

FROM REFUGEE TO EMPLOYEE

METHODIEKBESCHRIJVING
PILOTFASE EN EERSTE
ERVARINGEN UNITED
WORK

MAART 2023

IN SAMENWERKING MET



Inhoudsopgave

1. Introductie	4
1.1. United Work	5
1.2. Onderzoeksvraag	5
2. Project- en methodiekbeschrijving United Work	6
2.1. Organisatiestructuur	6
2.2. Voorbereiding pilot	6
2.3. Doelstelling pilot	6
2.4. Activiteiten	7
2.4.1. Ontwikkelen werkgeversnetwerk	7
2.4.2. Ondersteuning werkzoekenden	7
2.4.3. Samenwerking met andere partijen	10
3. Resultaten en ervaringen met United Work	11
3.1. Bereik en outputs	11
3.2. Ervaringen met United Work	11
3.2.1. Ervaringen van bedrijven	11
3.2.2. Ervaringen van deelnemers	12
4. Geleerde lessen	14
4.1. Ontwikkelen werkgeversnetwerk en samenwerking met bedrijven	14
4.2. Ondersteuning werkzoekenden	15
4.3. Samenwerking met andere partijen	15
5. Conclusie en vervolgstappen	16
5.1. Meerwaarde United Work	16
5.2. Aanbevelingen opschaling	17

1. Introductie

Vanaf het moment dat een nieuwkomer zijn of haar verblijfsvergunning ontvangt, mogen zij in Nederland werken.¹ Zeker in de huidige periode van arbeidsmarktkrapte, staan bedrijven te springen om werknemers en hebben moeite om hun vacatures te vervullen. Toch blijft de arbeidsparticipatie van statushouders structureel achter. Door onder meer taalbarrières, een andere (arbeids)cultuur, en/ of ontbrekende vakkennis, is het voor hen vaak lastig om werk te vinden. Persoonlijke ondersteuning en bemiddeling helpt nieuwkomers om op de arbeidsmarkt te navigeren en een match met werkgevers tot stand te brengen. Hoe eerder hiermee wordt begonnen, des te groter de kans op duurzame arbeidsparticipatie en verbondenheid met de Nederlandse arbeidsmarkt.

In de praktijk wordt meestal pas begonnen met arbeidstoeleiding wanneer statushouders in een gemeente worden gehuisvest. Maar door het enorme tekort aan woningen, moeten statushouders vaak nog weken of zelfs maanden wachten vanaf het moment dat zij hun verblijfsvergunning ontvangen totdat zij een woning toegewezen krijgen.² Als gevolg had in 2022 gemiddeld 1 op de 3 bewoners van een Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) locaties een verblijfsvergunning. Over het gehele jaar fluctueerde het aantal statushouders dat nog niet kon verhuizen naar hun toegewezen gemeente tussen de 12.000 en ruim 16.000.³

Doordat de doorstroom naar huisvesting in de gemeente hapert, wordt het steeds relevanter om op COA-locaties al te starten met arbeidstoeleiding. Het huidige systeem werpt hierbij echter verschillende drempels op. Ten eerste liggen COA-locaties meestal op afstand van de gemeente waar de statushouder uiteindelijk gaat wonen, waardoor er geen prikkel ontstaat om actief op zoek te gaan naar werk. Ten tweede is het niet de wettelijke taak van COA om te ondersteunen bij arbeidstoeleiding. Hoewel er wel programma's worden aangeboden ter voorbereiding op de toekomst in Nederland, is er onvoldoende capaciteit om statushouders intensief te begeleiden.^{4,5} Gemeenten, die onder de nieuwe Wet inburgering verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van de participatie en integratie van statushouders vanaf het moment dat een statushouder aan hen is gekoppeld door COA, ondernemen vaak pas actie wanneer de statushouder een uitkering aanvraagt en/ of in de gemeente komt wonen.⁶ In 2022 ging slechts 13% van de gemeenten al aan de slag op het thema arbeid met aan hen gekoppelde statushouders. Tot slot vormen een gebrek aan informatie over wat eigen inkomsten betekenen voor de uitkering en toeslagen ook een belemmering voor statushouders in het zoeken naar werk.

Naarmate het aantal statushouders op COA-locaties toeneemt en de wachttijden langer worden, wordt de urgentie om statushouders al op COA-locaties te ondersteunen bij het vinden van werk alleen maar groter. Al met al ligt hier een grote kans om onbenut potentieel niet verloren te laten gaan en statushouders deel te laten nemen aan de samenleving.

¹ Ook wanneer er nog geen verblijfsvergunning is verleend, mag een asielzoeker in Nederland 24 weken per jaar betaald werken. Hiervoor moeten werkgevers een Tewerkstelling Verfunning aanvragen bij het UWV. Deze vergunning wordt afgegeven als de asielaanvraag minimal 6 maanden in behandeling is. Zie: [Huisvesting statushouder | Asielbeleid | Rijksoverheid.nl](#)

² Wanneer een nieuwkomer zijn of haar status ontvangt, koppelt COA hen binnen circa twee weken aan een gemeente. Het beleid schrijft voor dat de gemeente vervolgens 10 weken de tijd heeft om woonruimte aan te bieden.

³ Het COA rekent hier met peildata per maand. Zie: [COA - Capaciteit en bezetting | www.coa.nl](#)

⁴ [COA - Integratie en participatie | www.coa.nl](#)

⁵ De wettelijke taak van het COA is beschreven in de Wet Centraal Orgaan opvang asielzoekers. Ondersteuning bij arbeidsmarktintegratie valt hier niet onder. Zie: [wetten.nl - Regeling - Wet Centraal Orgaan opvang asielzoekers - BWBR0006685 \(overheid.nl\)](#)

⁶ KIS-Monitor 2022: Gemeentelijke beleid arbeidstoeleiding en inburgering statushouders en gezinsmigranten. Online geraadpleegd via: [KIS monitor gemeentelijk beleid 2022.pdf](#)

1.1. United Work

United Work is een Nederlandse stichting die in 2016 is opgericht op gezamenlijk initiatief van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en IP Group. Het doel is om de sociaaleconomische omstandigheden van Syrische vluchtelingen in Turkije te verbeteren en hen zo meer toekomstperspectief te bieden. Via arbeidsplaatsingen en trainingen richtte United Work zich aanvankelijk op het matchen van werkzoekende vluchtelingen in Istanbul aan Nederlandse bedrijven in Turkije. Al snel kwamen ook Turkse en internationale werkgevers aan boord en werd het project uitgebreid naar andere steden in Turkije. United Work brengt hierin expertise op het gebied van het opbouwen van werkgeversnetwerken, matchmaking, trainings- en coachingsaanbod, HR processen en praktische ondersteuning bij het verkrijgen van werkvergunningen.⁷ Inmiddels heeft United Work in Turkije ruim 8.500 vluchtelingen naar een duurzame baan geholpen.⁸

Pilot de BuitenJan

In 2022 heeft Start Foundation, maatschappelijk ontwikkelaar en vermogensfonds, United Work benaderd om in samenwerking te onderzoeken of dit programma ook op COA-locaties in Nederland zou kunnen worden opgestart. COA, United Work en Stichting SPARK hebben de handen ineengeslagen om een arbeidstoeleidingstraject te starten met statushouders die nog in COA verblijven, maar waarvan men wel weet dat ze in de regio worden gehuisvest. Met startfinanciering van Start Foundation is het werk van de Stichting United Work naar Nederland uitgebreid om te starten met een pilotproject op overbruggingslocatie de BuitenJan in Veldhoven. Het doel is om gemotiveerde statushouders te ondersteunen naar duurzame arbeidsplaatsing bij werkgevers in de regio, waarbij zij worden getraind om hun inzetbaarheid te vergroten. Aanvankelijk is uitgegaan van een pilotfase van maart 2022 tot begin 2023.⁹ De pilot is officieel van start gegaan in juni 2022.

1.2. Onderzoeksvraag

De pilot is inmiddels ruim een half jaar van start, en diverse partijen, waaronder andere COA-locaties en gemeenten, hebben interesse uitgesproken om een dergelijk traject ook in hun regio te implementeren. Start Foundation heeft Social Finance NL daarom gevraagd om een praktijkgericht onderzoek uit te voeren waarin tenminste de volgende aspecten in kaart worden gebracht:

1. **Methodiekbeschrijving:** hoe begeleidt United Work statushouders naar werk?
2. **Bereikte resultaten:** wat is het bereik, met welke outputs en waar mogelijk een eerste inzicht in de impact van de pilot
3. **Geleerde lessen ten behoeve van voor verdere opschaling**
4. **Meerwaarde van de pilot van United Work**

Omdat er geen gegevens beschikbaar zijn voor de eerste maanden, hebben we dit rapport gebaseerd op de gegevens die wel beschikbaar zijn. Inzicht in bereik, outputs en impact is hierdoor zeer beperkt.

⁷ SEO Amsterdam Economics, Draft Project Proposal United Work, juni 2019.

⁸ From Refugee to Employee: fase 2, Vervolg op het pilot programma BuitenJan, december 2022

⁹ From Refugee to Employee: fase 1, Pilotproject BuitenJan, maart 2022

2. Project- en methodiekbeschrijving United Work

United Work laat zich omschrijven als een intermediair die werkzoekende, gemotiveerde statushouders matcht met werkgevers in de regio, waarbij het uitgangspunt duurzame plaatsing is. United Work heeft zich de afgelopen maanden vooral gericht op het opstarten van hun werkzaamheden en het ontwikkelen van hun aanpak. Zij geven aan dat zij zich op dit moment nog midden in de pilotfase bevinden. Dit betekent dat zij zowel qua procesbegeleiding van statushouders, het opbouwen van een werkgeversnetwerk, als qua personele inzet, nog volop in ontwikkeling zijn.

In de volgende paragrafen beschrijven we wat United Work doet en op welke manier. Dit doen we op basis van interviews met United Work en COA en de projectplannen van United Work. Hierbij leggen we vooral de nadruk op het beschrijven van het project en het proces en welke tussentijdse aanpassingen hebben plaatsgevonden. United Work wil toewerken naar een meer gestandaardiseerde methodiek, maar hiervoor is het op dit moment nog te vroeg.

2.1. Organisatiestructuur

Aanvankelijk start United Work in een team van twee: één projectmanager, die zich vooral richt op het projectmanagement en werkgeversnetwerk en één persoon die zich bezighoudt met de financiën en ICT. Beiden hebben een achtergrond in de uitzend- en detachingssector in Zuidoost-Brabant in onder meer de bouw- en techniekbranche. In de startfase wordt de procesbegeleiding van de statushouders uitgevoerd door een werkstudent. Na een aantal maanden wordt een procesbegeleider, ofwel de recruitment consultant, in dienst genomen. De pilot wordt op dit moment uitgevoerd door een totaal van ongeveer 0,5 FTE.

2.2. Voorbereiding pilot

De vraag van werkgevers in de regio vormt de basis voor de dienstverlening van United Work. Voorafgaand aan de start van de pilot heeft United Work daarom een marktverkenning uitgevoerd, waarbij de kenmerken van statushouders en de vragen van bedrijven in de regio in kaart zijn gebracht. Deze analyse is niet in ons bezit, maar United Work gaf aan dat de belangrijkste inzichten hieruit zijn dat de vraag vooral in de bouw- en technieksector zit. Wanneer we kijken naar de regio Zuidoost-Brabant, zien we dat er op dit moment veel vraag is naar gekwalificeerde medewerkers en dat de Brainport regio (Eindhoven en Zuidoost-Brabant), wordt gekenmerkt door een sterke hightech maakindustrie.

2.3. Doelstelling pilot

De doelgroep voor de pilot zijn statushouders die tijdelijk zijn gehuisvest op overbruggingslocatie de BuitenJan in Veldhoven. Deze nieuwkomers zijn wél al gekoppeld aan een gemeente in de regio, maar nog in afwachting van een woonplek in één van de gemeenten. In totaal is er plek voor 140 mensen op de BuitenJan. De ambitie van de pilotfase is om 40 statushouders naar duurzaam werk te begeleiden.¹⁰ Dit betekent dat zij een vast contract of minimaal een tijdelijk contract van 6 maanden hebben.

¹⁰ From Refugee to Employee: fase 1, Pilotproject BuitenJan, maart 2022

2.4. Activiteiten

De activiteiten van United Work zijn te verdelen in drie lijnen die hieronder zijn beschreven.

2.4.1. Ontwikkelen werkgeversnetwerk

Omdat de vraag van werkgevers het uitgangspunt is bij de dienstverlening van United Work, is het opbouwen van een werkgeversnetwerk een belangrijke pijler in hun werk. Hiermee verschilt United Work van reguliere re-integratiebedrijven, die doorgaans starten met de vraag en behoeften van de werkzoekende.

1. Ontwikkelen netwerk

Het benaderen van bedrijven is één van de eerste stappen die is gezet om de pilot te kunnen starten. Hierbij hebben oprichters bedrijven benaderd die zij al in hun netwerk hadden, dus met name in de bouw en techniek. Al voor de officiële start van de pilot waren er relaties met DAF trucks, VDL, IPS Technology, Van Wijnen en Philips.¹¹ United Work wordt ook zelf benaderd door werkgevers die interesse hebben om via United Work mensen te werven. Dit komt mede door publiciteit in het Algemeen Dagblad en Brabants Dagblad en door een presentatie die zij gaven op de BuitenJan voor alle bewoners, medewerkers en genodigden. Daarnaast benadert de recruitment consultant actief bedrijven, waarbij met name wordt gekeken naar grotere bedrijven. Hier zijn over het algemeen meer doorgroeimogelijkheden en is er meer slagkracht om mensen te begeleiden.

2. Selecteren werkgevers

Wanneer een bedrijf geïnteresseerd is onderzoekt de recruitment consultant via gesprekken met de werkgever of deze bedrijven aansluiten bij de werkwijze van United Work. Het gaat hierbij met name om de bedrijven de intentie hebben om duurzame banen te bieden. Daarnaast wordt doorgevraagd naar de minimale eisen die werkgever stelt aan bepaalde functies en wat zij kunnen bieden aan doorgroeimogelijkheden. Hierbij wordt ook uitgelegd dat United Work werkt met een kwetsbare doelgroep en wordt er getoetst of bedrijven de intentie hebben een extra stapje te zetten waar nodig. Ook flexibiliteit is een criterium, want als mensen een huis aangeboden krijgen, moeten ze tijd krijgen van de werkgever om de verhuizing te regelen. Op dat moment zullen ze ook starten met de inburgering, waardoor mensen voor bepaalde tijd soms maar parttime beschikbaar zijn. Tot slot wordt gekeken of er on-the-job begeleiding kan worden georganiseerd, bijvoorbeeld in de vorm van een buddy, die idealiter de taal spreekt van de deelnemer.

2.4.2. Ondersteuning werkzoekenden

Naast het ontwikkelen van het werkgeversnetwerk, is de tweede belangrijke pijler uiteraard het selecteren en begeleiden van statushouders naar werk. Hierbij wordt nauw samengewerkt met het COA-team op locatie, waarbij medewerkers van COA de eerste twee stappen uitvoeren:¹²

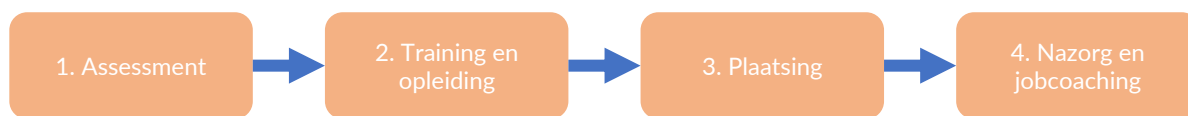
1. Instroomgesprek: bij aankomst krijgt de bewoner een kamer toegewezen door de woonbegeleider en wordt een intakegesprek gepland;
2. Intakegesprek: tijdens het intakegesprek met een casemanager wordt de bewoner geïnformeerd over United Work. Wanneer de bewoner geïnteresseerd is in bemiddeling door United Work, vult de casemanager samen met de bewoner een online formulier in, waarna United Work contact opneemt.

¹¹ From Refugee to Employee: fase 1, Pilotproject BuitenJan, maart 2022

¹² Proces United Work i.s.m. COA

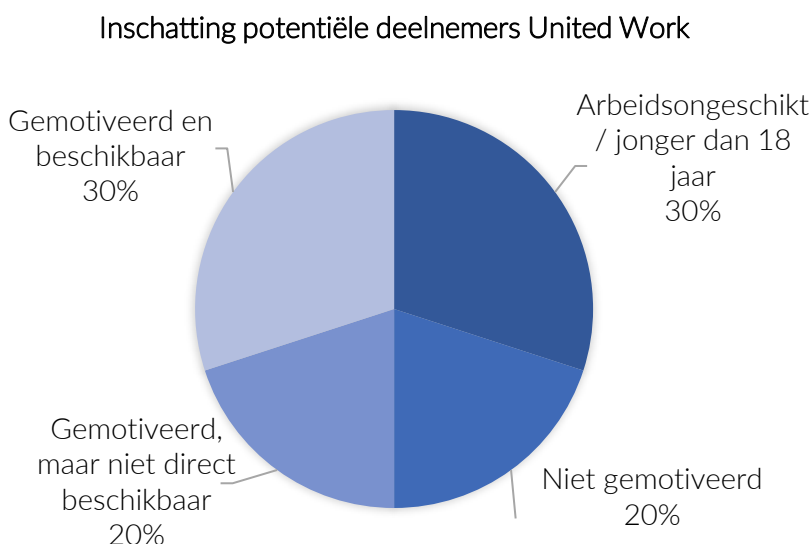
United Work heeft tijdens de pilot geleerd dat ongeveer de helft van de bewoners op de BuitenJan nog niet kunnen of willen werken. Deze personen zijn arbeidsongeschikt, jonger dan 18 jaar, of niet gemotiveerd om te werken (zie figuur 1).

Degenen die wel gemotiveerd zijn, komen vervolgens in contact met de recruitment consultant van United Work. In het projectplan is uiteengezet hoe de procesbegeleiding eruit ziet. Dit proces is opgedeeld in vier stappen:



1. Assessment

De recruitment consultant gaat in gesprek met de werkzoekende om te bepalen of hij of zij in aanmerking komt voor bemiddeling. Hierbij wordt bewust gekozen voor een minimaal selectieproces, waarbij motivatie het belangrijkste selectiecriteria is. Taalvaardigheden (Nederlands, Engels, Arabisch) en eventuele ervaring of een opleiding in de techniek worden ook genoteerd, maar deze criteria zijn niet doorslaggevend om iemand wel of niet te bemiddelen.



Figuur 1: Inschatting potentiële deelnemers United Work

United Work geeft aan dat de bewoners die zij spreken over het algemeen gemotiveerd zijn om te werken. De meerderheid van de deelnemers met wie een assessment wordt gedaan is direct beschikbaar voor werk (los van opleiding en ervaring). Deze groep kan bemiddeld, begeleid en geplaatst worden.¹³ Wanneer een bewoner (nog) niet beschikbaar is, gaat de recruitment consultant (eventueel in overleg met COA) kijken

of er mogelijkheden zijn om de beschikbaarheid te vergroten zodat de bewoner wel kan worden gekoppeld aan een bedrijf. Het uitgangspunt van United Work is dat, ook als een deelnemer toch niet wil of kan werken, de deur altijd open staat mocht hun situatie veranderen.

Tussentijdse aanpassingen

Aanvankelijk werd ervan uitgegaan dat op basis van de assessments, kleine groepen zouden kunnen worden gemaakt van deelnemers met een zelfde achtergrond/ nationaliteit om hen zo gezamenlijk te begeleiden richting het sollicitatiegesprek en er meer vaart kan worden gemaakt. Tijdens de pilot is bleek dit door de kleine aantallen echter niet haalbaar. Een enkele keer kon men twee deelnemers tegelijk matchen, maar vooralsnog is er met name sprake van individuele matching en begeleiding.

¹³ From Refugee to Employee: fase 2, Vervolg op het pilot programma BuitenJan, december 2022

2. Training en opleiding

In het projectplan voor de pilotfase (maart 2022), werd ervan uitgegaan dat de deelnemers een opleiding van maximaal 3 maanden gaan volgen. Dit gaat om twee vaktechnische opleidingen (een las- of assemblageopleiding) die zouden worden uitgevoerd bij Brainport Assembly en een algemene opleiding Nederlandse taal/ inburgering in samenwerking met ROC SUMMA College.

Het plan was om bedrijven die deel uitmaken van het werkgeversnetwerk van United Work nauw betrokken te laten zijn bij het inrichten van de opleiding en tijdens de uitvoer van de training/ opleiding. Door regelmatig contact tussen de de betrokken bedrijven en deelnemers en bedrijfsbezoeken, kunnen beide partijen zich alvast voorbereiden op de toekomstige samenwerking.

Naast de vaktechnische opleiding, kunnen de deelnemers ook enkele middagen per week aanvullende Nederlandse les volgen. De taalles is gericht op specifieke vaktaal en het kunnen functioneren in een werkomgeving. Hierin zou worden samengewerkt met ROC SUMMA College.

Tussentijdse aanpassingen

Hoewel de training en opleiding is opgenomen als belangrijke stap in de begeleiding, is hier tijdens de pilot van afgezien. In het projectplan voor het vervolg op de pilotfase (december 2022) geeft United Work aan dat training nog niet zinvol was. Uit de gesprekken blijkt dat Brainport Assembly verwachtte om zelf ook mensen in dienst te nemen in plaats van vooral de trainingen faciliteren. Daarnaast sloeg de training niet aan, omdat deelnemers dachten dat dit hen veel tijd zou kosten. De samenwerking met ROC SUMMA College verliep tevens moeizaam, omdat deelnemers alleen konden starten aan het begin van een semester. Hierdoor zouden sommige deelnemers pas na 4 à 5 maanden kunnen beginnen met hun lessen.

Binnenkort gaat United Work aan de slag met de workshop die zijn samenwerking met COA een workshop hebben ontwikkeld. Hierin wordt praktische informatie gegeven over werk. Bij veel bewoners merkt United Work namelijk dat er onzekerheid heerst over wat werk betekent voor hun toelages. Hierbij gaat het om vragen als: wat betekenen eigen inkomsten voor mijn uitkering/ leefgeld? Wat moet ik doen als ik een huis krijg toegewezen, binnen twee weken moet verhuizen en daardoor niet fulltime meer kan werken? Daarnaast is er tijdens deze workshop aandacht voor de Nederlandse werkcultuur en normen en waarden.

3. Plaatsing

Omdat er geen training en opleiding hebben plaatsgevonden, wordt er na het assessment direct op zoek gegaan naar een match met werkgevers uit het netwerk. Hierbij kan het voorkomen dat er een deelnemer verder wil zoeken naar een betere match. Dit kan om werkinhoudelijke redenen zijn, bijvoorbeeld omdat het werk onder hun niveau is of het werk hen onvoldoende aanspreekt. Ook kunnen er meer praktische redenen voor zijn, bijvoorbeeld ongunstige werktijden of geen mogelijkheden voor vervoer. Wanneer een werkgever iemand niet aanneemt, bespreekt de recruitment consultant dit met de deelnemer en voorziet hem of haar van feedback. Volgens United Work is dit tot op heden echter nog niet voorgekomen.

Wanneer er om welke reden dan ook geen match is, maar de deelnemer wel nog steeds gemotiveerd is, gaat de projectmanager van United Work buiten het netwerk zoeken naar een geschikte match.

Als zowel deelnemer als het bedrijf geïnteresseerd is, wordt er een sollicitatiegesprek ingepland waarbij ook de recruitment consultant aanwezig is. Indien de uitkomst van het sollicitatiegesprek

van beide kanten positief is, kan de deelnemer het contract met de werkgever ondertekenen. Hierbij wordt altijd gestreefd naar tenminste een contract van 6 maanden met 1 maand proeftijd.

4. Nazorg en jobcoaching

Nadat de deelnemer geplaatst is, blijft United Work in gesprek met de deelnemers. Door zowel de werk- als leefsituatie te bespreken, kunnen eventuele knelpunten vroegtijdig worden gesignaleerd. Zo worden zij ondersteund om duurzaam aan het werk te blijven.

Tussentijdse aanpassingen

In het pilotplan wordt ook gesproken over eventuele jobcoaching, maar vooralsnog blijft de nazorg beperkt tot (regelmatig) contact met de recruitment consultant.

2.4.3. Samenwerking met andere partijen

Om de toegevoegde waarde van United Work te optimaliseren, is goede samenwerking cruciaal. In figuur 2 heeft United Work geïllustreerd hoe zij als spin in het web hun waarde op het thema arbeid kunnen optimaliseren.

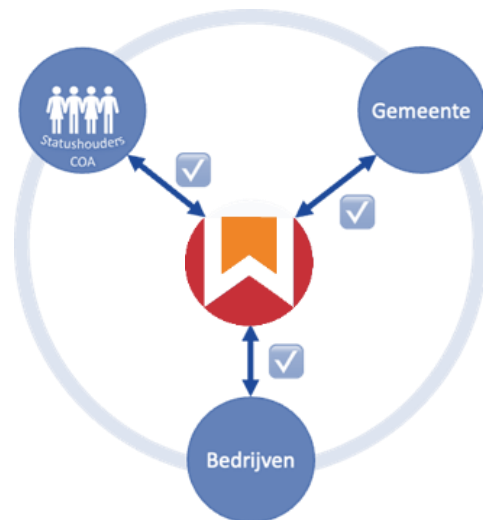
1. COA

United Work werkt vooral veel samen met COA. Vanaf het moment dat bewoners aankomen op de BuitenJan, is United Work zichtbaar. Zoals beschreven in paragraaf 2.4.2. neemt COA ook de intake met bewoners af. Ook tijdens het bemiddelingsproces door United Work is er veel en goed onderling contact met COA.

2. Gemeenten

Op dit moment zijn gemeenten nog nauwelijks betrokken bij United Work. Er is wel contact met gemeenten, maar dit gebeurt vanuit COA. Zij hebben contact met de klantmanagers van gemeenten over vraagstukken die de noodvoorziening met zich meebrengt, zoals waar kinderen naar school gaan. Na toewijzing van de woning draagt COA de verantwoordelijkheden over aan de gemeente. De ervaring van COA en United Work is dat beleidsmakers afwachtend zijn in het opzoeken van de samenwerking, ondanks de bredere politieke druk om statushouders sneller aan het werk te krijgen.

Omdat United Work invulling geeft aan de maatschappelijke opgave van gemeenten om de participatie en integratie van statushouders die aan hun gemeente gekoppeld zijn te bevorderen, is het belangrijk dat er een meer structurele samenwerking ontstaat. Om United Work verder op te schalen, zijn dienstverleningsovereenkomsten met gemeenten noodzakelijk.



Figuur 2: Samenwerkingspartners United Work

3. Resultaten en ervaringen met United Work

3.1. Bereik en outputs

Om inzicht te krijgen in het bereik en de resultaten van de United Work, is gevraagd om op deelnemersniveau informatie te delen over: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, nationaliteit, geplaatst ja/nee (indien nee: reden), datum start contract, datum einde contract (indien bekend). Doordat United Work in de pilotfase ook haar registraties nog aan het ontwikkelen was, hebben wij deze analyse helaas niet kunnen uitvoeren. In het pilotplan uit december 2022 wordt genoemd dat er in totaal 32 mensen zijn geplaatst.¹⁴ Tijdens gesprekken gaf United Work aan dat er diverse nationaliteiten zijn, waaronder Syriërs en Afghanen.

United Work geeft aan dat er slechts heel zelden een deelnemer afziet van plaatsing. Een enkele keer is het voorgekomen dat iemand toch niet willen werken en liever wacht to hij of zij een woning heeft. Over het algemeen is de ervaring ook dat bewoners op de BuitenJan al een aantal jaar in Nederland zijn. Psychische en psychosociale klachten spelen volgens United Work nauwelijks een rol als het gaat om het toeleiden naar werk. Tot op heden is dit volgens United Work nog geen reden geweest voor uitval.

3.2. Ervaringen met United Work

Op basis van interviews en een online survey met werkgevers en geplaatste deelnemers hebben we de eerste ervaringen met United Work beschreven. Hierbij is het belangrijk om te noemen dat het om een kleine aantallen gaat. We hebben gesproken met twee werkgevers, waarbij niet in te schatten is of deze ervaringen representatief zijn. Beide werkgevers hadden pas één of twee mensen aangenomen via United Work, waardoor ook hun ervaringen met de dienstverlening nog beperkt zijn. Daarnaast hebben we twee deelnemers geïnterviewd en drie respondenten bij de survey gehad. De deelnemers waren pas tussen de twee weken en anderhalve maand aan het werk, waardoor ook hun ervaringen met de nieuwe werkgever en baan beperkt. Daarnaast weten we nog niet hoe duurzaam deze banen uiteindelijk zullen zijn. Desalniettemin geven deze ervaringen een eerste inzicht in de betekenis van United Work voor de geïnterviewden.

3.2.1. Ervaringen van bedrijven

Wat is de motivatie om samen te werken met United Work?

We hebben gesproken met relatief grote werkgevers; één hotelketen en één technologiebedrijf. Beide bedrijven hebben veel vacatures openstaan. Vanwege krapte op de arbeidsmarkt zien ze zich genoodzaakt uit een ander vaatje te tappen om aan hun vraag te kunnen voldoen. Het vinden van gekwalificeerd personeel is dan ook een belangrijke reden om met United Work in zee te gaan.

“Met dit initiatief kunnen we veel meer mensen helpen op de arbeidsmarkt. United Work begeleidt bedrijven hierbij. Dat is echt een manier om vooruit te gaan”

Daarnaast is de sociale impact van de samenwerking een belangrijke motivatie. Beide werkgevers zien dat arbeidsparticipatie helpt bij de integratie van vluchtelingen en willen hier graag hun steentje aan bijdragen. Dat beide bedrijven Engels al als voertaal hebben, en het technologiebedrijf ook al veel expats in dienst heeft, lijkt ook de drempel verder te verlagen om met United Work samen te werken.

¹⁴ From Refugee to Employee: fase 2, Vervolg op het pilot programma BuitenJan, december 2022

Hoe ervaren zij de samenwerking met United Work?

“United Work snapt precies naar wat voor profiel we op zoek zijn en als zij met een kandidaat komen, heb ik vertrouwen dat het een match zal zijn.”

Over de samenwerking met United Work zijn beide bedrijven positief. Er is sprake van goede en duidelijke communicatie en ze vertrouwen erop dat United Work goede kandidaten voorstelt. Dat deze voorselectie uit handen wordt genomen, inclusief eventueel papierwerk, is prettig en efficiënt. Ook het feit dat er geen kosten verbonden zijn aan de dienstverlening, maakt United Work aantrekkelijk ten opzichte van andere bemiddelingsbureaus. Beide bedrijven waarderen ook dat er na de indiensttreding nog contact met hen is gezocht door de recruitment consultant. Op dit

moment zien zij geen verbeterpunten in de dienstverlening van United Work. In de toekomst willen beide bedrijven graag meer mensen willen aannemen via United Work en het initiatief meer bekendheid geven, bijvoorbeeld bij collega-werkgevers.

“We zijn een snelgroeiend bedrijf en zoeken dagelijks nieuwe medewerkers.”

Welke ondersteuning en ontwikkelmogelijkheden bieden zij de deelnemers?

Voor United Work is het belangrijk dat deelnemers duurzaam aan het werk kunnen. Daarom selecteren zij werkgevers specifiek op de mate van ondersteuning die zij op de werkvloer bieden en het hebben van doorgroeimogelijkheden. Beide bedrijven geven aan dat de onboarding en begeleiding er in feite niet anders uitziet dan bij medewerkers die via andere kanalen zijn geworven. De nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan een buddy op de werkvloer en er is sprake van periodieke voortgangsgesprekken. Hoewel deelnemers op een startersfunctie instromen, geven ze aan dat ze veel doorgroeimogelijkheden bieden. Door concurrentie met andere bedrijven in de technologie en als gevolg van vertrek van personeel tijdens de coronacrisis in de hotellerie wordt hier bij beide bedrijven extra op ingezet.

“We zoeken naar werknemers die langere tijd in ons bedrijf blijven, want er zijn veel vergelijkbare bedrijven in de omgeving waar de werknemer terecht kan. Daarom bieden we veel mogelijkheden om door te groeien en meer verantwoordelijkheden te krijgen.”

3.2.2. Ervaringen van deelnemers

Wat is de motivatie om werk te zoeken met behulp van United Work?

De meeste deelnemers willen graag aan het werk om financieel onafhankelijk te zijn en hun leven in Nederland op te bouwen. Via COA of een affiche op de BuitenJan zijn zij in contact gekomen met United Work. Een aantal hadden zelf al gezocht naar werk, maar hoopten via United Work te worden toegeleid naar werk dat hun kwaliteiten beter past en/ of qua arbeidsvoorwaarden beter is.

“Ik had al drie sollicitatie-gesprekken gehad. Van de eerste sollicitatie zag ik zelf af en voor de tweede was mijn Nederlands niet goed genoeg. De derde was perfect, maar helaas lieten zij na het gesprek niets meer van zich horen. Daarna kwam ik bij United Work terecht en binnen een week had ik mijn huidige contract getekend.”

“Ik heb goed contact met [recruitment consultant]. Hij is heel goed en ik weet dat ik hem altijd kan bellen als ik hulp nodig heb.”

Hoe ervaren zij de dienstverlening van United Work?

De deelnemers zijn positief over de bemiddeling door United Work, vooral over de betrokkenheid van de recruitment consultant. De recruitment consultant vraagt de deelnemers naar de ambities en toekomstplannen. Dat United Work een netwerk heeft en ook praktische informatie kan geven, wordt gewaardeerd. Ze geven ook allemaal aan dat ze het gevoel hebben bij United Work terecht te kunnen als ze hulp nodig hebben. United Work zouden ze dan ook aanraden aan andere

statushouders. Over het algemeen hebben zij dan ook geen suggesties voor United Work om hun bemiddeling te verbeteren.

Hoe tevreden zijn deelnemers met hun baan?

Zoals eerder benoemd zijn de deelnemers maximaal anderhalve maand aan het werken is hun ervaring dus beperkt. Desalniettemin geven de meesten aan dat werken en positieve invloed heeft op hun welzijn en beoordelen hun leven positiever nadat zij een baan hebben gevonden. Over het werk zelf zijn de meeste deelnemers (gematigd) positief. De ondersteuning op de werkvoet van collega's en/ of manager én hun gevoel onderdeel uit te maken van het team beoordelen ze als neutraal tot positief. Sommigen vinden dat United Work hen heeft geholpen aan een baan die hen goed past, anderen zijn meer verdeeld. Hierbij is het wel belangrijk om te noemen dat we deze ervaringen niet kunnen afzetten tegen de ervaringen van andere statushouders. Mogelijk is het niet realistisch om te verwachten dat met de beperkingen van statushouders op de arbeidsmarkt, perfecte matches worden gemaakt. Hier is het dus goed om nader onderzoek te doen naar de baantevredenheid van statushouders.

“Ik vind het fijn om te werken en met Nederlandse mensen om te gaan. Hierdoor kan ik de taal leren. Ik wil graag op mezelf wonen en nu kan ik geld sparen. Daarna kan ik verder studeren en mijn leven in Nederland opbouwen.”

“Ik had zelf ook een baan gevonden bij een restaurant. Maar de werkgever wilde geen contract tekenen. United Work heeft me toen gewaarschuwd. Zonder United Work had ik waarschijnlijk nog meer slechte ervaringen gehad.”

Hoe schatten deelnemers hun kansen op werk in zonder United Work?

Deze vraag is lastiger te beantwoorden. Sommige deelnemers denken dat zij ook een vergelijkbare baan hadden gevonden zonder hulp van United Work, zeker op de huidige arbeidsmarkt. Anderen twijfelen of zij ook een vergelijkbare baan hadden kunnen vinden. Volgens hen heeft United Work hen betere toegang tot de Nederlandse arbeidsmarkt gegeven – United Work geeft vertrouwen aan werkgevers – en/ of hen geholpen met het vinden van een baan met betere arbeidsvoorwaarden.

4. Geleerde lessen

In de afgelopen maanden hebben United Work, COA en werkgevers de eerste ervaringen en inzichten opgedaan over wat wel en niet werkt in het matchingsproces en de samenwerking. Hieronder hebben we de belangrijkste geleerde lessen en aanbevelingen onder elkaar gezet, verdeeld naar de drie belangrijkste activiteiten van United Work.

4.1. Ontwikkelen werkgeversnetwerk en samenwerking met bedrijven

Met betrekking tot het verbinden van werkgevers aan United Work en de selectie van bedrijven zijn de belangrijkste geleerde lessen:

- **Werk samen met bedrijven die duurzame banen willen aanbieden:** Sommige bedrijven willen vooral tijdelijke contracten aangaan. Omdat duurzame banen de kern is van waar United Work voor staat en hen onderscheidt van andere bemiddelaars, beslissen ze in dit geval niet met het bedrijf in zee te gaan. Het is van belang bedrijven te selecteren die zich wilt inzetten voor duurzame banen voor de deelnemers.
- **Zorg voor voldoende doorgroeimogelijkheden:** Een bedrijf die een beginnersfunctie aanbiedt, moet perspectief kunnen bieden om door te groeien. Zeker voor hogeropgeleiden en deelnemers met veel ervaring is dit belangrijk, hoewel zij ook begrijpen dat ze niet op hetzelfde niveau kunnen werken als in hun thuisland. Vraag door om te toetsen of de werkgever én uiteindelijke teamleiders hier echt hetzelfde in staan.
- **Focus op grotere bedrijven:** Niet alleen hebben grotere bedrijven vaak meer doorgroeimogelijkheden, maar hebben ze ook meer functies beschikbaar. Wanneer zij eenmaal in het netwerk zitten, kan United Work nieuwe deelnemers aan hen matchen, waardoor meer vaart kan worden gemaakt.
- **Zorg voor flexibiliteit in werkuren voor de deelnemers:** Deelnemers kan op elk moment een woning worden aangeboden in de gemeente. Zij krijgen dan twee weken de tijd om de verhuizing te regelen en daarna zullen zij ook met hun inburgering moeten starten. Begrip voor deze omstandigheden en met name flexibiliteit in uren is daarom belangrijk.
- **Engels als voertaal op de werkvloer is behulpzaam:** Taal is een belangrijke reden voor uitval. Het is voorgekomen dat de directeur positief was, maar de teamleider geen Engels sprak. Dan wordt het erg lastig om samen te werken. Als een bedrijf Engels al als voertaal heeft, maakt dit daarbij ook een groot verschil voor de integratie van de deelnemer in het bedrijf.
- **Realistische verwachtingen richting bedrijven:** Het is belangrijk om de verwachtingen van bedrijven te managen, met name ook over de aantallen potentiële werknemers die United Work nu kan leveren.
- **Wees streng voor deelnemende bedrijven:** Met name bedrijven die United Work in het begin hebben benaderd, hebben soms wat andere verwachtingen. De recruitment consultant geeft daarom vanaf het eerste gesprek aan dat samenwerking ook wat vraagt van bedrijven. Hij checkt of zij er echt tijd en energie in willen steken om iets voor mensen te betekenen.
- **Kennis van de sector helpt bij het creëren van goede matches:** Voor United Work is het belangrijk om goede kandidaten aan te leveren, om de bedrijven ook in de toekomst aan zich te binden. Goed begrip van de sector, het bedrijf en de functie is hierbij cruciaal.
- **Het is voor betrokkenen prettig als de recruitment consultant en contactpersoon bedrijven dezelfde persoon is:** Het is prettig dat de recruitment consultant, die ook de deelnemers begeleidt, ook het contact met bedrijven heeft. Daardoor kunnen in het eerste gesprek al potentiële matches worden geïdentificeerd. Dit zal uiteraard niet meer haalbaar zijn wanneer de aantallen groter worden.

4.2. Ondersteuning werkzoekenden

Met betrekking tot het begeleiden en matchen van deelnemers, zijn de belangrijkste geleerde lessen van United Work:

- **Assessment bij voorkeur door United Work:** COA doet alleen een korte intake, omdat zij volgens de AVG geen informatie mogen delen over deelnemers. Daarom doet United Work zelf de assessments.
- **Geef goede praktische informatie:** United Work werkt met een kwetsbare doelgroep die veel praktische vragen heeft omtrent werk. Daar moet tijd voor worden vrijgemaakt. Daarnaast is het belangrijk om deelnemers ook mee te nemen in de Nederlandse werkcultuur en ongeschreven regels. Denk bijvoorbeeld aan een hand geven aan collega's of je muts afzetten bij een sollicitatie.
- **Persoonlijke begeleiding is zeer belangrijk:** De recruitment consultant is vier dagen per week aanwezig op De BuitenJan, waardoor hij zichtbaar is en een vertrouwensband met de deelnemers kan opbouwen. Bij opschaling naar Eindhoven zouden mogelijk werknemers van Restart deze begeleiding op zich nemen. Hier lopen al gesprekken over. Belangrijk hierbij is om het maatwerk en de zichtbaarheid te behouden.
- **Schets realistische verwachtingen richting deelnemers:** Een deel van de deelnemers zijn middelbaar of hoger opgeleid en willen graag werk doen op hun niveau. Dit is echter niet altijd haalbaar. Het is belangrijk om hier helder over te communiceren.
- **Communiceer over een workshop in plaats van training:** Ondanks de motivatie van deelnemers om aan het werk te gaan, moet dit wel laagdrempelig blijven. Een workshop van een middag werkt beter dan een langere training.

4.3. Samenwerking met andere partijen

Omdat er weinig samenwerking is met gemeenten, hebben we hieronder alleen de geleerde lessen met betrekking tot COA opgetekend. De locatiemanager van COA ziet de volgende meerwaarden van United Work:

- **Capaciteit intensieve begeleiding is noodzakelijk:** United Work biedt gespecialiseerd recruitment op locatie en heeft tijd voor intensieve begeleiding. COA heeft hiervoor onvoldoende capaciteit.
- **Zichtbaarheid is zeer belangrijk:** Bewoners zien United Work en andersom, waardoor er vertrouwen ontstaat. Ook kunnen bewoners direct bij United Work terecht. Al met al is het laagdrempelig.

Daarnaast ziet de locatiemanager ook meerwaarde in de BuitenJan:

- **Kleine locatie heeft voordelen:** Door de kleine schaal van de BuitenJan, merkt COA dat er meer respons is van deelnemers voor bijvoorbeeld de Nederlandse les.
- **Bijdragen aan kentering in beleid:** Binnen COA wordt steeds meer erkend dat COA-locaties in de buurt van gemeenten effectief zijn. De BuitenJan fungeert hierin dus als een voorbeeld en draagt bij aan deze kentering.

5. Conclusie en vervolgstappen

United Work heeft sinds hun officiële start in juni 2022 op veel vlakken ingezet. Hoewel de organisatie nog in ontwikkeling is en de omvang van het project naar eigen zeggen bescheiden, hebben ze gewerkt aan het opbouwen van een kwalitatief netwerk van werkgevers, aan goede ondersteuning en bemiddeling van statushouders en nauw samengewerkt met COA. Vanaf de start is er publiciteit voor de pilot geweest en interesse vanuit verschillende partijen om het initiatief op te schalen. Op basis van een achtergrondstukken, gesprekken met United Work en COA, een aantal interviews en een survey, hebben we via dit rapport een peilstok in dit initiatief gestoken. Dit hebben we gedaan door de methodiek en tussentijdse aanpassingen van United Work te beschrijven, de eerste ervaringen van werkgevers en deelnemers te verzamelen en de belangrijkste geleerde lessen uiteen te zetten. Op basis van de opgehaalde resultaten, reflecteren we in dit laatste deel op de meerwaarde van United Work en zetten we een aantal aanbevelingen voor verdere opschaling uiteen.

5.1. Meerwaarde United Work

Hoewel we in dit onderzoek United Work niet hebben afgezet tegen andere initiatieven, zien we op basis van beschikbare kennis en ervaringen met arbeidsparticipatie van statushouders de volgende (meer)waarden in United Work:

1. Eerder starten met arbeidstoeleiding dan in het huidige systeem en goede samenwerking met COA

Hoe eerder er wordt gestart met arbeidstoeleiding, hoe kansrijker een statushouder is om werk te vinden. Dat United Work al aan de slag gaan met statushouders wanneer zij nog op een COA-locatie verblijven, is dus enorm waardevol. Hierdoor kunnen zij veel positieve impact maken en in de praktijk laten zien het anders kan. Dat COA goed weet waar United Work mee bezig is en hen hierin faciliteert, is een belangrijke succesfactor voor dit nieuwe initiatief. Deze aspecten zijn de grote meerwaarden van United Work.

2. Aanwezigheid van belangrijke werkzame bestanddelen om arbeidsparticipatie van statushouders te bevorderen

Als we vervolgens kijken naar de aanpak van United Work, zien we dat deze wordt gevormd door een aantal belangrijke werkzame bestanddelen in het bevorderen van de arbeidsparticipatie van statushouders. In 2020 heeft het Kennisplatform Integratie & Samenleving hierover een dossier gepubliceerd, waarbij United Work de volgende twee werkzame factoren omarmt:^{15, 16}

- **Goede relatie met werkgevers:** De uitstroom naar werk wordt versoepeld wanneer gemeenten (die meestal starten met arbeidstoeleiding) nauwe samenwerking hebben met werkgevers. Het opbouwen van een werkgeversnetwerk vormt één van de pijlers van United Work. Daarnaast is het belangrijk dat statushouders kennismaken met werkgevers en bekendmaken met de Nederlandse arbeidsmarkt. Ook hier zet United Work via hun bemiddeling en training op in. Ook nazorg is belangrijk voor de verduurzaming van plaatsing en voorkomen van vroegtijdige uitval. Wanneer een bemiddelaar een rol blijft spelen nadat iemand een betaalde baan heeft gevonden (bv. ondersteunen bij onderhandelen over arbeidsvoorwaarden, contact houden met werkgever en statushouder), heeft dit ook een positief effect. Het ondersteunen van

¹⁵ Kennisplatform Integratie & Samenleving (2020) Wat werkt bij: arbeidsparticipatie statushouders. Online geraadpleegd via: [wat_werkt-arbeidsparticipatie-statushouders-2020-kis-0-0.pdf](https://www.kennisplatformintegratie.nl/wat-werkt-bij-arbeidsparticipatie-statushouders-2020-kis-0-0.pdf) (movisie.nl).

¹⁶ De overige werkzame factoren die in het dossier zijn beschreven zijn taalvaardigheid, opleiding, kennis en (werknemers)vaardigheden, een sociaal netwerk, gezondheid en financiële zelfredzaamheid. Op de meeste van deze factoren kan United Work vanuit zijn rol echter maar beperkte invloed uitoefenen.

werkgevers waar nodig, bijvoorbeeld door hen in contact te brengen met relevante organisaties, en luisteren naar hun behoeften en vragen, is tevens cruciaal om het succes te vergroten.

- **Maatwerk in de dienstverlening:** Aansluiten op de individuele mogelijkheden, wensen en beperkingen van deelnemers is belangrijk in de dienstverlening. Er wordt dan aanspraak gemaakt op hun intrinsieke motivatie. Het goed kennen van statushouders (onder andere door een uitgebreide intake) en het opbouwen van een vertrouwensband is volgens klantmanagers van gemeenten ook belangrijk. Door de dedicated recruitment consultant bij United Work, door wie deelnemers zich goed gehoord voelen, wordt hier aan voldaan.

5.2. Aanbevelingen opschaling

Om United Work succesvol te implementeren op andere locaties, dan wel vergelijkbare initiatieven te ontwikkelen op andere COA-locaties, zouden we op basis van dit onderzoek en bestaande literatuur de volgende aanbevelingen doen:

1. Inzicht in impact

In dit onderzoek hebben we ons vooral gericht op de methodiek- en procesbeschrijving en ervaringen, maar om gemeenten te overtuigen van de waarde van dit initiatief voor hun maatschappelijke opgave, is inzicht in impact cruciaal. Dit betekent dat de resultaten van United Work worden vergeleken met de standaardaanpak van gemeenten. Hierbij is het van belang dat United Work langere tijd wordt gevolgd om de duurzaamheid van de banen in kaart te brengen.

2. Doorontwikkeling aanpak en organisatie

Hoewel United Work al werkt vanuit de bewezen effectieve elementen in arbeidstoeleiding, is het goed om te kijken waar nog de methodiek nog verder kan worden aangescherpt dan wel aangevuld, denk bijvoorbeeld aan meer begeleiding en training van werkgevers vóór en na indiensttreding. Hierbij kan je bijvoorbeeld denken aan een uitgebreidere introductie op de werkvloer en nauwere betrokkenheid bij jobcoaching. De geleerde lessen uit dit onderzoek vormen hiervoor een startpunt. Ook de organisatie zelf is nog in ontwikkeling en voor verder opschaling zijn stabiliteit qua ureninzet en werkzaamheden belangrijke aandachtspunten om door te groeien naar een duurzame organisatie.

3. Goede samenwerking met COA

Tot slot is goede samenwerking met het COA een belangrijk element voor het werk van United Work. United Work heeft heldere procesafspraken met COA, waardoor United Work een standaard onderdeel is geworden van hun ondersteuningsproces. Doordat United Work op locatie werkt, kunnen er ook gemakkelijk contacten worden gelegd en blijft de bemiddeling toegankelijk voor alle bewoners.