevoegd of gewijzigd:

- Inloopsprekuren
- Uitbreiding naar Markerkant
- Dedicated casemanager voor 0,4 fte
- Accountadviseur gemeente voor extra intakes
- Groepsgewijze voorlichting

Uit de expertpool met medewerkers van de pilot bleek de behoefte om te weten hoe bewoners tegen de pilot aankijken. Na de expertpool met deelnemers bleek dat veel van de knelpunten waar medewerkers mee worstelen ook worden herkend door deelnemers. Er is dus meermaals sprake geweest van een gezamenlijk belang om bepaalde knelpunten op te lossen. In het verbeteren van de pilot wordt nu steeds meer het perspectief van bewoners meegenomen, zodat de samenwerkende partijen goed kunnen klankborden of bepaalde onderdelen in de aanpak in de praktijk werken. Onder andere tijdens de ontwerpsessie is er vastgesteld dat het de pilot ten goede komt als bewoners betrokken worden bij hoe er gecommuniceerd wordt over de pilot en welke vormen van communicatie het beste aankomen bij bewoners. Daarnaast is ervoor gekozen om het perspectief van bewoners centraal te stellen in het afsluitende evenement voor de pilot. Deze banenmarkt die plaatsvond in december 2023 was druk bezocht door bewoners.

### 3. Betrokkenheid van een partij die de brug slaat tussen bewoners en werkgevers

De organiserende partijen benadrukken het belang van een samenwerkingspartner die de brug slaat tussen bewoners en werkgevers en toegang heeft tot een netwerk van werkgevers. Binnen deze pilot was dit Randstad, maar dat kan ook een andere partij zijn die aan deze kenmerken voldoet. De betrokken medewerkers, zowel vanuit de gemeente Almere als ook het COA, geven aan dat de medewerker van Randstad een belangrijke rol vervult om de pilot tot een succes te maken. Zonder haar werkzaamheden was het niet mogelijk geweest om de pilot uit te kunnen voeren. Vooral omdat er wordt gezien dat de medewerker van Randstad richting alle partijen een verbindende factor vormt. Ze begrijpt wat er speelt bij werkgevers en kan zich ook verplaatsen in het perspectief van bewoners. De onderlinge samenwerking wordt als prettig ervaren.

#### 3.2.1.2 Obstakels

Hieronder bespreken we 6 obstakels uit de pilot. Dit zijn aspecten die de organiserende partijen als niet werkzaam of verhinderend hebben ervaren:

1. Capaciteit
2. Informatievoorziening
3. Verwachtingsmanagement
4. Context van de opvang

5. Wachttijden voor BSN en TWV
6. Overgang naar de gemeente

### 1. Capaciteit

Vanuit de betrokken uitvoerende medewerkers in de pilot wordt aangegeven dat er te weinig capaciteit is om iedereen die interesse heeft om te werken ook daadwerkelijk een intake te kunnen bieden en begeleiding naar werk. Dit punt kwam ook naar voren in de tussenevaluatie. Een van de medewerkers in de pilot geeft aan dat het nog elke dag druk is met bewoners die graag willen werken. Een gedeelte van de bewoners heeft nog geen gesprek gehad en een gedeelte is ook nog onbekend met de pilot.

Er zijn gedurende de pilot veranderingen in de capaciteit doorgevoerd. De vorige dedicated casemanager had onvoldoende capaciteit om zich aan de pilot te wijden. Als er meer uren waren geweest had Randstad beter ondersteund kunnen worden in de intakegesprekken en eventuele screening voorafgaand aan de gesprekken of iemand in aanmerking komt om te werken of niet. De eerste dedicated casemanager is gewisseld van locatie en vervolgens is er een vacature met meer uren uitgezet (0,4 fte). Er kan niet geconcludeerd worden dat het aannemen van een dedicated casemanager meer ruimte in de capaciteit heeft betekent, ook omdat de dedicated casemanager geen intakegesprekken voert. Wel is er vanuit de gemeente een accountadviseur betrokken die ook intakegesprekken afneemt.

Vanuit een medewerker van de gemeente geldt een ander perspectief op de capaciteit, dat ook in de tussenevaluatie naar voren kwam. Op dit moment is gemeente Almere een van de weinige gemeenten die betrokken zijn bij arbeidstoeleiding vanuit de opvang. In beginsel ondersteunt de gemeente alleen de bewoners die aan hen zijn gekoppeld. De gemeente zet, door geld en uren te investeren in het oppakken van intakegesprekken, een extra stap, omdat ze hiermee ook mensen bemiddelen die nog niet aan gemeente Almere gekoppeld zijn. Dit staat op gespannen voet met de capaciteit. Er zijn te weinig financiële middelen voor de personen die niet aan Almere gekoppeld zijn. Deze middelen komen pas vrij als iemand verhuist. Een medewerker van de gemeente gaf dan ook aan: “We moeten voorkomen dat we ten onder gaan aan ons eigen succes.”

### 2. Informatievoorziening en AVG

De projectpartners zien het als een obstakel om alle informatie over de pilot en werken in Nederland op de juiste momenten te delen met bewoners. Ze zijn zoekende waar de behoefte ligt en op welke momenten, welke informatie gedeeld moet worden. De medewerker van Randstad geeft tijdens de intakes veel informatie over werken in Nederland en de deelname aan de pilot. Door de hoeveelheid informatie die in één keer wordt gegeven, is niet altijd alles

meteen duidelijk voor deelnemers. Daarnaast hebben deelnemers aanvullende informatiebehoefte waar niet altijd direct in voorzien kan worden. Om dit obstakel te verkleinen is al gekozen voor groepsgewijze voorlichting, zodat er tijdens de intake minder informatie in één keer gegeven moet worden en meer betrokkenheid van bewoners bij informatievoorziening.

De AVG beperkt de mogelijkheden van de samenwerkende partijen om informatie met elkaar uit te wisselen over de werksituatie van deelnemers aan de pilot. Denk aan de informatie of iemand aan het werk is, en zo ja, waar en voor hoeveel uur? Omdat Randstad geen partij is in de inburgeringsketen, is het lastiger om up to date informatie uit te wisselen, zoals ook naar voren kwam in de tussenevaluatie. Voor de combinatie met inburgering is het van belang, aldus de gemeente, om tijdig te weten te komen wat de werksituatie van een klant is, zodat het een en ander geregeld kan worden met bijvoorbeeld de aanbieders. Vanwege onder andere de AVG blijkt dit in de praktijk lastig. Mede doordat het zowel voor het COA als voor de gemeente ook niet altijd duidelijk is wie de contactpersoon is aan de andere kant die de informatie tijdig kan verschaffen.

Aan het begin van de pilot was het ook lastig voor het COA en Randstad om informatie met elkaar uit te wisselen. Bepaalde informatie mocht vanwege de AVG niet gedeeld worden. Hier is een oplossing voor gezocht door de informatie vanuit een casemanager, via de projectleider of projectsecretaris van het COA op een AVG-verantwoorde wijze door te geven. Er wordt op deze wijze bijvoorbeeld doorgegeven welke bewoners mogen werken en welke bewoners niet mogen werken, bijvoorbeeld vanwege hun Dublin-status.

### 3. Verwachtingsmanagement naar bewoners en naar werkgevers

Het obstakel verwachtingsmanagement vanuit de organiserende partijen geldt zowel richting bewoners als werkgevers.

Wanneer bewoners deelnemen aan de pilot verwachten ze dat ze snel aan het werk kunnen. Het is onduidelijk wanneer TWV en BSN aanvragen worden gehonoreerd, waardoor er geen duidelijke inschatting gegeven kan worden door de medewerker van Randstad wanneer iemand kan starten. Daarnaast verwachten sommige deelnemers dat ze direct op hun niveau aan het werk kunnen. Door beperkte van taal,- en onderwijsvoorzieningen op de opvang en het ontbreken van werkervaring in Nederland, kunnen deelnemers in de praktijk niet direct aan de slag in functies waar meer competenties voor zijn vereist.

In de context van werkgevers en uitzendbureaus is het normaliter zo dat een werkgever relatief snel een beroep kan doen op een uitzendbureau en bij wijze van spreken de volgende dag potentiële medewerkers kan ontmoeten. In de context van de pilot is dit niet mogelijk, voornamelijk omdat de tijd tot aan plaatsing wordt vertraagd vanwege de aanvraag van het BSN en de TWV. Dit maakt het lastig voor de organiserende partijen om werkgevers te binden



aan de pilot. De looptijd in de praktijk is vaak minimaal één maand zoals we zagen in tabel 2.1 met doorlooptijden voor de aanvraag van een BSN.

#### 4. Context opvang: verhuizingen en privacy

De context van werken vanuit de opvang, brengt ook specifieke obstakels met zich mee zoals de verhuizingen/overplaatsingen van deelnemers en de beperkte mate van privacy.

Binnen de opvang in Nederland kan het voorkomen dat bewoners moeten verhuizen. Dat is een extra uitdaging voor de medewerker van Randstad om een geschikte plaatsing te regelen.

In september was een van de deelnemers gematcht met een schoonmaakbedrijf. Hij had nog geen verblijfsstatus en moest een tijdlang wachten op zijn BSN en TWV. Toen hij net was gestart moest hij in het kader van zijn asielprocedure verhuizen naar het azc in Gilze. Zowel voor de deelnemer (werk kwijt), werkgever (medewerker kwijt) als de organisatie van de pilot was dit een teleurstelling. Er was geen mogelijkheid om deze deelnemer in Almere te laten wonen.

Tijdens de pilot zijn er ook werkgevers gesproken die initieel interesse hadden maar uiteindelijk besloten hebben om toch niet mee te doen. Zo heeft een medewerker van de pilot meerdere gesprekken gevoerd met een grote facilitaire dienstverlener die uiteindelijk heeft afgezien van deelname omdat het onzeker was of mensen wel voor een bepaalde tijd kunnen blijven werken vanwege mogelijke verhuizingen naar andere azc's.

Vanuit de gemeente werd aangegeven dat er door de krapte aan opvangplekken bij de klantmanagers in de gemeente ook steeds meer signalen worden afgegeven dat het met de bewoners minder goed gaat. Omdat mensen soms met acht mensen op een kamer slapen is er weinig privacy. Daarnaast verschilt het leefritme van iedere bewoner. Een bewoner die overdag werkt heeft een ander ritme dan een bewoner met avond/nacht shifts of een bewoner zonder werk. In het kader van de pilot wordt er inmiddels verkend of het mogelijk is om bewoners die hetzelfde werkritme hebben, te plaatsen op dezelfde kamer.

#### 5. Wachttijden voor BSN en TWV

Vanuit de samenwerkende partijen wordt de lange wachttijd voor het BSN (en in mindere mate de wachttijd voor de TWV) ook beschouwd als een belemmering. Wanneer er een match is gemaakt kan een deelnemer niet direct aan het werk. Enerzijds zijn werkgevers gewend dat een werknemer snel na matching aan de slag kan en anderzijds willen deelnemers snel aan de slag. Het versnellen van de aanvragen ligt buiten de organisatie van de pilot. Alleen een woonbegeleider kan hier invloed op uitoefenen, aldus een van de casemanagers, maar het ligt vooral bij de IND. Daarbij is het niet duidelijk hoe lang het kan duren wanneer een aanvraag wordt gehonoreerd.



In een enkel geval in de pilot had een deelnemer een TWV gekregen maar nog geen BSN nummer. Deze werd met spoed aangevraagd maar afgewezen door de IND omdat er een voornemen lag om haar verblijfsstatus niet toe te kennen. In dit geval werd opgemerkt door de medewerker van het COA dat er dan nog rechtsmiddelen openstaan en zo'n procedure dan nog jaren kan duren. "Waarom kan iemand in die tijd dan niet werken?" vroeg zij zich af.

## 6. Overgang naar de gemeente

Wanneer iemand aan het werk is en wordt gekoppeld aan een andere gemeente die verder uit de buurt van de werkplek ligt, wordt het veel lastiger om werk te behouden en te verhuizen naar de gekoppelde gemeente.

De rol van de gemeente Almere in de pilot is onder andere om ervoor te zorgen dat wanneer een deelnemer wordt gekoppeld aan de gemeente Almere de mogelijkheid is om inburgering te combineren met werk. Voor sommige deelnemers zal deze combinatie wel werkbaar zijn, en voor anderen niet. Het is nog te vroeg om deze vraag te beantwoorden. Het punt werd in de tussenevaluatie wel aangemerkt als leerpunt. De gemeente verwacht dat de deelnemers actief deelnemen aan de inburgering. Om te zorgen dat dit mogelijk is wordt er met aanbieders in de inburgering gekeken wat er mogelijk is.

### 3.2.1.3 Conclusie deelvraag: hoe hebben de samenwerkingspartners de pilot ervaren?

De betrokken partijen zijn unaniem voorstander van een werkwijze waar ingezet wordt op arbeidstoeleiding. Ze zien dat het mogelijk is om resultaten te bereiken en ze zien de meerwaarde voor bewoners, hun eigen organisaties en de samenleving. Uit hun ervaring blijkt dat het belangrijk is om dat er vertrouwen, een gezamenlijke visie en lerend vermogen is om de aanpak steeds verder door te ontwikkelen. Daarnaast heeft de medewerker van Randstad een sleutelrol gespeeld in het succes. Er zijn obstakels die het succes van de pilot in de weg staan die buiten de invloedssfeer van de samenwerkingspartners ligt, zoals de wachttijden voor BSN en TWV. Er zijn ook obstakels die de partijen zelf als leerpunten identificeren, zoals de nu ontoereikende capaciteit, verbeteringen in de informatievoorziening en in het verwachtingsmanagement bij deelnemers en werkgevers. Dit zijn obstakels die belangrijk zijn om weg te nemen om ervoor te zorgen dat er zo effectief mogelijk kan worden toegeleid naar werk.

## 3.2.2 De ervaring van de deelnemers

De ervaringen van de deelnemers zijn opgehaald met diepte-interviews (deelnemers die uiteindelijk niet uitgestroomd zijn naar werk) en door middel van een expertpool (deelnemers die wel succesvol in contact gebracht zijn met een werkgever). We zoomen eerst in op de elementen uit de aanpak van de pilot die door de deelnemers als werkzaam ervaren is (3.2.2.1)

en vervolgens op de obstakels die zij identificeerden (3.2.2.2). Op basis daarvan kunnen we een conclusie trekken over de ervaringen van de deelnemers (3.2.2.3).

### 3.2.2.1 Werkzame elementen

Hieronder bespreken we 3 elementen uit de pilot die deelnemers als werkzaam hebben ervaren:

1. Het toegankelijke contact met Randstad
2. Begeleiding bij werkcultuur en arbeidscontracten
3. Begeleiding bij netwerken, het creëren van perspectief en het geven van advies

Daarbij is het belangrijk te benoemen dat uit de data duidelijk naar voren komt dat alle deelnemers die we gesproken hebben de begeleiding naar werk vanuit het azc als waardevol beschouwen. Dit hangt nauw samen met het belang dat deelnemers hechten aan toegang tot werk. Uit alle gesprekken met deelnemers is gebleken dat mensen graag willen werken en de pilot biedt ondersteuning om deze wens te verwezenlijken.

Het blijkt dat de pilot al zo'n onderdeel is geworden van de leefwereld van de deelnemers, dat het bij hen niet bekend is dat dit een tijdelijke pilot is: zij zien het als een belangrijke voorziening om vanuit de opvang aan het werk te kunnen gaan. Een deel van de deelnemers gaf aan dat ze niet op de hoogte waren van de duur van deze pilot. Ze dachten dat het een vast programma was dat werd uitgevoerd door verschillende partijen. Voor andere deelnemers was het simpelweg een dienst waar ze gebruik van mochten maken, zonder dat ze nadachten over de duur van het programma.

#### 1. Het toegankelijke contact met Randstad

Alle deelnemers die gesproken zijn, ook de deelnemers die niet succesvol bemiddeld zijn, geven aan dat de communicatie met de contactpersoon van Randstad goed verloopt. De zeven deelnemers die geïnterviewd zijn, zijn het er unaniem over eens dat Randstad zich goed heeft ingezet en beschrijven medewerkers als behulpzaam, communicatief en bieden uitstekend advies. Eén deelnemer heeft aangegeven dat hij geen goede communicatie-ervaring heeft gehad met Randstad, omdat hij slechts eens per maand contact had.

De deelnemers gaven in de interviews en de expertpool aan dat ze regelmatig afspraken hebben met de medewerker van Randstad en dat het azc Almere een comfortabele plek biedt om af te spreken met de medewerker van Randstad. Het arbeidstoeleidingstraject werd in Almere ondergebracht bij de Meedoenbalie. De Meedoenbalie was voor de pilot al druk bezocht en goed vindbaar voor bewoners dus dit maakte de pilot toegankelijker. Het onderbrengen van het programma binnen een al bestaande fysieke structuur was een positieve

factor. 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.

## 2. Begeleiding bij werkcultuur en arbeidscontracten

Het wordt door de deelnemers die wij gesproken hebben gewaardeerd dat de begeleiding die Randstad biedt verder gaat dan alleen het maken van de match. Deelnemers hebben aangegeven dat de medewerker van Randstad hen met name ondersteunen 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.

Een van de deelnemers deelde een concreet voorbeeld. De medewerker van Randstad zorgde ervoor dat er een match werd gemaakt met een werkgever in de hospitality sector, maar hielp ook om sneller afspraken te maken met de werkgever. De deelnemer vond het wachten erg zenuwslopend. Uiteindelijk kon de deelnemer al na twee dagen een sollicitatiegesprek voeren. Ook nadat hij een baan aangeboden had gekregen, werd hij geholpen met de arbeidsvoorwaarden (uitleg) en het invullen van formulieren.

## 3. Begeleiding bij netwerken, het creëren van perspectief en het geven van advies

Randstad is betrokken bij het ondersteunen van deelnemers door niet alleen geschikte vacatures te vinden die aansluiten bij hun voorkeuren, maar ook door advies te geven, informatie te verstrekken en voortdurend te netwerken. Dit element kwam ook al naar voren in de tussenevaluatie maar wordt dus ook bevestigd door deelnemers.

De medewerker van Randstad deelt niet alleen de beschikbare vacatures, maar brengt ook potentiële werkervaringsplekken in kaart, zoals stages en traineeships, die nuttig kunnen zijn voor oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt voor het verkrijgen van een betaalde baan.

Deelnemers gaven ook aan dat ze ondersteund werden doordat de medewerker 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.

In de context van de pilot heeft de medewerker van Randstad waar mogelijk, deelnemers wel doorverwezen naar online cursussen, trainingen en stageplekken. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een deelnemer met jarenlange ervaring in de ICT had geen verblijfsvergunning. Om ervoor te zorgen dat hij zijn kennis en vaardigheden kon blijven aanscherpen, werd hij

door Randstad gematcht met een IT-trainingsmogelijkheid bij Microsoft en is hier recentelijk gestart.

- Een deelnemer met interesse in management was op zoek naar stage- of werkervaring mogelijkheden. Hij had die in zijn land van herkomst niet kunnen opdoen, en Randstad was ten tijde dat de deelnemer gesproken was actief bezig met het zoeken naar kansen om deze ervaring op te laten doen.
- Bij twee andere deelnemers was het belangrijk om werk te vinden waarin ze de taal goed kunnen beheersen en zo zelfredzaam kunnen zijn. Daarom werden ze gematcht met banen in hotels, ook al was dit niet per se hun eerste keuze. Deze banen boden wel de gelegenheid om de taal te leren, een netwerk op te bouwen en zelfredzamer te worden en tot op heden werken de deelnemers er nog steeds.

### 3.2.2.2 Obstakels

Hieronder bespreken we 7 obstakels uit de pilot. Dit zijn aspecten die deelnemers aan de pilot als niet werkzaam of verhinderend hebben ervaren:

1. Bekendheid van de pilot op het azc
2. Informatievoorziening over de reba en de Nederlandse arbeidsmarkt
3. Verwachtingsmanagement over duur obstakels op de weg naar werk
4. Mismatch beschikbare banen en ambities deelnemers
5. Ontbreken taal- en onderwijsvoorzieningen
6. Reiskosten en reiskostenvergoeding
7. Leefomgeving azc

#### 1. Bekendheid van de pilot op het azc

Uit de diepte-interviews met de zeven deelnemers gaven twee deelnemers aan dat er op een uitgebreider niveau informatievoorziening moet plaatsvinden om alle bewoners in het azc op de hoogte te brengen van het bestaan van de pilot. Dit werd ook beaamd door deelnemers aan de expertpool. Niet alle bewoners zijn zich bewust van de rol van Randstad in het bemiddelingsproces. Het bewustzijn hierover moet worden vergroot, zodat, zoals de geïnterviewde deelnemers aangeven, mensen die wel willen gaan werken de kans krijgen om te gaan werken.

#### 2. Informatievoorziening over de reba en de Nederlandse arbeidsmarkt

Hoewel deelnemers de communicatie vanuit Randstad als zeer goed ervaren, identificeren zij ook enkele informatiebehoefte die op dit moment in hun ervaring nog niet genoeg aandacht krijgen binnen de pilot. Dit gaat specifiek over informatie over de reba en informatie over de oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt en kansrijke sectoren.

In de tussenevaluatie kwam naar voren dat medewerkers goed op de hoogte zijn van de reba. In gesprek met de deelnemers wordt juist aangegeven dat deze informatie mist of onvoldoende

wordt overgebracht. Zij vragen zich af wat de hoogte van de afdracht wordt als zij gaan werken. Gebrek aan informatie over de reba, veroorzaakt stress omdat bewoners die nog steeds op het azc wonen, volgens henzelf, aanzienlijke bedragen aan het COA moeten betalen. Dit heeft ook invloed op hun motivatie om te gaan werken en maakt hen onzeker over de juiste stappen die ze moeten nemen, of ze beter kunnen wachten tot ze een woning hebben voordat ze aan het werk gaan.

Een andere deelnemer vertelt dat informatie over het verschil tussen werk in de publieke en private sector ontbreekt. Breder dan dat werd in de expertpool aangekaart door deelnemers dat er de behoefte is om kennis op te doen over verschillende sectoren in Nederland.

### 3. Verwachtingsmanagement over duur en obstakels op de weg naar werk

Uit de interviews en de expertpool blijkt dat er behoefte is aan beter verwachtingsmanagement over de duur van de weg naar werk en de dingen die geregeld moeten worden om die weg af te kunnen leggen.

De zeven deelnemers die nog niet succesvol zijn bemiddeld, begonnen het project met hoge verwachtingen om snel werk te kunnen vinden. Bij hen ontstond er frustratie omdat er soms geen passende vacatures beschikbaar waren, er vaardigheidstekorten waren, of de status nog niet in orde was. Van de zeven deelnemers hebben er vier aangegeven dat het inderdaad frustrerend was en dat de realiteit anders is dan ze hadden verwacht. Aan de andere kant gaven drie deelnemers aan dat de bemiddeling goed is en dat ze zowel meer geduld willen hebben als rekening willen houden met andere verhinderende factoren, zoals vergunningen en de duur van het proces.

In het algemeen is de informatievoorziening over de duur van een BSN aanvraag een punt dat de meeste deelnemers aankaarten. Een deelnemer gaf aan dat het noemen van een specifieke periode waarin je een BSN krijgt (bijvoorbeeld, "binnen X periode krijg je een BSN") vaag is en onzekerheid en stress veroorzaakt. Er moet meer duidelijkheid worden verschaft over dit onderwerp, volgens vier deelnemers.

### 4. Mismatch beschikbare banen en ambities

Een van de elementen van de aanpak is het bieden van maatwerk. Toch ervaren deelnemers nog niet altijd dat de beschikbare banen echt aansluiten bij hun ambities en talenten. Tijdens de expertpool gaven enkele deelnemers aan dat de banen die beschikbaar zijn niet helemaal passen bij wat men zoekt.

Deze deelnemers gaven aan dat het huidige aanbod mogelijk minder aansluit op hun behoeften, omdat ze de taal nog niet volledig beheersen. Deelnemers denken dat in bepaalde beroepen, zoals in de schoonmaaksector, er geen grote behoefte is aan uitstekende taalbeheersing, en daarom worden dergelijke vacatures beschouwd als een manier om mensen

aan het werk te krijgen voordat ze volledig zijn geïntegreerd in de samenleving. Dit sluit echter niet altijd aan bij de ambities die mensen zelf hebben.

Deelnemers hebben vragen over de mogelijkheid van Randstad om onderscheid te maken tussen mensen met verschillende kwalificaties, aangezien zowel hoogopgeleide als minder opgeleide deelnemers graag willen werken. Drie deelnemers zijn van mening dat Randstad geen rekening houdt met hun persoonlijke eisen en kwalificaties, wat leidt tot ongeschikte vacatures. Deze deelnemers geloven dat Randstad meer aandacht moet besteden aan individuele eisen en prioriteit moet geven aan het koppelen aan de juiste werkgevers, maar dan moet daar wel de capaciteit voor zijn.

Een van de deelnemers benadrukt in een interview het belang van individueel begrip van de behoeften van elke bewoner en het vermijden van generalisatie van bewoners in de aanpak om mensen naar werk te begeleiden.

#### 5. Ontbreken taal- en onderwijsfaciliteiten

Aansluitend op de afstand die door een deel van de deelnemers ervaren wordt tussen hun huidige vaardigheden en taalniveau en de baan die ze willen hebben, merken deelnemers op dat er onvoldoende mogelijkheden zijn om toe te werken naar een passende baan. Uit de tussenevaluatie bleek dat hier ook geen capaciteit voor is.

Zoals staat beschreven in de kwantitatieve resultaten, heeft de helft van de mensen die een intake heeft gehad, vervolgonderwijs gevolgd, waarbij 29% hoger onderwijs heeft gevolgd. Banen die hierbij aansluiten vereisen vaak aanvullende competenties: denk aan een bepaald niveau van Engels of Nederlands, of bijvoorbeeld bijscholing in de ICT. Op het azc wordt het programma Voorinburgering (tot A1 Nederlands) aangeboden maar er zijn wachtlijsten voor de taallessen. Deelnemers die een bepaalde werkwens hebben kunnen onvoldoende aan de gevraagde vaardigheden werken. Werkgevers vragen daarbij vaker naar een bepaalde kennis van het Engels. Vanuit het perspectief van werk roept dit het aandachtspunt op om wanneer nodig cursussen Engels aan te bieden om er voor te zorgen dat meer mensen kunnen werken.

Een deelnemer werd een keer gematcht met een werkgever in de ICT voor een functie die software- en hardware-engineering combineert. De deelnemer beschikt over een PhD in computerwetenschappen, maar heeft geen ervaring met hardware. Hij werd niet geselecteerd, omdat hij niet over een specifieke vaardigheid beschikte. Hij had behoefte aan aanvullende scholing om wel aan de competenties te voldoen.

#### 6. Reiskosten en reiskostenvergoeding

Uit de interviews met deelnemers die werk hebben gevonden, evenals informatie van werkgevers, lijkt er niet veel uniformiteit te zijn wat betreft reiskostenvergoeding. In vier gevallen vormden de reiskosten tot het vroegtijdig beëindigen van een werkcontract.

Een deelnemer die een traineeship in de ICT volgt, meldt dat zijn werkgever hem vergoedt op basis van een overeenkomst voor de dagen dat hij op kantoor werkt, en dit geldt ook voor een andere deelnemer bij een andere werkgever. Aan de andere kant ontving een deelnemer die een proefperiode bij een grote retailer volgde, zes euro per dag voor reiskosten, wat ontoereikend was. Ongeveer vier deelnemers besloten na een korte periode bij een werkgever te stoppen vanwege onvoldoende reiskostenvergoeding. Tot slot moest bij een werkgever die al meerdere mensen in dienst had, een groot deel stoppen vanwege de lange reisafstand van Almere en het feit dat ze hun reiskosten pas een week na de werkreis konden declareren, wat tot financiële problemen leidde.

### 7. Leefomgeving azc

Deelnemers, zowel degenen die succesvol zijn bemiddeld als degenen die (nog) niet zijn bemiddeld, geven aan dat de leefomstandigheden in het azc van cruciaal belang zijn om succesvol aan het werk te kunnen gaan. De leefomgeving is niet altijd ondersteunend aan het werkende leven.

Deelnemers geven aan dat overlast van medebewoners een negatieve impact heeft op hun mentale welzijn, vooral als ze bemiddeld worden of net beginnen met werken. Bovendien gaf een deelnemer aan dat het hebben van een baan soms ook een negatieve invloed kan hebben op mensen die niet werken, bijvoorbeeld door conflicten over vertrektijden, aankomsttijden en verdeling van taken in de kamer. Daarom moeten deelnemers soms voorzichtig zijn bij het aannemen van werk, vanwege de leefomstandigheden die niet bevorderlijk zijn. Een andere deelnemer gaf juist aan dat ze goede afspraken met haar kamergenoten kon maken zodat ze rustig kon werken. Haar kamergenoten zijn ondersteunend om aan het werk te gaan.

Verder gaven twee geïnterviewde deelnemers expliciet aan dat het COA niet actief bezig is met het verbeteren van de levensomstandigheden in het azc, wat een ernstig probleem vormt voor het geestelijk welzijn van de geïnterviewden en ook invloed heeft op hun arbeidsbemiddeling en ambities. Ze gaven aan dat het COA hier geen verantwoordelijkheid voor neemt. Mensen verblijven in te krappe wooneenheden met zeven anderen in één kamer, wat overlast veroorzaakt. Dit leidt tot gevoelens van depressie en instabiliteit bij hen. Ze proberen hun zorgen bij het COA te uiten, maar ze ervaren het gevoel dat ze worden genegeerd.

#### 3.2.2.3 Conclusie deelvraag: hoe hebben de deelnemers de pilot ervaren?

Concluderend kan gesteld worden dat de deelnemers heel tevreden zijn over het bestaan van een voorziening voor begeleiding naar betaald werk. Deelnemers hechten veel waarde aan de

toegang tot werk en zien de pilot als ondersteunend om dit doel te bereiken. De communicatie met medewerkers van de pilot en de begeleiding die geboden wordt, wordt erg positief ervaren. Tegelijkertijd identificeren de deelnemers ook een aantal obstakels en leerpunten die de toeleiding naar werk in de weg staan. Deze obstakels hebben te maken met te weinig informatievoorziening over specifieke thema's, ondersteuning bij het vinden van werk dat aansluit bij hun ambities en talenten, de leefomgeving in het azc, vergoeding van reiskosten en het gebrek aan voldoende taal- en onderwijsfaciliteiten.

### 3.2.3 De ervaring van de werkgevers

#### 3.2.3.1 Werkzame elementen

Hieronder bespreken we 3 elementen uit de pilot die werkgevers als werkzaam hebben ervaren:

1. Het contact met de medewerker van Randstad
2. De betrokkenheid van een partij als Randstad
3. De maatschappelijke waarde van het project

##### 1. Het contact met de medewerker van Randstad

De werkgevers die zijn gesproken hebben op één na allemaal contact met de medewerker van Randstad. Eén werkgever werkte al samen met de gemeente Almere en geeft aan dat het contact vooral via de gemeente loopt. Vanuit werkgevers wordt gezien dat er door de medewerker van Randstad hard wordt gewerkt om de pilot tot een succes te maken. De medewerker is enthousiast, communiceert duidelijk, helpt mee en is helder in de verwachtingen. Volgens meerdere werkgevers motiveert deze gedrevenheid ook om als werkgever een stap extra te zetten. Daarbij geeft een werkgever aan dat ondanks het uitblijven van succesvolle matches, ze sowieso weer mee zouden doen wanneer de medewerker van Randstad weer contact zou opnemen.

##### 2. De betrokkenheid van een partij als Randstad

Een van de werkgevers geeft aan dat het prettig is dat een organisatie als Randstad betrokken is, omdat zij begrijpen wat er speelt bij werkgevers. Zonder een partij als Randstad had de desbetreffende werkgever waarschijnlijk langer nagedacht of ze mee zouden doen aan een dergelijke pilot.

##### 3. De maatschappelijke waarde van het project

De werkgevers die bij de pilot zijn betrokken doen vaak mee vanwege dezelfde redenen. Enerzijds omdat ze de maatschappelijke relevantie van het project inzien en anderzijds omdat er sprake is van een tekort in de sector. Op dit moment geven de meeste werkgevers aan dat de toegevoegde waarde van de pilot voor hen vooral in de maatschappelijke relevantie zit, en nog niet zozeer in de toegevoegde waarde van werknemers als arbeidskrachten. Dit heeft te



maken met de relatief korte periode waarin deelnemers nog aan het werk zijn bij werkgevers, toen de interviews plaatsvonden en met de aantallen deelnemers die werkgevers konden aannemen. Een van de werkgevers gaf expliciet aan dat we uiteindelijk naar deze doelgroep moeten kijken als normale werknemers met eigen kennis, competenties en ervaring en dat we dan vanzelf ook meer de toegevoegde waarde inzien van wat mensen komen brengen.

Werkgevers die deelnemen gaven aan dat ze over het algemeen gebaat zijn bij duurzame plaatsingen maar vanwege de realiteit van de opvang ook begrijpen dat dit niet altijd haalbaar is. Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat er bij de helft geen sprake was van een duurzame arbeidsrelatie omdat bewoners voortijdig zijn gestopt. Voor de helft komt dat door de inmiddels afgeschafte 24-weken-eis, waardoor asielzoekers alleen tijdelijk konden werken. Alle werkgevers die iemand geplaatst hebben, geven aan dat ze het aan andere werkgevers zouden aanraden om mensen een kans te bieden om te werken.

### 3.2.3.2 Obstakels

Hieronder bespreken we 6 obstakels uit de pilot. Dit zijn aspecten die deelnemende werkgevers aan de pilot als niet werkzaam of verhinderend hebben ervaren:

1. 24-weken-eis
2. BSN en TWV
3. Verhuizingen
4. Keuze voor medewerkers
5. Aanvullende voorzieningen
6. Voortijdige uitval van medewerkers

#### 1. 24-weken-eis<sup>15</sup>

Ten tijde van de pilot gold de 24-weken-eis. Deze wettelijke beperking is inmiddels opgeheven.

Voor veel werkgevers geldt dat iemand eerst een aantal maanden ergens moet werken voordat hij/zij helemaal ingewerkt is en productief aan het werk kan. 24 weken is dan een te korte periode voor werkgevers om iemand in dienst te nemen. De meerderheid van werkgevers die niet deelnemen aan de pilot en zijn gesproken op de jobfair in Almere, gaf aan dat het om deze reden voor hen lastig wordt om asielzoekers aan te nemen onder die voorwaarden.

Daarnaast gold dat de 24-weken-eis een extra risico vormt. Voor grotere (internationale) bedrijven die we gesproken hebben geldt dat hun administratie systemen niet zijn toegerust om dit te kunnen noteren. Daardoor is het een risico dat iemand toch langer dan 24 weken werkt,

---

<sup>15</sup> Ten tijde van de evaluatie was er nog sprake van de wettelijke beperking dat asielzoekers per jaar maximaal 24 weken mogen werken. Op 29 november 2023 heeft de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State geoordeeld dat de 24-weken-eis verhindert dat asielzoekers effectieve toegang krijgen tot de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze eis doet afbreuk aan het “doel en nuttig effect van de Europese Opvangrichtlijn” en is daarom in strijd met het Europees recht.

of wanneer het een uitzendbureau betreft, dat iemand voor een andere klus wordt gevraagd en daarmee de 24 weken overschrijdt.

In het kader van de pilot betekende dit, dat het extra lastig is om werkgevers te overtuigen om ook asielzoekers die willen werken in dienst te nemen. Voor de uitspraak van de Raad van State veranderde er in de context van de pilot ook het een en ander. Zo was bij Randstad zelf het beleid dat er geen asielzoekers worden bemiddeld omdat de 24-weken-eis een te groot risico vormt. In de zomer is er uiteindelijk een tijdelijke opdracht bij een klant van Randstad uitgezet, met name om asielzoekers tijdelijk te kunnen laten werken.

## 2. BSN/TWV

De vereiste administratie, de onbekendheid met de processen die hierbij horen en de lange wachttijden voor het verkrijgen van een TWV en/of BSN worden benoemd als de belangrijkste redenen waarom er van de 40 werkgevers waarmee gesproken is, slechts 7 overgegaan zijn tot plaatsing van deelnemers.

Voor werkgevers geldt dat zij de volgende belemmeringen ondervinden vanwege het aanvragen van de TWV en/of BSN en de wachttijden die hierbij horen:

- Allereerst geeft een van de gesproken werkgevers aan dat het lastig is om een potentiële werknemer gemotiveerd te houden wanneer er nog een wachttijd is van 1 of 2 maanden voordat iemand kan beginnen.
- Ten tweede willen werkgevers zelf ook graag dat personeel snel aan de slag kan gaan. De meeste werkgevers waarmee gesproken is, hebben een of meerdere vacatures openstaan die ze zo snel mogelijk willen invullen. Het gehele proces kan twee maanden in beslag nemen en dat is voor sommige werkgevers te lang.
- Voor veel werkgevers is de procedure onbekend en heerst het idee dat het complex is en een te grote administratieve last om deel te nemen. Enkele werkgevers op de jobfair die niet meededen aan de pilot gaven aan dat het papierwerk een bijkomende uitdaging is en ze onvoldoende bekend zijn met de procedures.

In het volgende voorbeeld komen diverse wettelijke belemmeringen samen. Bij een van de werkgevers startte de TWV op 25 juli en kwam het BSN op 29 augustus. Vanwege de 24-weken-eis waren er al 4 à 5 weken van de 24 weken verlopen. De betreffende werkgever heeft ervoor gekozen om een TWV aan te vragen en deze standaard vier weken later in te laten gaan, zodat de kans groot is dat er 24 van de 24 weken overblijft en er met oog op onboarding zo min mogelijk weken verloren gaan.

## 3. Verhuizingen

Vanwege mogelijke verhuizingen naar andere azc's is er een risico voor werkgevers dat iemand na een bepaalde periode moet stoppen met werken. Er is geen partij die kan vertellen of en

wanneer iemand gaat verhuizen. In een eerder genoemd voorbeeld betekende een onverwachte verhuizing dat de werkgever geen werknemer meer had. Dit risico bestaat ook bij de koppeling aan een gemeente elders in het land, wanneer iemand een contract heeft voor minder dan 24 uur, en werk niet leidend is voor de kansrijke koppeling.

Uit gesprekken met andere geïnteresseerde partijen blijkt dat de onverwachte verhuisbewegingen en koppeling aan gemeenten zonder rekening te houden met werk, een van de redenen is om op dit moment af te zien van deelname aan de pilot. Voor deze commerciële partij weegt de investering niet op tegen wat het oplevert wanneer je niet kan inschatten wanneer iemand noodgedwongen zal verhuizen. Hetzelfde geldt voor mensen die al gekoppeld zijn: ga je dan een match maken op de locatie van de opvang of op de locatie van de gekoppelde gemeente?

Zowel in de gesprekken met werkgevers als in de gesprekken met andere geïnteresseerde partijen wist geen enkele partij van het beleid dat bij de koppeling aan een gemeente door het COA rekening wordt gehouden met werk als iemand een contract heeft van 24 uur of meer per maand.

#### 4. Keuze voor medewerkers

Bij meerdere werkgevers is de behoefte om meer mensen aan te nemen dan de aantallen die ze nu hebben aangenomen. Werkgevers hadden in sommige gevallen meer potentiële kandidaten verwacht. Daarbij geven werkgevers aan dat wanneer er meer mensen beschikbaar zijn voor werk en daarmee dus een grotere kans is dat iemand past bij wat de werkgever zoekt, deze groep werknemers veel meer van toegevoegde waarde voor werkgevers kan zijn.

Bij een werkgever klopte het aantal dat van tevoren in de speeddate werd gecommuniceerd niet met het aantal mensen dat uiteindelijk aanwezig was (negen mensen zouden in eerste instantie komen en waren er uiteindelijk vier). Bij een andere werkgever, in de hospitality, waren twintig deelnemers uitgenodigd. De werkgever heeft uiteindelijk niemand aangenomen. Een deel van de kandidaten viel af omdat hun Engels niveau onvoldoende werd geacht. Een ander deel van de kandidaten was volgens de werkgever niet representatief genoeg. Dit kwam grotendeels door de hoge verwachting die de werkgever van tevoren had over de representativiteit.

#### 5. Aanvullende voorzieningen

Werkgevers gaven aan dat er over sommige zaken geen afspraken zijn gemaakt of voorzieningen zijn getroffen en de vraag is welke partij die verantwoordelijkheid draagt. Bijvoorbeeld als het gaat om reiskosten of vervoer naar werk, en als het nodig is al eventuele aanvullende ondersteuning in de vorm van jobcoaching of taalonderwijs.

Eerder zagen we al dat enkele deelnemers vanwege onduidelijkheden over reiskostenvergoedingen eerder zijn gestopt met werken. Vanuit de gemeente is sinds de zomer een jobcoach bij de pilot betrokken. In de interviews met werkgevers kwam de jobcoach niet ter sprake.

Er zijn op dit moment bij werkgevers geen regelingen bekend om bijvoorbeeld proefplaatsingen te regelen. Dit zou volgens werkgevers een mitigerende maatregel kunnen zijn om meer werkgevers te overtuigen om hier aan mee te doen.

#### 6. Voortijdige uitval van medewerkers

De voortijdige uitval van medewerkers zodra zij aangenomen zijn, is voor werkgevers ook een obstakel. De elf plaatsingen waarbij deelnemers voortijdig zijn gestopt zonder dat er sprake was van een beperking door de 24-weken-eis, kwamen in negen gevallen van dezelfde werkgever in de schoonmaakbranche. We kunnen vanuit dit onderzoek niet vaststellen of dit een normaal percentage “voortijdige stoppers” is om rekening mee te houden, of dat het in dit geval specifiek met deze werkgever te maken had. Deelnemers zijn gestopt vanwege de aard van het werk, vergoeding van reiskosten, in een enkel geval vanwege de hoogte van de reba en één deelnemer is ontslagen.

De werkgever zelf geeft aan veel tijd geïnvesteerd te hebben om te zorgen dat asielzoekers ook bij hen aan de slag konden. Echter is bijna de helft na een maand gestopt, om bovenstaande redenen. De werkgever geeft aan dat het lijkt alsof deelnemers hoge verwachtingen hebben die niet worden waargemaakt. Ondertussen loont deelname aan de pilot niet voor de werkgever als mensen voortijdig stoppen. Een soortgelijke aanpak in Amsterdam waar dit bedrijf ook bij betrokken is lijkt succesvoller te zijn. Volgens de werkgever komt dit omdat mensen daar meer regie hebben over hun eigen matchingsproces. Zo bellen ze bijvoorbeeld zelf de recruiter. Dit geeft volgens de werkgever meer verantwoordelijkheid en een zelfcheck tijdens het proces of iemand intrinsiek gemotiveerd is voor de specifieke werkzaamheden.

#### 3.2.3.3 Conclusie deelvraag: hoe hebben betrokken werkgevers de pilot ervaren?

Concluderend kan gesteld worden dat werkgevers de pilot positief ervaren hebben en het doel van de pilot onderschrijven. Ze waarderen de betrokkenheid van Randstad en het is voor hen heel positief dat er een partij betrokken is die werkgevers goed begrijpt. Tegelijkertijd ervaren zij wezenlijke obstakels waardoor het in hun ervaring niet altijd gunstig is om deelnemers van de pilot aan te nemen. Dit heeft te maken met de wettelijke belemmeringen zoals de 24-weken-eis en de aanvraag van BSN en TWV. Daarnaast draagt de onbekendheid over eventuele verhuizingen niet bij aan de bereidheid om bewoners van azc's aan te nemen. Als er dan eenmaal bewoners zijn aangenomen is het van belang dat er goede afspraken worden gemaakt over aanvullend taalonderwijs, jobcoaching, reiskosten en eventuele proefplaatsingen. Ervaringen met een aantal deelnemers dat vroegtijdig uitgevallen is omdat het werk niet paste

bij hen en ze andere verwachtingen hadden, maken dat werkgevers het nu nog belangrijker vinden om in het wervingsproces te achterhalen of deelnemers intrinsiek gemotiveerd zijn om het specifieke werk dat zij bieden te doen.

### 3.3 Terugblik op de hypothesen

Voordat we in hoofdstuk 4 overgaan op de analyse en het formuleren van kernthema's en aanbevelingen, blikken we in deze paragraaf kort terug op de hypothesen die voortgekomen zijn uit de tussenevaluatie. In tabel 3.8 geven we aan in welke mate deze hypothesen ondersteund worden door de resultaten die binnen dit evaluatieonderzoek zijn opgehaald. Hier wordt de volgende legenda voor gebruikt:

#### Legenda:

✓ = ondersteund

≈ = niet genoeg data over opgehaald

X = weerlegd

**Tabel 3.8:** Herevaluatie hypothesen

<b>Hypothesen op basis van werkzame elementen</b>	
1. Vertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel en een goede samenwerking tussen partijen draagt bij aan succesvolle arbeidstoeleiding.	✓
2. Het is belangrijk om vanaf de start een werkgever te betrekken bij de organisatie van succesvolle arbeidstoeleiding.	✓
3. Ervaring met de Reba en goede voorlichting door medewerkers van het COA is essentieel voor succesvolle arbeidstoeleiding.	✓
4. Het is werkzaam om één duidelijk aanspreekpunt bij de gemeente Almere te hebben die doorverwijst naar klantmanagers.	✓
5. Het bestaan van een spoedprocedure voor het verkrijgen van een BSN is belangrijk voor het succes van arbeidstoeleiding.	✓
6. Structureel evalueren met samenwerkingspartners en tussentijds bijsturen is essentieel voor het succes van de pilot.	✓
<b>Hypothesen op basis van leerpunten</b>	
1. Casemanagers van het COA moeten voldoende fte hebben om hun rol in de pilot goed uit te kunnen voeren.	✓
2. Bewoners moeten voorbereid worden op toetreding op de Nederlandse arbeidsmarkt om de pilot tot een succes te maken.	✓

3. Het feit dat regels en bijbehorende informatievoorzieningen over het gevolg van werken op het inrichtingskrediet <sup>16</sup> en de uitkering wanneer iemand stopt met werken verschilt per gemeente, is een belemmering voor succesvolle arbeidstoeleiding.	✓
4. De TWV vormt voor werkgevers een belemmering bij het aannemen van asielzoekers.	✓
5. Het combineren van inburgering en (fulltime) werk is lastig en dat vormt een belemmering voor succesvolle arbeidstoeleiding.	≈
6. Verwachtingsmanagement is een belangrijk onderdeel van succesvolle arbeidstoeleiding.	✓
7. Het is voor succesvolle arbeidstoeleiding belangrijk dat het bij het COA bekend is wie de klantmanager van de gemeente is.	✓
8. De AVG vormt een belemmering voor het delen van informatie met een niet-ketenpartner als Randstad.	✓

#### 4. Analyse: kernthema's en aanbevelingen

Vanuit de analyse van de resultaten die gepresenteerd zijn in hoofdstukken 2 en 3, hebben we 6 kernthema's geïdentificeerd die in dit hoofdstuk verder uitgewerkt worden. Deze kernthema's worden verbonden aan concrete aanbevelingen die relevant zijn voor het opzetten van een soortgelijk programma op andere locaties.

De volgende kernthema's worden in dit hoofdstuk besproken:

1. Leren in de praktijk vanuit een gedeelde visie en vertrouwen (4.1)
2. Het belang van het perspectief van bewoners bij vormgeving pilot (4.2)
3. Werk is meer dan werk: een holistische aanpak (4.3)
4. De brugfunctie van een partij als Randstad tussen bewoners en werkgevers (4.4)
5. De kosten- en baten inschatting van werkgevers (4.5)
6. Behoud van werk: verhuisbewegingen en de combinatie met inburgering (4.6)

Het is hierbij van belang nogmaals te benoemen dat de generaliseerbaarheid van de opgehaalde resultaten beperkt is. Dit evaluatieonderzoek heeft specifiek gekeken naar de pilot in Almere, die geworteld is in de lokale context. De resultaten en de aanbevelingen die hieruit volgen moeten gezien worden als waardevolle aanwijzingen naar werkzame elementen in de aanpak. Er is echter vervolgonderzoek nodig om vast te kunnen stellen of dezelfde werkzame elementen op andere locaties werkzaam blijken.

Dit hoofdstuk vormt de basis waarop de handreiking, een apart document specifiek gericht op het overbrengen van praktisch toepasbare lessen, is gebaseerd.

<sup>16</sup> Een lening voor statushouders voor het inrichten van een eerste woning. De hoogte verschilt per gemeente en in sommige gemeenten is het inrichtingskrediet een gift.

#### 4.1 Leren in de praktijk vanuit een gedeelde visie en vertrouwen

Uit de resultaten blijkt dat het hebben van een gedeelde visie, vertrouwen in de samenwerking en de wil en mogelijkheid om tussentijds te leren en bij te sturen belangrijke randvoorwaarden zijn voor het succes van de pilot.

Uit de diepte interviews met de samenwerkingspartners blijkt dat er verschillende ideeën bestaan over inburgering en vroege participatie, en of werk gezien kan worden als middel om in te burgeren of vooral moet volgen na de inburgering. Dit kan mogelijk een belemmering zijn voor een constructieve samenwerking. In de context van Almere was er een duidelijke gedeelde visie waar partijen elkaar van tijd tot tijd aan konden herinneren, namelijk dat bewoners van het azc in Almere die willen werken ook daadwerkelijk worden ondersteund om te kunnen werken. Partijen kunnen dan onderling over het 'hoe' van mening verschillen, zolang men het maar eens is over de visie. Het besef dat elke partij handelt vanuit een gedeelde visie, een gemeenschappelijke noemer, versterkt de slagvaardigheid en het oplossingsvermogen binnen een team van uiteenlopende stakeholders.

Het is daarbij ook belangrijk dat er sprake is van een onderlinge vertrouwensband tussen organiserende partijen. De betrokken stakeholders in de gemeente Almere kenden elkaar al relatief goed, en hadden in eerdere projecten rondom arbeidstoeleiding al samengewerkt. Het vertrouwen was zeker belangrijk in de opstartfase. Bij het opzetten van een dergelijk traject ligt er nog geen blauwdruk klaar om dit succesvol te doen, en partijen zullen dus goed met elkaar moeten kunnen samenwerken. Dat betekent dat samenwerkende partijen open moeten staan om gaandeweg bij te kunnen sturen en te leren van de aanpak, maar bovenal van elkaar. In Almere vindt een maandelijkse review plaats waar ruimte is om te leren van wat er in de context van de pilot gebeurt en wat er nodig is om de pilot te verbeteren. Door deze maandelijkse contactmomenten konden de partijen bijvoorbeeld relatief snel de infrastructuur die ze hadden opgezet inzetten voor de locatie Markerkant. Ook in de gezamenlijke sessies in het kader van de evaluatie stelden partijen zich lerend op, bovenal naar de deelnemers, die de belangrijkste stakeholders zijn in deze aanpak.

Uit deze evaluatie is gebleken dat de samenwerkende partijen knelpunten die zich in de praktijk voordoen, tussentijds kunnen oplossen.

#### Aanbevelingen

- Een gezamenlijke visie dient als vertrekpunt en als stip op de horizon en kan samenwerkingspartners met verschillende uitgangspunten verenigen. Het is daarom belangrijk om een duidelijk gezamenlijk doel op te stellen.
- 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.

- De mogelijkheid om tussentijds te leren is essentieel gebleken binnen deze pilot. Het is belangrijk om vaste momenten in te plannen om te evalueren en vooraf af te spreken dat alle partners zich lerend opstellen en openstaan voor het tussentijds aanscherpen of bijsturen van de aanpak.
- Voldoende tijd voor partners om te leren. Het is belangrijk dat er capaciteit vrijgemaakt wordt om een lerende aanpak vorm te geven, zoals in de pilot door de projectleider en de projectsecretaris werd gedaan in de maandelijkse bijeenkomsten.

## 4.2 Het belang van het perspectief van bewoners bij vormgeving pilot

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.

Een goed voorbeeld is de informatievoorziening voor deelnemers. Dit is een punt dat zowel door de samenwerkingspartners als de deelnemers als leerpunt geïdentificeerd werd. Uit de gezamenlijke ontwerpessie kwam naar voren dat het belangrijk is om met een kleine groep bewoners te peilen op welke wijze informatie het beste kan worden overgebracht. 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.

Een ander onderwerp dat meermaals terugkwam in de resultaten is het belang van goed verwachtingsmanagement. Om verwachtingsmanagement goed vorm te kunnen geven, is de eerste stap het in kaart brengen van de verwachtingen. De mismatch in verwachtingen had hier voorkomen of verkleind kunnen worden, als bewoners betrokken waren geweest bij het vormgeven van het verwachtingsmanagement.

We zien op andere locaties soortgelijke keuzes om bewoners meer te betrekken bij het vormgeven van programma's die gericht zijn op toeleiding naar werk vanuit het azc. Bijvoorbeeld op de COA locatie Harderwijk, waar ervoor is 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.

### Aanbevelingen

- Kies een vorm waarin bewoners actief betrokken worden bij het vormgeven van het programma. Zeker op onderwerpen als het vormgeven van informatievoorzieningen, het managen van verwachtingen en het identificeren van knelpunten bij de doelgroep, blijkt de samenwerking met bewoners zelf essentieel.



- Bespreek obstakels met bewoners: bijvoorbeeld, wat maakt dat mensen voortijdig uitvallen? Wat is goed verwachtingsmanagement? Wat heb je nodig om goed te kunnen werken op andere leefgebieden?
- Bewoners betrekken kan ook een gedeeltelijk antwoord zijn op het capaciteitsprobleem. Naar alle waarschijnlijkheid wonen er op het azc mensen met de juiste competenties om de pilot tot een succes te maken. Daarbij vergroot ervaringsdeskundigheid, door het incorporeren van het perspectief van de bewoners, de kans op succes.

### 4.3 Werk is meer dan werk: een holistische aanpak

Uit de resultaten over de ervaringen van de deelnemers en de resultaten over de ervaringen van de samenwerkingspartners, is zichtbaar dat werk meer is dan werk alleen. Werk raakt aan verschillende leefgebieden.

#### Werk als integratie

Een onderdeel uit dit onderzoek waar dit sterk naar voren kwam waren de resultaten over de motivatie van deelnemers om te willen werken. Deelnemers gaven aan dat werk perspectief biedt: niet alleen om zelfvoorzienend te worden maar ook om te beginnen met het opbouwen van hun leven in de lokale samenleving. Werk geeft een impuls aan vroege participatie en integratie van bewoners, omdat ze nieuwe mensen leren kennen op de werkvloer. Zo gaf een van de deelnemers tijdens de expertpool aan dat zijn collega's al hebben toegezegd hem te helpen met de inrichting van zijn nieuwe huis zodra hij in Almere woont.

#### Werk en leefomgeving

Goed kunnen werken raakt ook aan een prettige leefomgeving. Uit de resultaten over de ervaring van de deelnemers bleek dat de opvang niet voor iedereen een plek is die bijdraagt aan het goed kunnen focussen op (zoeken naar) werk. Dit roept de vraag op: hoe zorg je dat de opvang een prettige plek is waar je tot rust kan komen als je moet werken? We hebben gezien dat deze vraag al tot zinnige acties en plannen geleid heeft, zoals het experimenteren met het plaatsen van mensen met een soortgelijk werkritme op dezelfde kamer, zodat mensen ongeveer tegelijkertijd opstaan en gaan slapen.

Tegelijkertijd zien we vanuit het perspectief van de samenwerkingspartners ook dat meer mensen vanuit de opvang die werken, een positief effect kan hebben op de leefomgeving in de opvang. Zo werd er gerapporteerd dat een deelnemer die eerst overlast veroorzaakte, dat sinds hij aan het werk was niet meer deed. 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.

#### Werk en bestaanszekerheid

Werk moet ook lonen. Vanuit de resultaten van de ervaringen van deelnemers, blijkt dat beleid en regels en de onduidelijkheid hierover, maakt dat in sommige gevallen werk misschien niet loont. Deelnemers zijn onzeker over de gevolgen van werk op hun uitkering en andere voorzieningen, zoals het inrichtingskrediet. Dit heeft te maken met de reba (Wanneer wordt het afgedragen? Wat is de hoogte?) en de angst voor het verlies van de uitkering bij het verliezen van de baan. Ook is er onzekerheid over wat er gebeurt als mensen moeten beginnen met de inburgering en of het inrichtingskrediet, waarmee mensen hun woning kunnen inrichten, nog verschaft wordt als zij al een baan hebben. In het kader van de pilot worden bewoners hierover geïnformeerd. Het is daarbij belangrijk dat informatie niet alleen gegeven wordt, maar toegepast wordt op de situatie van de bewoner om persoonlijke duiding te geven. Werk is een vorm van bestaanszekerheid, en moet dus ook zekerheid bieden.

### Toewerken naar werk

Uit de ervaring van de deelnemers blijkt dat zij niet altijd het idee hebben dat de banen die beschikbaar zijn binnen de pilot aansluiten bij hun ambities en talenten. In sommige gevallen zijn er bepaalde competenties of is er een bepaald taalniveau nodig om het werk te kunnen doen dat echt bij je past. Het huidige aanbod aan mogelijkheden ligt vooral in de logistiek, hospitality en de schoonmaak en de vereisten vanuit werkgevers zijn relatief toegankelijk. Dat betekent dat mensen relatief makkelijk kunnen instromen

De keerzijde is dat deelnemers die een bepaalde opleiding- of werkervaring hebben opgedaan ook graag die ervaring in het werk willen inzetten, zoals blijkt uit de interviews met bewoners. Met het huidige aanbod aan werk, komen zij binnen de pilot lastig aan een baan die echt past bij hun ambities en talenten. Voor deze mensen is er vaak nog (bij)scholing nodig: de mogelijkheid om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen of Nederlandse of Engelse taallessen te volgen zodat ze op niveau aan de slag kunnen. Ook als het niet haalbaar blijkt om direct een passende baan te vinden, is het belangrijk om dit te verwerken in het perspectief waar mensen naar toe werken. Een eerste baan (startbaan) kan ook een manier zijn om de Nederlandse arbeidsmarkt vanuit het azc te leren kennen en daarmee een stap richting een beter passende baan in de toekomst te zetten. Voor de motivatie en bereidheid van deelnemers, is het belangrijk om steeds het lange termijn perspectief in beeld te houden en duidelijk te maken hoe tussenstappen bijdragen aan het bereiken van dit perspectief. We zien in de resultaten dat Randstad zich hier flexibel in opstelt en meerdere keren extra stappen heeft gezet om deelnemers de kans te bieden zich verder te ontwikkelen (bijvoorbeeld via online cursussen). Deze goede voorbeelden zouden nog verder uitgebouwd kunnen worden of meer structureel ingezet kunnen worden.

Daarbij zou het ook zo kunnen zijn, dat zolang er geen aanvullende ondersteuning in de vorm van taallessen of cursussen wordt geboden er ook geen werkgevers zullen aansluiten die op zoek

zijn naar geschoolde mensen met een bepaald taalniveau, en dus dat aanbod voor geschoolde mensen binnen de pilot achterblijft.

### Aanbevelingen

- Werk wordt door deelnemers ook gezien als een manier om te integreren. Het kan leiden tot meer sociale contacten, werken aan de taal op de werkvloer, een eigen inkomen en daarmee een kortere tijd in de uitkering. Deze link tussen werk en integratie dient verder onderzocht te worden om de lange termijn resultaten te kunnen bepalen. Het biedt in ieder geval een interessant frame om bij gemeenten meer draagvlak voor soortgelijke programma's te genereren.
- Werk hangt samen met de leefomgeving en het is daarom aan te raden om binnen programma's die zich richten op toeleiding naar werk ook te onderzoeken hoe de leefomgeving hier ondersteunend in kan zijn en zo min mogelijk verhinderend.
- 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 als onderdeel van de pilot ondersteuning in taal en onderwijs/vaardigheden 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.

### 4.4 De brugfunctie van de pilot tussen bewoners en werkgevers

In de kern is de pilot een matchingsproces waarin bewoners van het azc en werkgevers met elkaar verbonden worden. Om dat proces tot een succes te maken, is er een partij nodig die deze verbinding legt en zowel de "taal" van de werkgevers als de bewoners kan spreken. Binnen deze pilot in Almere is deze rol vervuld door Randstad. De betrokkenheid van een partij als Randstad en met name de inzet van de medewerker van Randstad werd door alle drie de groepen waarvan de ervaringen zijn opgehaald (de samenwerkende partijen, de deelnemers en de betrokken werkgevers) geïdentificeerd als een van de belangrijkste werkzame elementen in de aanpak.

Uit de analyse blijkt dan ook dat de brugfunctie die een partij als Randstad kan spelen, essentieel is voor het succes van toeleiding naar werk vanuit het azc. Betrokken werkgevers geven aan dat Randstad "hun taal spreekt" en hen begrijpt. Dit is voor hen een belangrijke reden om deel te willen nemen aan de pilot. Zelfs als er nog geen succesvolle matches bij een werkgevers zijn gemaakt, spreken ze positief over het contact met Randstad en raadden ze deelname aan de pilot aan. Aan de andere kant zijn ook de deelnemers heel positief over Randstad en de begeleiding die de medewerker vanuit Randstad biedt. Voor hen vormt Randstad de *stepping stone* richting de werkgever en betaald werk.

Een van de meest genoemde obstakels voor het optimaal uitvoeren van de brugfunctie is de te krappe capaciteit. Vanuit de samenwerkende partijen wordt aangegeven dat er te weinig capaciteit is om alle bewoners die interesse hebben om te werken ook daadwerkelijk te begeleiden. In totaal is 18% van de doelgroep voor de pilot gesproken, en geven deelnemers in de interviews aan dat niet alle bewoners de pilot kennen. Vanuit de cijfers over de werkgevers, waarbij er met ongeveer 40 werkgevers is gesproken maar er slechts bij 7 van deze werkgevers plaatsingen zijn gerealiseerd, kan ook geconcludeerd worden dat er nog meer aandacht nodig is voor het cultiveren van commitment bij werkgevers om deelnemers ook daadwerkelijk aan te nemen. Een belangrijk onderdeel hiervan is ook het mitigeren van de risico's die werkgevers op dit moment ervaren (zoals omschreven in punt 4.5).

Behalve de kwantiteit (met meer capaciteit, meer deelnemers kunnen begeleiden) kan het vergroten van de capaciteit ook tot toename van de kwaliteit van de brugfunctie leiden. Vanuit de samenwerkende organisaties wordt de wil om maatwerk te kunnen bieden onderstreept.

- Aan de kant van de deelnemers betekent maatwerk dat de aanpak toegepast wordt op de specifieke situatie, achtergrond, zelfstandigheid en ambitie van de deelnemer. Vanuit de deelnemers blijkt dat het heel positief gewaardeerd wordt als hier de ruimte voor wordt genomen en dat er behoefte is aan nog meer ruimte. Het kunnen bieden van maatwerk, met zoveel bewoners die elk eigen wensen, achtergronden en ambities hebben, vraagt tijd en ruimte in de begeleiding.
- Aan de kant van de werkgevers betekent maatwerk het vergroten van de diversiteit van werkgevers en het aanbod van werk. Wat maakt dat werkgevers instappen? En wat kan ervoor zorgen dat werkgevers die zich richten op verschillende soorten geschoold werk, ook instappen? Dit lijkt samen te hangen met:
  - de verwachtingen van werkgevers over de kwaliteiten van de doelgroep
  - de capaciteit (voldoende uren) binnen een arbeidstoeleidingsprogramma om een diverse groep werkgevers te benaderen en te begeleiden bij het maken van de match
  - het bestaande netwerk van de partij die toegang geeft tot werkgevers en de mate van diversiteit in dat werkgeversbestand.
  - en de mogelijkheid van deelnemers om aan hun vaardigheden te werken in de opvang zodat ze sneller met geschoold werk kunnen starten.

### Aanbevelingen

- Bij een programma dat gericht is op arbeidstoeleiding vanuit het azc, is het essentieel om samen te werken met een partij die werkgevers begrijpt en door werkgevers vertrouwd wordt. Deze partij dient ook toegang te hebben tot een netwerk van werkgevers.
- De rol die door de medewerker van Randstad wordt uitgevoerd, vormt de kern van wat de pilot is: het matchen van bewoners aan werkgevers. Om deze rol goed uit te voeren

moet je beide “talen” kunnen spreken. Je zou deze functie dus ook in tweeën kunnen splitsen (1 iemand richting de werkgevers en 1 iemand richting de bewoners).

- Er zijn tussentijds stappen gezet om de capaciteit binnen de pilot te vergroten, bijvoorbeeld door de fte van de dedicated casemanager te verruimen. Het is nog te vroeg om conclusies te trekken over welke effecten deze vergroting van de capaciteit heeft. Wel blijkt het belangrijk om de capaciteit te blijven bekijken in verhouding tot zowel de kwantitatieve resultaten (hoeveel deelnemers en werkgevers kunnen begeleid worden?) als de kwalitatieve resultaten (in hoeverre is er ruimte om maatwerk toe te passen?).

#### 4.5 De kosten- en baten inschatting van werkgevers

Uit de ervaringen van werkgevers komt naar voren dat werkgevers een kosten- en baten inschatting maken 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:

1. Het feit dat asielzoekers 24 weken mogen werken maakt dat werknemers niet voldoende productief kunnen zijn en vergroot het risico op een boete wanneer de 24 weken worden overschreden.
2. Het aanvragen van een TWV en/of BSN en begrijpen hoe de aanvraag werkt kost tijd en extra administratieve handelingen.
3. Een verhuizing of koppeling aan een gemeente elders is een risico en kan ertoe leiden dat een werknemer abrupt moet stoppen.
4. Er zijn geen financiële regelingen voor bijvoorbeeld proefplaatsingen om de financiële investering te verkleinen.

Bovenstaande punten dragen bij aan een grotere investering in financiën en geld, waar de baten, personeel en maatschappelijke meerwaarde, niet voor elke werkgever tegen zullen opwegen. Daarbovenop zullen veel werkgevers nog helemaal niet bewust zijn van het feit dat bewoners vanuit het azc ook werknemer kunnen zijn, zowel dat deze optie bestaat als het inzicht dat dit ook van toegevoegde waarde kan zijn. De werkgevers die er wel voor kiezen om een bewoner aan te nemen hebben de baten verkozen boven de kosten en al een initiële investering in tijd gedaan.

Zoals eerder aangegeven had het grootste deel van deelnemende werkgevers ook al ervaring met het aannemen van Oekraïense nieuwkomers. Hier golden echter geen aanvullende regels over zoals de 24-weeken-eis, BSN en TWV en was er geen sprake van onverwachte verhuizingen. Daar was over het algemeen ook sprake van een relatief hoge uitstroom over de tijd aldus de geïnterviewde werkgevers, maar de initiële inspanning was lager. Hierdoor werd er

sneller een moment bereikt dat de werkgever tevreden was met de aantallen die wel bleven werken.

Tenslotte hebben werkgevers ook aangegeven dat ze behoefte hebben aan meer geschikte deelnemers om uit te kiezen. Uitrol naar meerdere locaties en de capaciteit om meer bewoners te begeleiden richting werk kan, in combinatie met bewustwording van werkgevers, leiden tot een groter volume van plaatsingen.

#### 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.
- Bekijk waar het mogelijk is om de risico's van werkgevers om bewoners uit het azc aan te nemen te mitigeren. Net als bij bewoners zelf moet het voor een werkgever ook lonen om een werkrelatie aan te gaan.
- 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.

#### 4.6 Behoud van werk: verhuisbewegingen en de combinatie met inburgering

Alle betrokken partijen zijn er bij gebaat dat wanneer een bewoner aan het werk is, de bewoner dit werk ook kan behouden. Een obstakel voor het behoud van werk dat in deze context door samenwerkende partijen, deelnemers en betrokken werkgevers wordt genoemd, zijn de verhuisbewegingen van de deelnemers.

Vanuit de kwantitatieve resultaten zien we dat het merendeel van de tot nu toe geplaatste mensen nog niet gekoppeld is aan een gemeente (55%) of gekoppeld is aan een gemeente anders dan gemeente Almere (35%). Dat betekent dat het nog maar de vraag is of dit duurzame plaatsingen gaan zijn, omdat de kans bestaat dat deze deelnemers aan een andere gemeente gekoppeld worden, wanneer ze een contract hebben voor minder dan 24 uur per maand.

Verhuizingen vergroten het risico op het verliezen van werk en in combinatie met zorgen over financiële gevolgen voor de uitkering en het inrichtingskrediet, kan dit leiden tot een financieel onzekere situatie voor deelnemers. Bovendien wordt de onzekerheid over de verhuizingen en daarmee de duurzaamheid van de arbeidsovereenkomst door werkgevers benoemd als belangrijke belemmering voor deelname aan de pilot. Enerzijds gaat dit om onverwachte verhuizingen naar andere azc's, waarbij het onduidelijk is waarom iemand moet verhuizen. Het gevolg is dat een bewoner noodgedwongen moet stoppen met werken en dat een werkgever dit altijd als een potentieel risico moet incalculeren. Anderzijds gaat het om de koppeling aan

een gemeente elders in het land. Werkgevers die in het kader van het onderzoek zijn gesproken waren niet op de hoogte van het beleid dat het COA bij een contract van 24 uur of meer rekening houdt met werk. Informatie over dit beleid biedt juist kansen voor werkgevers om dit risico te mitigeren. Wel blijft er nog een risico bestaan voor koppeling elders in het land wanneer iemand minder dan 24 uur per week werkt of nog in het proces van arbeidstoeleiding zit en dan elders wordt gekoppeld.

We spraken in het kader van dit onderzoek een maatschappelijke organisatie die zich inzet voor arbeidstoeleiding vanuit het azc. Deze organisatie is structureel met het COA en de gemeente in gesprek om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk bewoners van de noodopvanglocatie gekoppeld worden aan hun gemeente. Alleen dan kan er volgens hen gewerkt worden aan een duurzame arbeidstoeleiding, aan een sociaal netwerk en aan bredere integratie in de gemeente.

Een ander aandachtspunt bij de duurzaamheid van werk is in hoeverre het lukt om een betaalde baan te combineren met de inburgeringsverplichtingen. Op dit moment zijn er in het kader van de pilot nog geen concrete gevallen bekend waarbij werk zorgde voor (financiële) problemen wanneer de inburgering startte. Het risico is echter wel aanwezig dat iemand met werken stopt wanneer de inburgering start. Vooral als iemand aan een andere gemeente gekoppeld wordt. In het contact met een andere COA-locatie, hebben we de observatie meegekregen dat er in sommige gevallen meer bereidheid is vanuit asielzoekers om aan het werk te gaan dan vanuit statushouders. Dit verschil schrijft deze locatie toe aan dat statushouders al meer informatie hebben over wat hen te wachten staat met inburgeren en de koppeling aan de gemeente, en daardoor minder ruimte voelen om naast de inburgeringsverplichtingen te werken. Daarbij is daarom belangrijk voor gemeenten om oog te hebben hoe bewoners hun werk kunnen behouden terwijl ze ook starten met de inburgering.

### Aanbevelingen

- Het zou de 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 het risico op een ongunstige koppeling zelf mitigeren door een bewoner een contract voor minstens 24 uur per week aan te bieden.
- 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.



## 5. Tot slot

In dit evaluatieonderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: In hoeverre heeft de pilot Toeleiding naar Werk in Almere tussen december 2022 en december 2023 geleid tot de succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc?

Concluderend kan gesteld worden dat de pilot Toeleiding naar Werk in Almere succesvol is gebleken als eerste stap richting succesvolle arbeidstoeleiding van asielzoekers en statushouders vanuit het azc. Als we kijken naar de kwantitatieve resultaten, is met 46 plaatsingen de kwantitatieve doelstelling van 50 succesvolle plaatsingen niet gehaald voor het einde van de looptijd. Het is echter belangrijk te benoemen dat er nog 7 mensen gematcht zijn die wachten op hun TWV en BSN voordat zij kunnen beginnen met werken. Omdat de wachttijd voor deze documentatie buiten de invloed van de organiserende partijen valt, kunnen we stellen dat de kwantitatieve doelstelling van 50 plaatsingen wel binnen handbereik lag.

De reden om nu te concluderen dat de pilot een succesvolle eerste stap is, ligt ook in de kwalitatieve resultaten op basis van de ervaringen van de samenwerkingspartijen, de deelnemers en de betrokken werkgevers. Alle drie deze groepen zijn overwegend positief en tevreden met de pilot en zijn het er over eens dat de pilot toegevoegde waarde heeft. Er worden leerpunten geïdentificeerd, maar deze zijn gericht op het verbeteren en doorontwikkelen van de pilot en trekken niet het belang of de kern van de aanpak van de pilot in twijfel. De werkzaamheid van de pilot zit niet alleen in de opzet van de pilot, maar ook in de basis die door partijen is gelegd om vanuit de pilot verder te werken.

De pilot in Almere was een van de eerste pogingen om arbeidstoeleiding vanuit het azc vorm te geven. Nog niet alles verloopt zoals beoogd en er vallen nog zaken te verbeteren, maar de basis voor een succesvol programma is gelegd en andere initiatieven kunnen hier van leren.

Het lag niet binnen de scope van dit evaluatieonderzoek naar deze specifieke pilot om het succes van arbeidstoeleiding vanuit het azc op de langere termijn te onderzoeken. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om verder uit te diepen in hoeverre succesvolle bemiddeling naar werk vanuit het azc een positieve bijdrage levert aan de integratie van statushouders. Om succes op de lange termijn vast te stellen kan het tevens goed zijn als er ruimte wordt gemaakt voor een kosten/batenanalyse waarin vroege bemiddeling naar werk vanuit het azc vergeleken wordt met bemiddeling naar werk vanuit de gemeente tijdens en na de inburgering.



## Bijlage 1: Onderzoeksmethoden

### Onderzoeksaanpak

Voor de evaluatie zijn de volgende onderzoeksmiddelen in chronologische volgorde ingezet:

- **Observaties met interviews:** om een beeld te kunnen krijgen van de context en de aanpak van de pilot.
- **Diepte-interviews (begin van het onderzoek):** om een dieper begrip te krijgen over de ervaring van betrokken partijen in de pilot en inzicht te krijgen in werkzame elementen en knelpunten.
- **Expertpools:** om met verschillende betrokken partijen in gezamenlijkheid ervaring te kunnen delen en knelpunten te formuleren.
- **Ontwerpsessie:** om met alle partijen gezamenlijk te werken aan oplossingsrichtingen van knelpunten om zo een beter begrip te krijgen van de lerende aanpak.
- **Diepte-interviews (einde van het onderzoek):** om werkzame elementen en knelpunten in de pilot te kunnen klankborden bij andere geïnteresseerde partijen ten behoeve van de handreiking.

De onderzoeksmiddelen zijn aangevuld met bron- en literatuuronderzoek.

### Observaties met interviews

Aan het begin van de evaluatieperiode hebben er twee observaties plaatsgevonden. Allereerst hebben twee onderzoekers de tussenevaluatie tussen Gemeente Almere, het COA en Randstad bijgewoond, om de samenwerking tussen de drie partijen te observeren. Daarnaast heeft er half juli een observatiemiddag plaatsgevonden waar twee onderzoekers aanwezig waren op locatie COA Engelse Mijl om mee te lopen met de uitvoerders van de pilot. De methodieken die werden ingezet tijdens de observatiedag waren drieledig:

1) **Passieve observatie:** Passieve observatie is een methode die onderzoekers ruimte geeft om als buitenstaander de gang van zaken in kaart te brengen zonder actief deel te nemen in de situatie. Het gaf de onderzoekers inzicht in het werkproces van de Meedoenbalie van de COA-locatie en actuele interviews en gesprekken die plaatsvonden tussen deelnemers en de medewerkers van Randstad en COA, evenals de manier waarop deze gesprekken werden gevoerd.

2) **Groepsinterview:** Een groepsinterview is een effectieve methode om in een korte tijd meerdere interviews af te nemen en meerdere onderwerpen aan bod te laten komen mede door de interactie die onderling mogelijk wordt gemaakt. Het groepsinterview vond plaats tussen twee medewerkers van het COA en een medewerker van Randstad die verantwoordelijk was voor de bemiddeling.

3) **Semi gestructureerd interview:** Er vonden twee semi gestructureerde interviews plaats met een deelnemer en een medewerker van het COA die trainingen gaf op locatie. Deze methode geeft een onderzoeker de ruimte om dieper in te gaan op onduidelijkheden en

interessante bevindingen. Het geeft de geïnterviewden de ruimte om vrijuit te antwoorden terwijl het onderzoek een leidraad geeft om het interview te structureren.

### Diepte-interviews (begin van het onderzoek)

Gedurende de zomer zijn er 1-op-1 interviews gehouden tussen de onderzoekers en betrokken partijen die een rol spelen in de pilot. De volgende partijen zijn gesproken:

**Tabel 1:** Overzicht diepte-interviews aan het begin van het onderzoek

Partij	Aantal gesproken
COA	3 medewerkers waarvan: 1 dedicated casemanager 1 beleidsmedewerker/initiatiefnemer pilot 1 trainer
Gemeente Almere	3 medewerkers waarvan: 1 klantmanager 1 beleidsmedewerker 1 jobcoach
Randstad	2 medewerkers waarvan: 1 medewerker in de pilot 1 initiatiefnemer pilot
Werkgevers	7 werkgevers waarvan: 6 werkgevers met plaatsingen 1 werkgever zonder plaatsingen
Deelnemers	18 deelnemers, waarvan: 5 deelnemers die succesvol zijn bemiddeld 6 deelnemers in het proces van bemiddeling 7 deelnemers die niet succesvol zijn bemiddeld
Gemeente Amsterdam <sup>17</sup>	1 beleidsmedewerker

Van de achttien deelnemers, zijn er zeven niet bemiddeld naar een baan. Hieronder een overzicht van de zeven deelnemers:

**Tabel 2:** Overzicht diepte-interviews met deelnemers die niet succesvol zijn bemiddeld

Huidige status	Leeftijd	Opleiding achtergrond	Eerdere werkervaring
Verblijfsvergunning, geen BSN	57	Elektrotechniek	Elektrotechnicus en boer
Geen verblijfsvergunning, BSN	36	Engelse literatuur, ICT cursussen	Senior IT manager (15 jaar)

<sup>17</sup> De Gemeente Amsterdam is zijdelings betrokken bij de pilot omdat een significant deel van de bemiddelde bewoners wordt gekoppeld aan de Gemeente Amsterdam

Verblijfsvergunning, BSN	31	Politieke wetenschappen, ondernemerschap cursussen	HR-manager
Verblijfsvergunning, BSN	onbekend	Geen	Verkoper elektronica en zwemles docent
Verblijfsvergunning, BSN	20+	Computerwetenschappen	IT stage bij overheid
Verblijfsvergunning, BSN	50+	PhD computerwetenschappen	Hoogleraar en software engineer
Tijdelijke bescherming (derdelander)	20+	Machinebouw	Niet van toepassing

### Vragenlijsten diepte-interviews (begin van het onderzoek)

De volgende vragenlijst werd door de onderzoeker gehanteerd voor de interviews met de organiserende partijen in de pilot:

- Algemene indruk/ervaring van de pilot?
- Heeft de pilot toegevoegde waarde?
- Wat was de situatie geweest zonder de pilot?
- Welke resultaten zijn er behaald vanuit het perspectief van de stakeholder?
- Rol v/d stakeholder in de pilot?
- Wie zijn er allemaal betrokken? Hoeveel tijd steekt men er in?
- Wat zijn de ervaringen?
- Wat zijn knelpunten vanuit het perspectief van de stakeholder en hoe zijn deze opgelost?
- Wat zijn potentiële oplossingen voor knelpunten die niet zijn opgelost?
- Wanneer is de pilot een succes?
- Wat is er nodig om de pilot uit te bereiden? Mensen, expertise etc.?
- Welke partijen moeten aangesloten zijn?
- Wat is er nodig voor specifieke bewonersgroepen?

De volgende vragenlijst werd door de onderzoeker gehanteerd voor de interviews met werkgevers:

- Wat heeft je bewogen om wel/niet mee te doen? Wat is jullie motivatie?
- Als je mee hebt gedaan, wat heeft het je gebracht?
- Was het succesvol?
- Zijn er belemmeringen die je hebt ervaren? Wat had er beter gekund?
- Wat is er voor jou als werkgever nodig om mee te doen?
- Hoe is de samenwerking met Randstad, gemeente Almere en mogelijk COA?
- Naar wat voor werknemers zijn jullie op zoek in het kader van de pilot? Sluiten de deelnemers van de pilot aan bij wat jullie zoeken?
- Hoe is jullie binding met de doelgroep nieuwkomers? Zijn ze makkelijk te vinden? Hoe vinden jullie deze doelgroep?
- Hoe gaat werving normaliter en wat is het verschil met deze pilot?

- Hoe gaat plaatsing normaliter en wat is het verschil met deze pilot?
- Is er begeleiding op de werkvloer en hoe ziet dat eruit? Is dat anders bij de bewoners uit het azc?
- Blijven mensen in dienst? Hoe ziet de nazorg eruit na de plaatsing?

De volgende vragenlijst werd door de onderzoeker gehanteerd voor de interviews met deelnemers:

- Hoe heb je de begeleiding richting werk ervaren?
- Waarom wil je aan het werk?
- Waarom is het (nog) niet gelukt om werk te vinden?
  - Wat zijn obstakels die je tegenkomt? Wiens verantwoordelijkheid is het om dit op te lossen?
- Wat had er beter gekund?
- Wat ging er goed? Wat vond je prettig?
- Aan degenen die niet succesvol bemiddeld worden: In welke mate speelt de werkgever hier een rol in? En de pilot? En jij zelf?
- Wat waren je verwachtingen voorafgaand en tijdens het proces?

### Expertpools

De onderzoeksmethode expertpool is een door OpenEmbassy ontwikkelde onderzoeksmethode waarin ervaringsdeskundigen in de gelegenheid worden gesteld om hun ervaring en expertise te delen in een veilige omgeving. Een expertpool is met behulp van vertalers en cultural mediators zo opgezet dat taal geen barrière vormt om mee te doen. Een expertpool is een cultuursensitieve focusgroep waarin via verschillende werkvormen informatie wordt opgehaald en ervaringsdeskundigen worden gevraagd om mee te denken over oplossingen.

In het kader van dit onderzoek hebben er twee expertpool sessies plaatsgevonden. Een expertpool sessie met medewerkers van de pilot en een expertpool sessie met deelnemers die bemiddeld worden of al succesvol bemiddeld waren. De deelnemers die niet succesvol waren bemiddeld zijn gesproken in de diepte interviews.

**Tabel 3:** Overzicht aanwezige deelnemers aan de expertpool

Expertpool	Aantal aanwezig
Medewerkers	9 medewerkers waarvan: 5 COA 3 Randstad 1 Gemeente Almere
Deelnemers	9 deelnemers waarvan: 3 succesvol bemiddeld

	6 in bemiddeling
	Daarnaast nog 2 medewerkers van het COA en 1 medewerker van Randstad <sup>18</sup>

Tijdens de expertpool sessies hebben de deelnemers in eerste instantie ervaringen uitgewisseld, aanvullend op wat er al besproken was in de diepte interviews. Vervolgens is er stilgestaan bij de algehele bevindingen uit de diepte interviews en vanuit het perspectief van de “andere kant” (deelnemers bij het perspectief van medewerkers en medewerkers bij het perspectief van bewoners). Het tweede deel van de expertpool bestond uit *design thinking*.<sup>19</sup> Design thinking is een methodiek die gebruikt wordt om complexe problemen op te lossen. Het uitgangspunt is om vanuit de behoeften van de verschillende stakeholders te werken, met name de eindgebruikers (in dit geval: de deelnemer die naar werk wordt begeleid). Door ervaringen uit te wisselen konden deelnemers zich in andere perspectieven verplaatsen. Deelnemers gingen op basis van de besproken ervaringen aan de slag met het vaststellen van ontwerp vragen, die ofwel gelinkt waren aan knelpunten, ofwel te maken hadden met de uitdagingen bij opschaling of uitbreiding van de pilot. Deze vragen werden geformuleerd als: ‘hoe kunnen we vragen’. Hieronder drie voorbeelden:

- *Hoe kunnen we er voor zorgen dat de professional voldoende ruimte voelt om het perspectief van bewoners mee te kunnen nemen?*
- *Hoe kunnen we iedereen de basis informatie geven over functievereisten per sector?*
- *Hoe kunnen we het ecosysteem van de pilot vergroten door stakeholders toe te voegen voor meer bereik?*

### Ontwerpsessie

Naar aanleiding van de expertpools en de daaruit voorkomende ontwerp vragen is een vervolgsessie georganiseerd waar zowel medewerkers als deelnemers aan de pilot (‘whole system in the room’):

**Tabel 4:** Overzicht aanwezige deelnemers aan de ontwerpsessie

Ontwerpsessie	Aantal aanwezig
Aanwezigen	11 deelnemers waarvan: 4 deelnemers aan de pilot 3 Randstad medewerkers 2 Gemeente Almere medewerkers 2 COA medewerkers

In de ontwerpsessie stonden drie vragen centraal en de betrokken deelnemers gingen aan de slag met oplossingen:

<sup>18</sup> Voorafgaand aan de sessie is er met de bewoners gesproken en gaven zij aan dat ze zich voldoende kunnen uitspreken in de sessie wanneer er ook betrokken medewerkers van het COA en Randstad aanwezig zijn.

<sup>19</sup> Zie voor meer informatie: <https://designthinkingworkshop.nl/design-thinking-methode/>

*Hoe kunnen we alle noodzakelijke informatie verschaffen aan bewoners die willen werken en tegelijkertijd de informatiebehoeften van bewoners hierin meenemen?*

*Hoe kunnen we er voor zorgen dat talenten en ambities van bewoners beter worden ingezet in (de organisatie van) het programma?*

*Hoe kunnen we trajecten aanbieden voor mensen op het gebied van taal en vaardigheden om te kunnen voldoen aan functievereisten?*

Tijdens de sessie hebben drie groepen zich over een van de drie vragen gebogen, waarbij werd gevraagd:

- Uit welke subvragen/aspecten bestaat deze vraag?
- Wat zijn de deeloplossingen voor deze vraag?
- Welke partij is verantwoordelijk en welke partijen hebben een ondersteunende rol in de oplossing(en)?
- Welke acties moeten er ondernomen worden in de komende zes maanden?
- Wanneer zijn de deeloplossingen een succes?

De deeloplossingen zijn per groep gepresenteerd.

#### Diepte-interviews (einde van het onderzoek)

Naar aanleiding van de geleerde lessen uit de diepte interviews en de expertpool sessies en ontwerpessie is een nieuwe vragenlijst opgesteld. Deze vragen zijn voorgelegd aan partijen die interesse hebben getoond in de pilot om inzichten te kunnen toetsen aan de context waarin deze partijen zich bevinden en de resultaten zijn met name gebruikt voor de handreiking.

**Tabel 5:** Overzicht diepte-interviews aan het einde van het onderzoek

Partij	Aantal gesproken
COA	5 COA locaties waarvan: 4 asielzoekerscentra 1 noodopvang locatie
Gemeenten	4 gemeenten waarvan: 2 dorpen 2 steden
Werkgevers	2 werkgevers waarvan: 1 uitzendbureau 1 werkgever
Maatschappelijke organisaties	2 maatschappelijke organisaties

Tenslotte zijn er tijdens een banenmarkt voor nieuwkomers in Almere, vijf werkgevers en vijf uitzendbureaus en bemiddelaars gesproken die op dit moment niet deelnemen aan de pilot.

## Vragenlijsten diepte-interviews (einde van het onderzoek)

De volgende vragenlijst werd door de onderzoeker gehanteerd voor de diepte-interviews met andere geïnteresseerde partijen:

- Wat is jullie visie op de arbeidstoeleiding van nieuwkomers?
  - Zijn er specifieke bewonersgroepen op wie de arbeidstoeleiding zich moet focussen? Zo ja, waarom?
- Wat zouden voor jullie randvoorwaarden zijn om mee te doen aan een arbeidstoeleidingstraject voor nieuwkomers?
  - Wat is er nodig qua netwerk, capaciteit, samenwerkingen, expertise?
  - Zijn er specifieke belemmeringen of gunstige factoren in jullie context om zoiets op te zetten? (Denk aan: aard vd opvang, ligging gemeente, geen financiën, geen menskracht etc.)
- Wie zijn volgens jullie belangrijkste stakeholders? Met wie zouden jullie dit moeten opzetten, betrokkenheid externe partijen?
  - Weten jullie hoe zij tegen arbeidstoeleiding aankijken?
  - Zie je het op dit moment als haalbaar om met deze partijen dit op te zetten? Is er genoeg vertrouwen? Wat zou er nodig zijn?
- Wat zou jullie eigen rol zijn/ Welke verantwoordelijkheden liggen bij welke andere partijen?
- Hoe zou je ervoor kunnen zorgen dat er genoeg ‘kruisbestuiving’ is tussen deze verschillende partijen? Of en hoe zou je het perspectief van de mensen die naar werk worden begeleidt meenemen?
- Verwachtingsmanagement is een belangrijk punt in het kader van de pilot van Almere? Hoe zouden jullie als partij dit inrichten richting samenwerkingspartners en bewoners?
- Wat is jullie motivatie om deel te nemen aan een dergelijk traject? (toetsen: intrinsiek gemotiveerd: investeren in talent, maatschappelijke bijdrage, andere redenen)?
  - Wat zijn voordelen?
  - Wat zijn nadelen of risico's die jullie voor ogen zien? Of obstakels? Wie of welke partijen zijn verantwoordelijk voor het wegnemen van deze obstakels?
- Hoe zouden werkgevers/gemeentes over de streep gehaald kunnen worden om mee te doen aan een traject? / Hoe kunnen de obstakels worden weggenomen?
- Hoe zouden bewoners betrokken kunnen worden in het opzetten van een succesvol arbeidstoeleidingstraject? (vragen over ecosysteem indekken) Hoe zou je hen meer regie kunnen geven in het starten van hun eigen loopbaan in Nederland?
- **Specifiek voor COA:** Hoeveel bewoners (inschatting) verwacht je dat interesse heeft om aan het werk te gaan vanuit de opvang?

De volgende vragenlijst werd door de onderzoeker gehanteerd voor de interviews tijdens de banenmarkt:

- Ben je bekend met de pilot?

- Waarom zou je als werkgever wel/niet deelnemen aan deze pilot?
- Spelen er extra belemmeringen voor jou als werkgever om met asielzoekers te werken?
- Hoe krijg je werkgevers over de streep om deel te nemen aan een dergelijke pilot?

## 2.3 Reflectie

Op basis van bovenstaande onderzoeksmethoden zien we de volgende limitaties:

- Werkgevers zijn een essentieel onderdeel van de toeleiding naar werk maar namen niet deel aan de ontwerp sessie (*whole system in the room*). Wel zijn hun ervaringen uit de diepte interviews meegenomen in de expertpool sessies.
- De partijen die zijn gesproken in de stakeholder interviews waren al geïnteresseerd in de pilot en hoefden niet overtuigd te worden over de eventuele toegevoegde waarde.
- De deelnemende werkgevers aan de jobfair waren al aanwezig op de jobfair omdat ze graag willen werken met nieuwkomers (zowel Oekraïense ontheemden als mensen met een asielstatus).
- Het geringe aantal deelnemers dat de onderzoekers heeft gesproken, is niet representatief voor de ervaring van alle bewoners in het azc die interesse hebben in werk. Het uitvoeren van diepte interviews is relatief tijdrovend en dit is een belemmering voor het spreken van een groot aantal bewoners. De inzet van kwantitatieve onderzoeksmethoden, zoals een enquête, vergroot de kans om meer data te verzamelen - al is dit niet voor iedereen toegankelijk.
- Tijdens de expertpool sessie met de deelnemers waren er medewerkers van het COA en Randstad aanwezig en dit kan een belemmering zijn geweest voor deelnemers om vrijuit te spreken. Er is voorafgaande de sessie wel uitgevraagd bij de deelnemers of zij bezwaar hadden hierop. Ze gaven aan geen bezwaar te hebben. Om ervoor te zorgen dat iedereen zich comfortabel genoeg voelt om kritiek te kunnen uiten, kan het verstandig zijn om een expertpool sessie zonder medewerkers te organiseren.
- Tijdens de ontwerp sessie met deelnemers en andere stakeholders was de voertaal Engels. Wanneer er in groepjes uit elkaar werd gegaan werd er soms overgeschakeld naar het Nederlands door medewerkers, wat voor bewoners niet toegankelijk is. Er is waar mogelijk benadrukt dat het belangrijk is om in het Engels te communiceren. In een van de subgroepjes kon een van de bewoners zich uitdrukken in het Arabisch waarna de onderzoeker kon vertalen. Om ervoor te zorgen dat kennisdeling en uitwisseling op een succesvolle manier kan plaatsvinden is het belangrijk dat eenieder op gelijke voet kan deelnemen aan een gesprek, vooral als de aanwezigen sterk uiteenlopende posities hebben.