



VERSNELDE PARTICIPATIE EN INTEGRATIE VAN VLUCHTELINGEN: DE AMSTERDAMSE AANPAK

Deelrapport 2: praktijktoets en procesevaluatie

- EINDRAPPORT -

Auteurs

Adriaan Oostveen MSc

Dr. Jeanine Klaver

Amsterdam, 10 januari 2018

Publicatienr. 16110

© 2018 RegioPlan, Onderzoek uitgevoerd met een subsidie van ZonMw in het kader van het programma Vakkundig aan het Werk 'Kennisontwikkeling interventies gericht op vergunninghouders', in samenwerking met de gemeente Amsterdam.

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

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 De Amsterdamse aanpak in het kort	1
1.3 Doel- en vraagstelling	3
1.4 Methodes	5
1.5 Leeswijzer	8
2 Stand van zaken Amsterdamse aanpak	10
2.1 Ontwikkelingen in de aanpak	10
2.2 De aanpak in cijfers	11
2.3 Beleidstheorie	12
3 Klantmanagement	14
3.1 Inleiding	14
3.2 Algemene ervaringen statushouders met klantmanagement	14
3.3 Beschrijving CMO's	15
4 Instrumenten	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Assessment	31
4.3 Taal en oriëntatie vluchtelingen (TOV)	33
4.4 Jobhunting	37
4.5 Taalboost	41
5 Conclusie en tussentijdse aanbevelingen	46
5.1 Inleiding	46
5.2 Begeleiding klantmanagement	47
5.3 Instrumenten	48
5.4 Verbetersuggesties	49
5.5 Vooruitblik naar derde deelrapportage	51
Bijlage 1 - Literatuur	53
Bijlage 2 – Beknopte omschrijving mechanismen	54
Bijlage 3 – Figuren en tabellen	55



Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Amsterdamse aanpak

ZonMw heeft in het kader van het onderzoeksprogramma *'Vakkundig aan het werk'* subsidie beschikbaar gesteld voor kennisinstellingen en gemeenten om onderzoek uit te voeren en kennis te ontwikkelen over effectieve aanpakken in gemeenten gericht op het bevorderen van de (arbeids)participatie van vluchtelingen. Onderzoeksbureau RegioPlan heeft in samenwerking met de gemeente Amsterdam een subsidie gekregen om de Amsterdamse aanpak om vluchtelingen¹ versneld te laten participeren en integreren te onderzoeken. De kern van deze aanpak is om vluchtelingen in een zo vroeg mogelijk stadium intensief te begeleiden naar werk of opleiding. Hiervoor is een speciaal team van dedicated (gespecialiseerde) klantmanagers samengesteld (team Entree) dat de begeleiding uitvoert en daarbij diverse instrumenten kan inzetten. Daarnaast werkt de gemeente vanuit de aanpak nauw samen met werkgevers en heeft een convenant afgesloten met bedrijven en instellingen waarbij afspraken zijn gemaakt om vluchtelingen zo snel mogelijk de taal te laten leren en te helpen aan werk, ondernemerschap of opleiding. Dit onderzoek richt zich primair op de intensieve begeleiding van vluchtelingen vanuit team Entree. De samenwerking met werkgevers valt buiten de afbakening van dit onderzoek.

Doel en afbakening onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in de opzet en uitwerking van de Amsterdamse aanpak, de behaalde resultaten en effectiviteit van de aanpak voor verschillende groepen, en de werkzame bestanddelen en relevante contextfactoren. Dit onderzoek richt zich specifiek op de intensieve begeleiding, die vluchtelingen krijgen door dedicated klantmanagers van team Entree gedurende de eerste zes maanden van het re-integratieproces. Naast de intensieve begeleiding zelf kijken we naar vier specifieke instrumenten die door de klantmanagers worden ingezet, te weten jobhunting, een assessment, Taalboost en Taal en Oriëntatie Vluchtelingen (TOV).

In een eerste deelrapport van dit onderzoek, verschenen in juni 2017, is de werkwijze van de Amsterdamse aanpak omschreven evenals de achterliggende beleidstheorie (dat wil zeggen de veronderstelde werking en mechanismen)(Klaver & Oostveen, 2017). Voor u ligt het tweede deelrapport, waarin een praktijktoets en een procesevaluatie zijn uitgevoerd. Deze rapportage biedt inzicht in de mate waarin de Amsterdamse aanpak in de praktijk zo wordt uitgevoerd als beoogd, en in de eerste ervaringen van professionals en vluchtelingen met de aanpak. In de toekomst zullen nog een derde deelrapportage en een eindrapportage verschijnen. Hierin wordt respectievelijk gekeken naar de kwantitatieve resultaten van de aanpak en naar welke factoren bijdragen aan de gevonden resultaten.

1.2 De Amsterdamse aanpak in het kort

In het eerste deelrapport van dit onderzoek is een gedetailleerde beschrijving van de Amsterdamse aanpak gegeven, inclusief de aanleiding voor de nieuwe aanpak en het werkproces en de beleidstheorie (Klaver & Oostveen, 2017). Onderstaand geven we hiervan een beknopte samenvatting.

Achtergrond

De gemeente Amsterdam voert al sinds het midden van de jaren 2000 gericht beleid om de integratie van vluchtelingen in de stad te bevorderen. Het doel van het beleid is om vluchtelingen zo snel mogelijk richting zelfstandigheid te begeleiden op verschillende dimensies zoals huisvesting, taal en inburgering, maatschappelijke participatie, onderwijs en scholing, werk en inkomen en gezondheid. In 2016 heeft de gemeente haar vluchtelingenbeleid aangescherpt in reactie op de toegenomen aantallen vluchtelingen en de eind 2015 verschenen de policy brief *'Geen tijd verliezen'* van de WRR/SCP/WODC. In deze policy brief werd op basis van ervaringen met eerdere vluchtelingencohorten aangetoond hoe moeizaam de arbeidsintegratie van vluchtelingen verloopt. Met name in de eerste jaren na vestiging komt de ar-

¹ Wij gebruiken in deze rapportage de term vluchtelingen in plaats van de ook veelgebruikte termen statushouders of vergunninghouders. Deze term verwijst (net als de term statushouders of vergunninghouders) naar asielmigranten met een (tijdelijke) verblijfsvergunning.

beidsmarkt maar nauwelijks in beeld. Oorzaken hiervan zijn onder andere de (lange) wachttijd gedurende de asielpcedure, de wachttijd in het AZC na statusverlening en de volgtijdelijke inrichting van het gemeentelijke re-integratiebeleid, waarbij het leren van de taal via een Inburgeringstraject centraal stond. Gecombineerd met problemen omtrent de mentale gezondheid, de waardering van buitenlandse diploma's en het leren van de Nederlandse taal lopen vluchtelingen in de eerste jaren een achterstand op die zij in de loop van de tijd niet volledig weten in te halen. De gemeente Amsterdam heeft mede naar aanleiding van deze probleemanalyse besloten om in te zetten op een verdere versnelling en intensivering van haar beleid ten aanzien van vluchtelingen.

De kern van de Amsterdamse aanpak is om in een zo vroeg mogelijk stadium (daar waar mogelijk al in het AZC) te starten met intensieve begeleiding (gedurende maximaal 6 maanden) door gespecialiseerde klantmanagers met een lage caseload (50 statushouders per klantmanager). De klantmanagers kunnen daarbij, naast het reguliere re-integratie instrumentarium, gebruikmaken van specifieke instrumenten die ondersteunend zijn bij de begeleiding van vluchtelingen naar werk of scholing (of andere vormen van participatie).

Het werkproces

Het werkproces is schematisch weergegeven op pagina 3 en bestaat uit een gefaseerde aanpak. In de eerste fase wordt het klantbeeld ontwikkeld waarna in fase 2 de daadwerkelijke begeleiding van start gaat. Voor vluchtelingen die in een Amsterdams AZC zitten en in afwachting zijn van een woning, vindt het eerste contact met de klantmanager al plaats in de AZC-fase. Voor vluchtelingen die gehuisvest worden in Amsterdam vanuit een AZC elders in het land (en vluchtelingen die niet in staat waren om het assessment af te leggen), start de begeleiding na huisvesting in Amsterdam. Bij start van de begeleiding vormt de klantmanager een klantbeeld van de vluchteling door diens capaciteiten, wensen en belemmeringen in kaart te brengen met behulp van een assessment. Met vluchtelingen die niet in staat zijn om het assessment af te leggen (omdat ze niet digitaal vaardig en/of niet geletterd zijn) wordt een doelmatigheidsintake gevoerd.

Nadat het klantbeeld is gevormd wordt in gesprek tussen de klantmanager en de vluchteling een individueel plan van aanpak opgesteld. Hierin wordt het doel van re-integratie en inburgering vastgelegd, alsmede de acties van de vluchtelingen en de klantmanager om de gestelde doelen te behalen. Indien nodig worden mensen doorgeleid naar zorg. Hiervoor zijn afspraken gemaakt met de GGD. Vervolgens wordt de vluchteling gedurende zes maanden actief begeleid vanuit team Entree. Het uitgangspunt tijdens de begeleiding is dat de vluchteling parallel werkt aan inburgering en participatie, zodat men zo snel mogelijk kan participeren in werk of een opleiding. Alle vluchtelingen doorlopen een verplichte cursus Taal en Oriëntatie Vluchtelingen (TOV), waarin de vluchteling wegwijs wordt gemaakt in de Nederlandse samenleving en waarin ze het participatieverklaringstraject² doorlopen. Daarnaast kan de klantmanager verschillende instrumenten inzetten. In dit onderzoek is specifieke aandacht voor jobhunting (het bemiddelen van vluchtelingen naar werk door een jobhunter) en Taalboost (een intensieve taalcursus gericht op uitstroom naar een specifieke baan of opleiding).

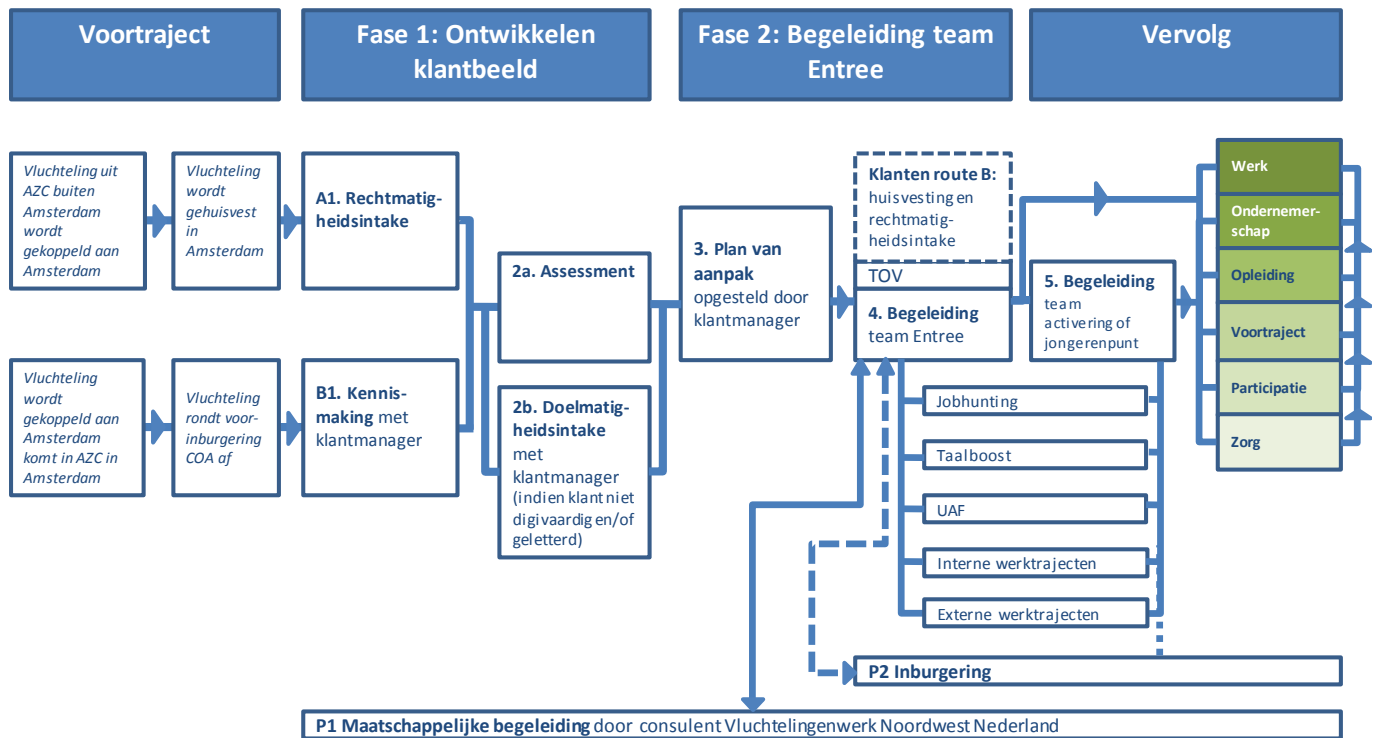
Hoewel inburgering een individuele verantwoordelijkheid is van de vluchteling stuurt de klantmanager actief op inburgering, zodat de vluchteling een inburgeringscursus inkoopst die aansluit bij zijn/haar mogelijkheden en doelperspectief. Daarnaast werken de klantmanagers van team Entree samen met de consulenten van VluchtelingenWerk, die vluchtelingen maximaal tweeëneenhalf jaar lang maatschappelijke begeleiding bieden.

Na ongeveer zes maanden wordt de begeleiding van vluchtelingen vanaf 27 jaar die nog geen werk of opleiding hebben, overgedragen van team Entree naar team statushouders (sinds 1 januari 2017 actief). Vluchtelingen tot en met 26 jaar worden overgedragen naar één van de jongerenpunten. Zowel team

² Het participatieverklaringstraject is sinds 1 juli 2017 opgenomen als verplicht onderdeel van de inburgering. In het participatieverklaringstraject krijgen vluchtelingen een inleiding in de Nederlandse kernwaarden en ondertekenen ze de participatieverklaring, waarmee ze verklaren van de waarden en spelregels van de Nederlandse samenleving te kennen en respecteren.

statushouders als de jongerenpunten zijn gevestigd in de verschillende stadsdelen en bestaan uit gespecialiseerde klantmanagers met dezelfde lage caseload van 1 op 50.

Schema - Proces Amsterdamse aanpak vluchtelingen



1.3 Doel- en vraagstelling

1.3.1 Doelstelling

Dit tweede deelrapport bestaat uit een praktijktoets en een procesevaluatie, die inzicht geven in de mate waarin de Amsterdamse aanpak en de interventies die daarvan deel uitmaken (te weten dedicated klantmanagement en de instrumenten jobhunting, assessment, TOV en Taalboost) in de praktijk zo worden uitgevoerd als bedacht. Ook worden de eerste ervaringen van professionals en vluchtelingen met de aanpak beschreven.

1.3.2 Vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Wordt de Amsterdamse aanpak statushouders uitgevoerd zoals vooraf beoogd, waarom wel of niet, hoe ervaren professionals en deelnemers de aanpak en wat levert het hen op?

Deze onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelonderzoeksvragen:

Aanpak algemeen

1. Hoe verloopt de uitvoering van de interventies in de praktijk?
2. Welke succes- en knelpunten ten aanzien van de uitvoering zijn te benoemen?
3. Hebben zich wijzigingen in de aanpak voorgedaan? Welke en wat is daarvoor de reden?
4. Is de veranderende samenstelling van de vluchtelingen (veel nareizigers) aanleiding om de aanpak aan te passen?

Klantmanagement

Uitvoering

5. Hoe verloopt de uitvoering van het klantmanagement in de praktijk?
 - a. Wat is de gemiddelde caseload?
 - b. Hoe snel na statusverlening start de begeleiding door team Entree in de praktijk?
 - c. Wat is de frequentie van het contact met de vluchteling? Hoe outreachend is de begeleiding in de praktijk?

Vormgeving trajecten

6. Hoe wordt een individueel maatwerktraject samengesteld?
 - a. Hoe wordt het assessment gebruikt voor het opstellen van het traject?
 - b. Hoe komt de beslissing tot stand over de inrichting van het traject (participatiedoel en in te zetten instrumenten)?
 - c. In hoeverre lukt het om maatwerk (doeloriëntatiemechanisme) te combineren met snelle activering naar werk (activeringsmechanisme)? Levert dit in de praktijk spanningen op?
 - d. Hoe wordt de samenloop van inburgering en re-integratie (parallele aanpak) in de praktijk vormgegeven? Is dit voor iedereen haalbaar (i.v.m. belastbaarheid)? Doen zich knelpunten voor in de vormgeving van een parallel traject?
 - e. Hebben klantmanagers voldoende handelingsvrijheid om de trajecten op maat in te richten aansluitend op de diverse omstandigheden waarin de vluchtelingen verkeren? Zijn zij in staat en in de gelegenheid om met out-of-the-box oplossingen te komen?
 - f. Wat doet de klantmanager om de vluchteling gedurende het traject te motiveren en activeren?
 - g. Hoe vindt matching naar een werkgever of opleiding plaats? In hoeverre worden de uitkomsten uit het assessment hiervoor benut?

Samenwerking

7. Hoe verloopt de afstemming tussen verschillende partners die betrokken zijn bij de begeleiding van de vluchtelingen?
 - a. Hoe verloopt de afstemming tussen de klantmanager en het COA in de azc-fase in de praktijk?
 - b. In hoeverre is in de praktijk sprake van afstemming/uitwisseling tussen de klantmanager en de consultant van VluchtelingenWerk (faciliteringsmechanisme)? Wat is de toegevoegde waarde van deze afstemming/uitwisseling in de praktijk?
 - c. Hoe verloopt de afstemming tussen de klantmanager en de jobhunter in de praktijk?

Ervaren resultaten

8. Wat zijn de ervaringen tot nu toe met de aanpak in termen van:
 - a. Beter/ sneller klantbeeld?
 - b. Motiveren/activeren van vluchtelingen?
 - c. Ondersteuning zelfredzaamheid?/ Vergroten zelfvertrouwen vluchtelingen?
 - d. Vluchtelingen in contact brengen met werkgevers?/ Werkzoekvaardigheden van vluchtelingen?
 - e. Snelle start inburgering?
9. Zijn er verschillen in (ervaren) resultaten tussen verschillende groepen vluchtelingen?
10. Wat zijn succesfactoren en knelpunten in de uitvoering van het klantmanagement?
11. Wat zijn randvoorwaarden voor de succesvolle uitvoering van het klantmanagement?
12. Hoe ervaren vluchtelingen zelf het klantmanagement?

Jobhunting

13. Hoe organiseert de jobhunter effectieve kennismaking tussen de vluchteling en de werkgever?
14. Hoe wordt de begeleiding/nazorg na plaatsing bij een werkgever of opleiding vormgegeven?
15. In hoeverre worden instrumenten ingezet gericht op het compenseren van de werkgevers? Wat zijn de redenen om dit wel/niet te doen? In hoeverre zou dit kunnen bijdragen aan snellere integratie op de arbeidsmarkt?

Assessment

16. Hoe verloopt de inzet van het assessment in de praktijk?
 - a. Hoe vaak wordt het ingezet en voor wie wel/niet?
 - b. Doen er zich knelpunten voor bij de uitvoering/ het afnemen van het assessment? Welke?
17. Hoe beoordelen klantmanagers de bruikbaarheid van de uitkomsten van het assessment?
 - a. Helpt het bij het scherpen krijgen van doelen en mogelijkheden van de vluchteling? (doeloriëntatiemechanisme)
 - b. Draagt het bij aan een eerdere en efficiëntere inzet van re-integratie instrumenten en een snellere en efficiëntere toeleiding naar werk of opleiding?

Taal- en oriëntatie vluchtelingen

18. Hoe verloopt de uitvoering van TOV in de praktijk?
 - a. Wanneer starten deelnemers gemiddeld met het TOV-traject?
 - b. Is sprake van uitval? Wat zijn daarvan de belangrijkste oorzaken?
 - c. Is sprake van samenloop van TOV met andere activiteiten (parallele aanpak)? Hoe verloopt dat in de praktijk?
19. Wat zijn de belangrijkste succes- en knelpunten met betrekking tot de uitvoering?
20. Wat zijn de ervaren opbrengsten van TOV in termen van:
 - a. Kennis (gezondheid, oriëntatie op de stad, participatieverklaring)
 - b. Vergroten zelfstandigheid/ zelfredzaamheid
21. Hoe ervaren vluchtelingen zelf het TOV-traject?

Taalboost

22. Hoe verloopt de inzet van Taalboost in de praktijk?
 - a. Hoeveel vluchtelingen volgen Taalboost?
 - b. Wat zijn de achtergronden van de deelnemers?
 - c. Op grond van welke overwegingen wordt besloten tot inzet van de Taalboost (selectiecriteria)?
 - d. In welk stadium van de begeleiding wordt Taalboost aangeboden?
23. Hoe worden de taaltrainingen door de aanbieders vormgegeven?
 - a. Samenstelling en omvang groepen?
 - b. Focus/ inhoud van de trainingen?
 - c. Afstemming met de werkgever?
24. Wat zijn de belangrijkste succes- en knelpunten met betrekking tot de uitvoering?
25. Wat zijn de ervaren opbrengsten van de Taalboost? (mondelijke vaardigheden, vaktaal, presentatie vaardigheden, zelfvertrouwen)
26. Hoe ervaren vluchtelingen de Taalboost zelf?

De meeste deelonderzoeksvragen worden beantwoord in de hoofdstukken 3 en 4. Deelvragen 1 tot en met 4 en 8 tot en met 12 zijn algemener van aard en worden in de conclusie beantwoord.

1.4 Methoden

De dataverzameling in de tweede fase bestaat uit verschillende onderdelen, waarin meerdere onderzoeksmethoden zijn toegepast:

1. Interviews met beleidsmedewerkers
2. (Groeps-)interviews met uitvoerders
3. Praktijktest middels observaties in de praktijk
4. Drie enquêtes onder vluchtelingen over hun ervaringen met de Amsterdamse aanpak.
5. Raadpleging van experts ter toetsing van de beleidstheorie.

Hieronder volgt een beknopte beschrijving van de verschillende onderdelen.

1.4.1 Interviews met beleidsmedewerkers

Er zijn vier face-to-face gesprekken gehouden met medewerkers vanuit de gemeente die beleidsmatig betrokken zijn bij de verschillende onderzochte interventies (klantmanagement/jobhunting, assessment, Taalboost en TOV). Doel van deze gesprekken was om de eerste ervaringen met de uitvoering in kaart te brengen en eventuele wijzigingen in het beleid (en de redenen daarvoor) te inventariseren. Ook is een overkoepelend interview gehouden met een programmamanager, teammanager, project secretaris/beleidsadviseur en teamleider. Dit om in te gaan op de instrumenten klantmanagement en jobhunting, de ontwikkeling van de aanpak te bespreken evenals de onderzoeksuitkomsten op hoofdlijnen.

1.4.2 (Groeps)interviews uitvoering

Er zijn (groeps)interviews gehouden met uitvoerders van de verschillende onderzochte interventies, om in kaart te brengen hoe de interventies (zoals beschreven in het eerste deelrapport) in de praktijk worden uitgevoerd. Daarbij was expliciet aandacht voor de onderscheiden centrale elementen, mechanismen en aandachtspunten binnen de aanpak zoals geformuleerd zijn in het eerste deelrapport. Ook zijn ervaren succes- en knelpunten en de eerste kwalitatieve bevindingen ten aanzien van het resultaat geïnventariseerd.

De volgende gesprekken zijn gevoerd:

- 1 groeps gesprek met 5 klantmanagers;
- 1 groeps gesprek met 3 jobhunters;
- 1 groeps gesprek met uitvoerders van TOV;
- 1 interview met de ontwikkelaar van het assessment;
- 4 telefonische interviews met de uitvoerders van de Taalboost;
- 2 telefonische interviews met het COA en met VluchtelingenWerk (m.b.t. hun samenwerking met team Entree).

1.4.3 Praktijktest door middel van observaties

In aanvulling op de interviews met de uitvoerders is in de praktijk geobserveerd of de interventies zo worden uitgevoerd als bedacht. Daarbij was expliciete aandacht voor de onderscheiden mechanismen uit de beleidstheorie.

De observaties zijn ingezet bij:

- 11 gesprekken van klantmanagers met vluchtelingen;
- 3 gesprekken van jobhunters met vluchtelingen;
- 1 dagdeel van de cursus TOV (Taal en Oriëntatie Vluchtelingen).

Voorafgaand aan alle observaties is hiervoor toestemming gevraagd aan de aanwezige vluchtelingen, en is benadrukt dat hun anonimiteit is gewaarborgd. De observator hield zich tijdens het observeren afzijdig.

Voor de observaties van de gesprekken van jobhunters en klantmanagers met vluchtelingen is vooraf op basis van de beleidstheorie een observatielijst opgesteld met daarin specifieke items. Na de gesprekken volgde telkens een kort gesprek met de desbetreffende klantmanager of jobhunter, ter aanvulling en duiding van de opgehaalde informatie.

1.4.4 Enquêtes onder vluchtelingen

Om een beeld te krijgen van de ervaringen van de vluchtelingen zelf met de interventies, zijn schriftelijke vragenlijsten afgenomen onder vluchtelingen. De vluchtelingen konden deze vragenlijsten in hun eigen taal³ invullen. In de vierde fase van het onderzoek (gepland medio 2018) zullen nog uitgebreide face-to-face-interviews plaatsvinden met vluchtelingen.

³ De vragenlijsten zijn vertaald naar het Arabisch en Tigrinya. De meerderheid van de nieuwe vluchtelingen spreekt een van deze talen. Voor anderstalige vluchtelingen die het Engels goed machtig zijn, was een Engelse versie van de vragenlijst beschikbaar. Indien vluchtelingen geen van de beschikbare talen machtig waren, hoefden zij de vragenlijst niet in te vullen.

Er zijn drie enquêtes opgesteld, respectievelijk met betrekking tot (1) de Taalboost, (2) TOV en (3) klantmanagement en jobhunting. Daarin is de vluchtelingen gevraagd naar hun ervaringen met deze instrumenten en wat voor hen de opbrengsten waren. Er zijn vragen gesteld over verschillende aspecten van de begeleiding met als doel in kaart te brengen of de veronderstelde mechanismen uit de beleids-theorie in de praktijk worden herkend en hoe dat wordt ervaren door vluchtelingen.

De vragenlijst over het klantmanagement is besproken met een klankbordgroep van statushouders, die hem hebben gecheckt op invulbaarheid en begrijpelijkheid. De vragenlijst over TOV is getest door hem éénmaal door een TOV-klas in te laten vullen en eventuele vragen te bespreken. De Taalboostvragenlijst is door de uitvoerders beoordeeld op invulbaarheid. De vragenlijsten zijn waar nodig aangepast, en vervolgens door een professioneel vertalingsbureau vertaald naar Arabisch en Tigrinya.

Het veldwerkproces zag er voor de drie vragenlijsten verschillend uit. De vragenlijsten over Taalboost en TOV zijn door de uitvoerders afgenomen onder alle deelnemers in de periode tussen juli en september 2017. In de afnameperiode was sprake van een (nagenoeg) volledige respons, die 121 vragenlijsten bedraagt voor Taalboost en 126 vragenlijsten voor TOV. Wel zijn de vragenlijsten afgenomen door de uitvoerende organisaties, wat mogelijk gezorgd kan hebben voor enige sociale wenselijkheid in de beantwoording van de vragen door de respondenten. Interpretatie van de resultaten draait dan ook niet alleen om de absolute waarde van de antwoorden, maar met name om de verhouding van de verschillende aspecten tot elkaar.

De vragenlijst over het klantmanagement en jobhunting is in eerste instantie afgenomen via de klantmanagers; zij zijn gevraagd om de vragenlijst te verstrekken aan hun klanten met het verzoek om deze in te vullen. Deze werkwijze bleek voor de klantmanagers niet werkbaar en leverde onvoldoende respons op. Daarom is er in een later stadium voor gekozen om de vragenlijst per post te verspreiden onder een groep van rond de 500 vluchtelingen die in begeleiding waren bij team Entree. Uiteindelijk is een respons van 57 vragenlijsten behaald. Dit is een relatief lage respons, waarbij er een aanzienlijke kans bestaat op selectieve respons omdat niet alle vluchtelingen vaardig genoeg zijn om de vragenlijst in te vullen en vervolgens per post retour te sturen.

Wanneer we de kenmerken van de respons op de klantmanagement vragenlijst vergelijken met die van TOV en Taalboost (zie tabellen B I t/m B IV in bijlage 3), zien we dat de vragenlijst over klantmanagement en jobhunting:

- een soortgelijke verdeling kent naar land van herkomst;
- in verhouding iets meer mannen telt;
- in verhouding iets minder jongeren (18-25) en iets meer jongvolwassenen (26-35) bevat;
- in verhouding meer hoogopgeleiden en minder laagopgeleiden bevat.

Met name in de verdeling naar opleidingsniveau vinden wij enige bevestiging voor het vermoeden dat selectieve respons mogelijk is opgetreden. Verder is onder de respons op de vragenlijst over het klantmanagement de groep die al langer dan zes maanden in begeleiding is oververtegenwoordigd (met 49%). Ook vanwege de beperkte respons in absolute zin dienen de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. In de vierde en laatste fase van dit onderzoek worden aanvullende gesprekken gevoerd met statushouders over hun ervaringen met de Amsterdamse aanpak, wat de mogelijkheid biedt om de uitkomsten uit de enquête te toetsen.

1.4.5 Expertmeeting

Tot slot is de beleidstheorie uit het eerste deelrapport besproken in een expertmeeting⁴ met een aantal experts⁵ op het gebied van re-integratie en arbeidstoeleiding van vluchtelingen. Daarin is gevraagd in

⁴ Deze expertmeeting is in samenwerking met Movisie en het Verwey-Jonker Instituut georganiseerd, die ook met behulp van het programma 'Vakkundig aan het werk' onderzoek doen naar de arbeidstoeleiding van statushouders.

⁵ De deelnemende experts waren Ferko Bodnar (Ministerie van Buitenlandse Zaken), Luuk Mallee (Regioplan), Jaco Dagevos (SCP/EUR), Sarah Heilmann (EUR), Tesseltje de Lange (UvA), Vivian Vijn (UAF), Priscilla van der Vegte (UAF) en Henk Nijhuis (Vluchtelingenwerk).

hoeverre de beleidstheorie duidelijk omschreven is, of de veronderstelde relaties in hun ogen plausibel zijn en of er mogelijk nog relevante factoren in ontbreken. Naar aanleiding van de expertmeeting is de beleidstheorie op enkele punten aangepast, zoals omschreven in paragraaf 2.3. De aangepaste beleidstheorie is weergegeven in het aparte kennisproduct 'Beleidstheorie Amsterdamse aanpak statushouders' (Klaver & Oostveen, 2018).

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 biedt een overzicht van de stand van zaken omtrent de Amsterdamse aanpak, waaronder veranderingen in de aanpak sinds het eerste deelrapport, relevante kengetallen en onze aanscherping van de beleidstheorie. In hoofdstukken 3 en 4 gaan we vervolgens in op de vraag in hoeverre de Amsterdamse aanpak in de praktijk zo uitgevoerd wordt als vooraf beoogd, en of de veronderstelde mechanismen uit de beleidstheorie zich in de praktijk voordoen. Daarbij gebruiken we de tien CMO-schema's (Context, Mechanisme, Outcome) die in de beleidstheorie geïdentificeerd zijn als leidraad. In hoofdstuk 3 worden alle CMO's behandeld die betrekking hebben op de intensieve begeleiding door de klantmanagers, en in hoofdstuk 4 alle CMO's die betrekking hebben op de verschillende instrumenten die worden ingezet (zie onderstaand overzicht). Hoofdstuk 5 biedt tot slot de samenvattende conclusies en tussentijdse aanbevelingen voor de gemeente Amsterdam.

Overzicht tien mechanismen

Hoofdstuk	Mechanismen
Hoofdstuk 3 - Klantmanagement	CMO 1 – Snelle activering vanuit AZC CMO 3 – Ondersteunen, stimuleren en motiveren CMO 5 – Gecoördineerde ondersteuning CMO 6 – Parallele aanpak CMO 7 – Maatwerk via plan van aanpak CMO 9 – Stimuleren succesvolle inburgering
Hoofdstuk 4 - Instrumenten	CMO 2 – Vroeg inzicht in de competenties en belemmeringen CMO 8 – Oriëntatie op de stad en samenleving CMO 4 – Introductie bij de werkgever CMO 10 – Ontwikkelen taalvaardigheid



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Stand van zaken Amsterdamse aanpak

2

2 Stand van zaken Amsterdamse aanpak

2.1 Ontwikkelingen in de aanpak

De Amsterdamse aanpak vluchtelingen is continu in ontwikkeling. Zo worden de ingezette instrumenten en de werkwijze van team Entree waar nodig verbeterd en wordt de samenwerking gezocht met nieuwe partijen. De beschrijving van de aanpak in de eerste deelrapportage was dus een 'foto', gemaakt tussen januari en maart 2017. Deze beschrijving is voor het grootste deel nog steeds actueel, maar er zijn sindsdien meerdere wijzigingen in de aanpak doorgevoerd dan wel aangekondigd voor de toekomst.

Met het aannemen van de voorjaarsnota 2017 door de Amsterdamse gemeenteraad is ten aanzien van de Amsterdamse aanpak statushouders het volgende besloten:

- De intensieve Amsterdamse aanpak statushouders wordt ook toegepast op alle statushouders die voor 2016 in Amsterdam zijn ingestroomd. Uitgangspunt is de groep statushouders die al vanaf 1 januari 2013 in Amsterdam woont ook intensieve begeleiding te bieden. Eerder was al besloten dat de groep statushouders die tussen 1 januari en juli 2016 was ingestroomd, in intensieve begeleiding zou worden genomen. Dit is in onderstaande figuur grafisch weergegeven.
- Voor de intensieve begeleiding die klantmanagers de statushouders bieden (dedicated klantmanagement), wordt uitgegaan van een caseload van 1 op 50. Dit geldt niet alleen voor de klantmanagers van team Entree, maar ook voor de klantmanagers van team statushouders en de jongerenpunten.
- Intensieve begeleiding gedurende 3 jaar naar werk of opleiding vindt plaats parallel aan de inburgering. Ook als de vluchteling (parttime) werk vindt en geen uitkering meer ontvangt, loopt de begeleiding door totdat hij of zij succesvol is ingeburgerd. Zo kan gemonitord worden of de inburgering goed blijft verlopen en of plaatsingen op werk of een opleiding duurzaam zijn. Omdat team Entree gericht is op begeleiding gedurende de eerste zes maanden, zal deze verlengde begeleiding voornamelijk worden uitgevoerd door de klantmanagers van de jongerenpunten en team statushouders.

Tijdens de behandeling van de voorjaarsnota heeft de raad verder een motie aangenomen met de wens om effectieve uitvoering van de Amsterdamse aanpak statushouders duurzaam te borgen.



Verder zijn onderstaande wijzigingen doorgevoerd in de aanpak:

- Voorheen startte alleen team Entree 2 met het begeleiden van vluchtelingen vanuit het AZC. Inmiddels is er geen onderscheid meer tussen teams Entree; het is nu één team. De vluchtelingen die in de AZC-fase in begeleiding worden genomen, worden verdeeld over alle klantmanagers.
- Inmiddels werkt er vier dagen per week een consultant van vluchtelingenwerk op locatie bij team Entree. Dit bevordert de samenwerking, en maakt het gemakkelijker om op casusniveau overleg te hebben waar nodig.

- Met COA is afgesproken dat vluchtelingen die in het AZC wonen door team Entree in begeleiding worden genomen, zodra ze hun voorinburgeringstraject hebben afgerond. Verder maakt de casemanager van COA voor elke vluchteling een klantprofiel aan, dat door team Entree in te zien is.
- Taalboost is na een eerste pilotfase aanbesteed en wordt inmiddels uitgevoerd door vier uitvoerders.⁶
- Het assessment is in overleg met klantmanagers en jobhunters diverse malen aangepast, door vragen toe te voegen of te wijzigen. Ook is een ingekorte 'light versie' van het assessment ontwikkeld, voor vluchtelingen met een lager opleidingsniveau.⁷
- Alle vluchtelingen die gekoppeld zijn aan de gemeente Amsterdam worden welkom geheten tijdens een bijeenkomst in het AZC, georganiseerd door team Entree en de gemeentelijke afdeling wonen. Tijdens deze bijeenkomst wordt aan de vluchtelingen uitgelegd hoe het verdere proces omtrent huisvesting en arbeidsintegratie zal verlopen.
- In lijn met het besluit van het college van de gemeente Amsterdam dat alle statushouders tot drie jaar intensief worden begeleid (ook als ze werk vinden), worden in het plan van aanpak inmiddels ook doelen gesteld worden voor de lange termijn.

De praktijktoets en de procesevaluatie zoals beschreven in deze tweede deelrapportage zijn gebaseerd op onderzoek uitgevoerd in de periode tussen juli en oktober 2017. Dit vormt in feite een tweede 'foto'. Ontwikkelingen in de aanpak die na dit tweede fotomoment hebben plaatsgevonden, zijn niet verwerkt in deze rapportage. Deze worden in de eindrapportage beschreven, die naar verwachting in november 2018 gepubliceerd wordt.

2.2 De aanpak in cijfers

Onderstaand zijn enkele kerncijfers weergegeven over de Amsterdamse aanpak, met als peildatum 1 november 2017. De aantallen hebben betrekking op vluchtelingen die sinds 1 juli 2016 zijn ingestroomd, tenzij anders aangegeven.

Formatie

Bij de start van team Entree op 1 juli 2016 waren er 25 klantmanagers en 7 jobhunters⁸ in dienst. In het derde kwartaal van 2017 is er veel nieuw personeel aangenomen, waardoor de formatie op 1 november 2017 50 klantmanagers en 15 jobhunters bedroeg. Deze groei in formatie was nodig aangezien een groeiend aantal vluchtelingen onder de Amsterdamse aanpak viel en intensieve begeleiding kreeg (zoals beschreven in paragraaf 2.1).

Aantallen vluchtelingen in begeleiding

Indicator	Peildatum	Aantal	Bron
Aantal vluchtelingen in begeleiding bij team Entree op peilmoment	op 1-11-2017	1.660	Monitor SH oktober 2017
Totaal aantal vluchtelingen in begeleiding geweest bij team Entree	t/m 1-11-2017	2.367	Stuurinformatie team Entree
Aantal vluchtelingen dat tijdens verblijf in AZC in begeleiding kwam	t/m 1-11-2017	266	Stuurinformatie team Entree
Aantal vluchtelingen ingestroomd in eerste helft 2016 in intensieve begeleiding genomen	t/m 1-11-2017	867 (van totaal 892)	Monitor SH oktober 2017
Aantal vluchtelingen ingestroomd tussen 2013 en 2015 in intensieve begeleiding genomen	t/m 1-11-2017	748 (van totaal 993)	Monitor SH oktober 2017

⁶ Dit betreft Alsare, ROC van Amsterdam, Taal en Coast op Maat en NL Training.

⁷ Eind 2015 is een pilot met afnames van het assessment gestart om statushouders versneld naar werk, studie of ondernemerschap te begeleiden die nog in het AZC verbleven. Gekoppeld hieraan werd in april 2016 gestart met een pilot waar de matching naar werk of opleiding werd uitgevoerd door manpower. Deelnemers konden instromen tot eind 2016. In juni 2017 hebben de laatste deelnemers hun traject afgerond. Zevenenzeventig deelnemers hebben het programma doorlopen. De bevindingen van deze pilots werden meegenomen in de ontwikkeling van de aanpak.

⁸ Dit is inclusief vier intercedenten die vanuit Randstad worden ingezet binnen team Entree.

Inzet van instrumenten

Indicator	Peildatum	Aantal	Bron
Aantal vluchtelingen dat TOV doorlopen heeft (inclusief vluchtelingen ingestroomd voor 1 juli 2016)	t/m 1-11-2017	3.030	Monitor SH oktober 2017
Aantal vluchtelingen dat assessment heeft afgelegd (incl. instroom van voor 1-7-2016)	t/m 1-11-2017	650	Monitor SH oktober 2017
Aantal vluchtelingen dat Taalboost heeft afgelegd	t/m 1-11-2017	425 (100 in pilot + 325 daarna)	Interne Excellijst

2.3 Beleids­theorie

De beleidstheorie zoals beschreven in het eerste deelrapport is besproken in een expertmeeting met een aantal experts op het gebied van re-integratie en arbeidstoeleiding van vluchtelingen. Daarin is gevraagd in hoeverre de beleidstheorie duidelijk omschreven is, of de veronderstelde relaties in hun ogen plausibel zijn en of er mogelijk nog relevante factoren in ontbreken.

Naar aanleiding van de expertmeeting is de beleidstheorie op enkele punten aangepast. De belangrijkste aanpassingen lichten we hieronder toe. Overigens gaat het hier om de veronderstelde werking van de interventies en niet om de bewezen effecten. De effecten zullen behandeld worden in de derde deelrapportage. De aangepaste beleidstheorie en bijbehorende CMO-schema's zijn weergegeven in het aparte kennisproduct 'Beleids­theorie Amsterdamse aanpak statushouders' (Klaver & Oostveen, 2018).

- **CMO 1 - Vroeg inzicht in de competenties en belemmeringen:** het assessment levert niet alleen vroeg zicht op de competenties van de vluchteling maar ook op de belemmeringen. Een aantal vragen heeft namelijk betrekking op de (mentale) gezondheid van de statushouder, en dient om mogelijke gezondheidsproblemen te signaleren. Verder leidt het assessment niet alleen tot tijdswinst in het re-integratieproces, maar helpt het ook om duurzame uitstroomdoelen te formuleren voor de lange termijn, aansluitend op de vaardigheden van de vluchteling.
- **CMO 6 - Parallele aanpak:** het werkzame mechanisme van de parallelle aanpak is niet primair dat de vluchteling het signaal geeft dat actieve participatie de norm is, maar dat verschillende parallelle activiteiten de ontwikkeling van de vluchteling versnellen. Dit zorgt er namelijk voor dat de vluchteling zich in korte tijd op meerdere vlakken ontwikkelt (bijvoorbeeld zowel taalverwerving als werkneemersvaardigheden). Daarnaast kunnen de activiteiten elkaar kunnen versterken; zo wordt de taalverwerving versneld wanneer men de geleerde Nederlandse taal direct kan toepassen op de werkvloer. Dit is volgens Sol & Kok (2014) te typeren als een leermechanisme. Dat de vluchteling tevens het signaal krijgt dat actieve participatie de norm is, is een tweede mechanisme, te weten het activiteitsmechanisme.



REGIOPLAN
BELTIDSONDERZOEK

Klantmanagement

3

3 Klantmanagement

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft betrekking op het belangrijkste element uit de Amsterdamse aanpak, te weten de begeleiding die geboden wordt door de klantmanagers van team Entree. In de beleidstheorie, zoals omschreven in de eerste deelrapportage, is de Amsterdamse aanpak geïllustreerd aan de hand van tien CMO-schema's waarin context, mechanisme en outcome zijn beschreven. In dit hoofdstuk gaan we in op zes CMO's over het klantmanagement, en de mate waarin deze in de praktijk naar voren komen. De CMO's, waarin vanuit de beleidstheorie de veronderstelde werking wordt beschreven, worden telkens geïntroduceerd met een verkorte omschrijving. Een uitgebreide omschrijving en visualisatie van de CMO's is gegeven in het aparte kennisproduct 'Beleidstheorie Amsterdamse aanpak statushouders' (Klaver & Oostveen, 2018).

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op:

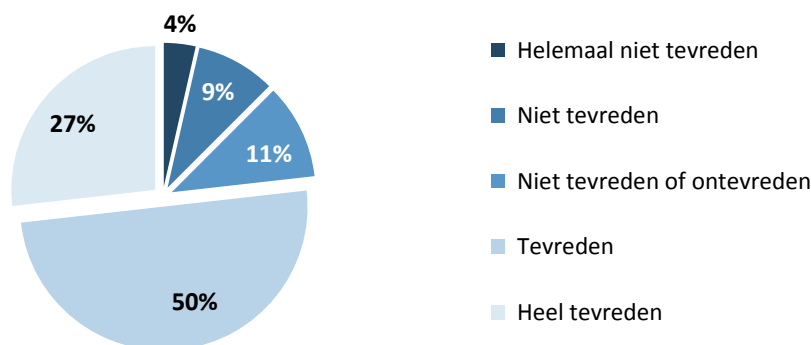
- observaties van 11 gesprekken tussen klantmanagers en vluchtelingen;
- groepsgesprek met 5 klantmanagers;
- interviews met 8 beleidsmedewerkers/coördinatoren;
- een vragenlijst onder 57 vluchtelingen.

Er zijn indicaties dat de respons op de vragenlijst onder vluchtelingen niet geheel representatief is voor de populatie vanwege een selectieve respons. De respons bevat in verhouding meer hoogopgeleiden, minder jongeren en meer mannen. Bovendien is het responspercentage laag wat de betrouwbaarheid van de uitkomsten beïnvloedt. De uitkomsten van deze vragenlijst dienen daarom voorzichtig te worden geïnterpreteerd.

3.2 Algemene ervaringen statushouders met klantmanagement

Alvorens de verschillende CMO's te behandelen, laten we onderstaand de algemene ervaringen van statushouders met het klantmanagement zien. In het algemeen is een ruime meerderheid (77%) van de vluchtelingen tevreden of heel tevreden over het klantmanagement (zie figuur 3.1). Zij waarderen de ondersteuning bij het vinden van een taalschool, het zoeken naar werk of een studie en de ad-ho-ondersteuning bij het regelen van praktische zaken. Enkele vluchtelingen die niet tevreden zijn, geven aan graag meer persoonlijke aandacht te willen evenals meer begrip voor hun situatie. De ervaringen van de vluchtelingen worden nader geïllustreerd door onderstaande quotes.

Figuur 3.1 Tevredenheid klanten over begeleiding klantmanagement (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting)(N=56)



“Dank jullie wel. Iedereen heeft hulp nodig als hij op een nieuwe plaats komt, en jullie hebben dat goed gedaan.”

“Ik geef hem mijn ideeën en hij geeft mij een paar opties en uiteindelijk mag ik kiezen. Mijn klantmanager bij de gemeente is heel aardig en hij kan mij altijd helpen.”



“Het duurt te lang voor ik antwoord krijg op vragen. Dat moet korter kunnen.”

“Ik zou graag willen dat mijn klantmanager mij beter begrijpt en goed contact met mij kan leggen.”



3.3 Beschrijving CMO's

3.2.1 CMO 1 – Snelle activering vanuit AZC

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 1 – Snelle activering vanuit AZC

De kern van het eerste mechanisme is dat vluchtelingen al tijdens het verblijf in het AZC begeleid worden door een klantmanager van team Entree. Dit levert tijdswinst op, omdat eerder begonnen wordt met het gericht stappen zetten naar een uitstroomdoel. Ook zorgt de vroegtijdige begeleiding ervoor dat de vluchteling vroeg in de 'actieve stand' komt te staan.

Begeleiding vanuit AZC

De vluchtelingen die gekoppeld zijn aan de gemeente Amsterdam maar die nog niet zijn gehuisvest, wonen in een AZC. Dit kan een AZC in Amsterdam zijn, of een AZC buiten Amsterdam (bijvoorbeeld in Alkmaar, Den Helder of Almere). Alleen de vluchtelingen die in een AZC in Amsterdam verblijven kunnen in de AZC-fase worden begeleid door team Entree.

Uit de registratie van de gemeente Amsterdam komt naar voren dat van de 2367 klanten die tussen 1 juli 2016 en 1 november 2017 in begeleiding zijn genomen bij team Entree, 266 in begeleiding waren genomen tijdens hun verblijf in het AZC (= ongeveer 11%). In verreweg de meeste gevallen is er dus geen sprake van vroege activering vanuit het AZC. De gemeente licht toe dat dit in de praktijk vaak niet te realiseren is omdat de meeste vluchtelingen uit AZC's buiten Amsterdam komen en dat daarnaast een deel van de instroom (m.n. gezinsvormers) nooit in een AZC verblijft, maar direct bij familie gaat wonen.

De start van de begeleiding in het AZC levert tijdswinst op, omdat de begeleiding anders pas na huisvesting zou beginnen. Vluchtelingen verblijven gemiddeld vier maanden in een AZC voordat ze gehuisvest worden in Amsterdam, waarbij de wachtperiode gedurende de piekinstroom hoger lag dan in november 2017.

Aansluiting voorinburgering en begeleiding team Entree

Tijdens het verblijf in het AZC kunnen vluchtelingen het programma 'Voorbereiding op inburgering' volgen, ook wel voorinburgering genoemd.⁹ Dit programma wordt aangeboden door het COA, duurt twaalf weken en biedt kennis en handvatten voor het zelfstandig wonen en leven in Nederland. Voorinburgering bestaat uit vier onderdelen:

1. een taalprogramma;
2. een training Kennis van de Nederlandse Maatschappij (KNM);
3. een training Oriëntatie op de Nederlandse Arbeidsmarkt;

⁹ Voor meer informatie zie <https://www.coa.nl/nl/voor-gemeenten/programma-voorbereiding-op-inburgering>.

4. individuele begeleiding door een casemanager.

Deelname aan voorinburgering is vrijwillig, in de praktijk geeft COA aan dat de meerderheid van de vluchtelingen eraan deelneemt. Het COA en team Entree hebben in overleg afgesproken dat vluchtelingen, die bezig zijn met voorinburgering, het programma eerst afronden en daarna begeleid worden door team Entree. Vluchtelingen die in de twaalfde week van de voorinburgering zitten, worden doorverwezen naar team Entree. Vluchtelingen die geen voorinburgering volgen en die klaar zijn om begeleid te worden door team Entree (dat wil zeggen dat er geen andere belemmeringen spelen) worden al eerder doorverwezen. Vluchtelingen zijn overigens niet verplicht om zich al in de AZC-fase te laten begeleiden door team Entree; ze ontvangen op dat moment nog geen bijstandsuitkering en zijn zodoende niet verplicht om actief aan hun re-integratie te werken.

De gemeente Amsterdam en het COA streven beiden naar een goede aansluiting tussen het traject in het AZC en de begeleiding door de gemeente, zodat sprake is van een doorlopende leerlijn. In overleg is vastgesteld dat er sprake is van enige overlap tussen voorinburgering en de latere begeleiding. Zo worden bepaalde onderwerpen uit de voorinburgering ook (hoewel uitgebreider) behandeld tijdens het TOV-programma. Dit wordt door zowel het COA als de gemeente niet als probleem gezien, omdat de Nederlandse samenleving voor vluchtelingen complex kan zijn en herhaling helpt om dit beter over te brengen.

Informatieoverdracht

Tijdens de voorinburgering ontwikkelt de casemanager van het COA een beeld van de klant, en begeleidt deze bij het ontwikkelen van toekomstplannen. Overdracht van deze informatie kan de begeleiding daarna door de gemeente ten goede komen. Het COA legt de verzamelde informatie vast in een klantprofiel, wat voor de klantmanagers van team Entree in te zien is (via het Taakstelling Volg Systeem, TVS).¹⁰ De klantmanagers geven echter aan deze informatie in de praktijk niet of nauwelijks te gebruiken.

Indien nodig kan er een warme overdracht plaatsvinden tussen de casemanager van het COA en de klantmanager van team Entree, maar dit wordt doorgaans niet gedaan. In de eerste fase van de begeleiding kan er ad-hoc overleg plaatsvinden indien nodig. De beide teams leren elkaar inmiddels beter kennen (middels een bijeenkomst, een 'smoelenboek' etc.), om de samenwerking te laten groeien.

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *5b - Hoe snel na statusverlening start begeleiding team Entree?*
De begeleiding door team Entree start in 11 procent van de gevallen tijdens het verblijf in het AZC, na afronding van de voorinburgering. Hiermee wordt, afhankelijk van de wachttijd tot huisvesting, één of meerdere maanden eerder begonnen met de ontwikkeling richting het uitstroomdoel.
- *7a - Hoe verloopt afstemming tussen klantmanager en COA in AZC-fase?*
De informatieoverdracht tussen de casemanager van het COA en de klantmanager van team Entree verloopt nog niet optimaal. Informatie over de klant wordt aangeleverd door COA, maar wordt vaak niet benut door team Entree. Wel is er ruimte voor ad-hoc afstemming.

3.2.2 CMO 3 – Ondersteunen, stimuleren en motiveren

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 3 – Ondersteunen, stimuleren en motiveren

De klantmanager biedt de vluchteling intensieve begeleiding, wat mogelijk is doordat zij een lage caseload per klantmanager hebben. De begeleiding bestaat uit (1) ondersteuning bij de diverse problemen en uitdagingen die (kunnen) spelen en (2) het stimuleren, motiveren en confronteren van de vluchteling om de belastbaarheid en zelfredzaamheid stapsgewijs te vergroten.

¹⁰ Team 1 heeft op het moment van schrijven nog geen toegang tot TVS. Dit team is recent begonnen met het begeleiden van klanten die in het AZC verblijven.

Vormen klantbeeld

Bij de start van de begeleiding vormt de klantmanager een beeld van de vluchteling. Dit gebeurt voor een groot deel in gesprek met de vluchteling, zo blijkt uit de observaties. Daarnaast kan de klantmanager hiervoor het klantprofiel van het COA en de uitkomsten van het assessment gebruiken. Beiden worden in beperkte mate gebruikt door de klantmanagers. Zie voor meer toelichting hierover CMO 1 over het klantprofiel van het COA en paragraaf 4.2 over het assessment.

Start begeleiding: focus op ondersteuning

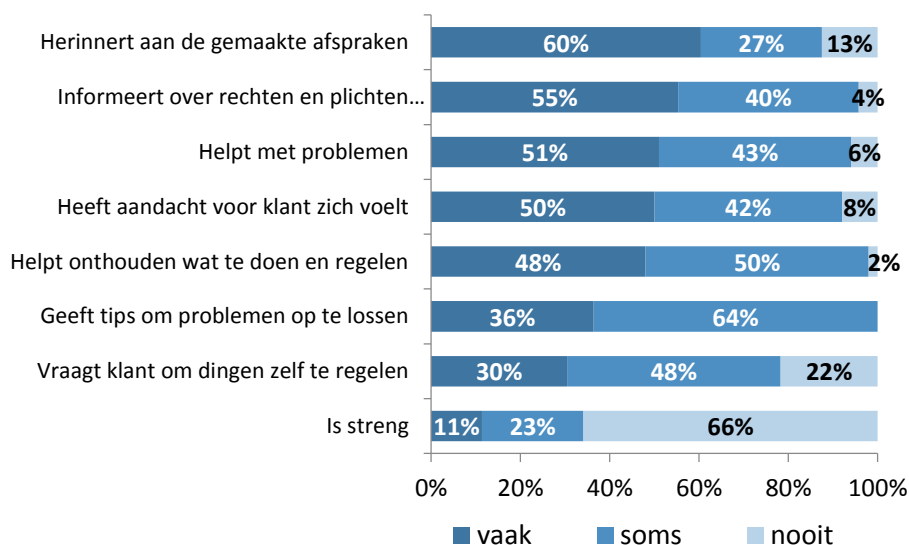
In de eerste weken van de begeleiding ligt de focus op het ondersteunen en ontzorgen van de vluchteling. Zo had de klantmanager bij de geobserveerde intakegesprekken oog voor uiteenlopende zaken, zoals inburgering, de financiële situatie, vervoer, de inrichting van de woning, een school voor de kinderen, sociale contacten en lidmaatschap van verenigingen. Dit wordt geïllustreerd door onderstaand voorbeeld uit een geobserveerd gesprek. Waar mogelijk biedt de klantmanager ondersteuning, waar nodig verwijst men door naar bijvoorbeeld VluchtelingenWerk of een andere instanties. Verder wordt de vluchteling ook geactiveerd, bijvoorbeeld doordat ze door de klantmanager worden aangemeld voor het TOV-programma (zie hierover paragraaf 4.3).

Een vluchteling is recentelijk gehuisvest en komt langs voor intake bij de klantmanager. De klantmanager vraagt hoe het huis bevalt, of het gelukt is om het huis in te richten, of de DUO-lening voor de inburgering bevestigd is en of het gelukt is om opvang en scholing te regelen voor de kinderen. De klantmanager vraagt tevens naar haar sociale leven, en moedigt de vluchteling aan om langs te gaan bij het buurthuis om daar sociale contacten op te doen.

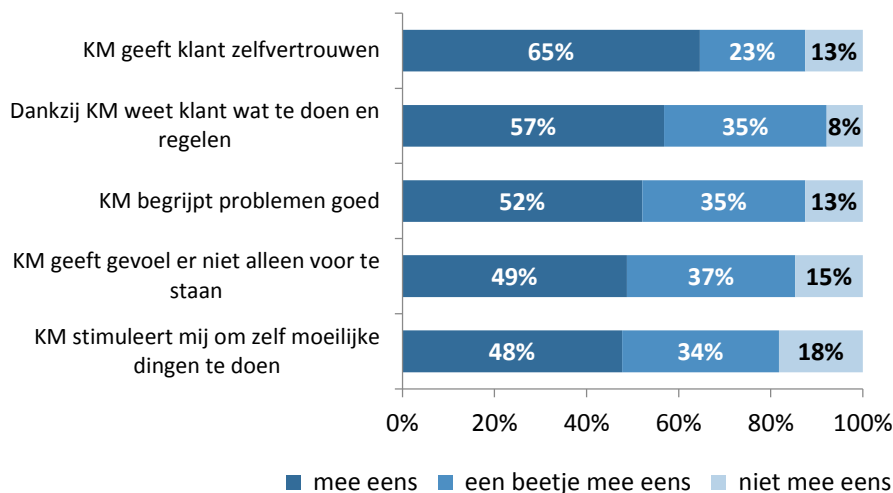


In de vragenlijst is de vluchtelingen gevraagd wat hun klantmanager voor hen doet en wat de toegevoegde waarde is van de begeleiding. De resultaten daarvan zijn weergegeven in figuren 3.1 en 3.2. De uitkomsten bevestigen dat de klantmanager de vluchteling op diverse manieren ondersteunt (zie figuren 3.1 en 3.2). De klantmanager begrijpt de problemen van de vluchteling en helpt hen om deze op te lossen. Ook helpt men de vluchteling het overzicht te houden en te onthouden wat te doen en regelen. Tot slot heeft de klantmanager aandacht voor hoe de vluchteling zich voelt, en geeft men hen het idee er niet alleen voor te staan.

Figuur 3.2 Wat voor dingen doet uw klantmanager om u te helpen? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=57)



Figuur 3.3 Toegevoegde waarde van de begeleiding van de klantmanager (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=57)



Vervolg begeleiding: focus op activering

Later in de begeleiding, als alle praktische zaken geregeld zijn, komt de focus van de begeleiding meer op participatie en werk te liggen, zo blijkt uit de geobserveerde gesprekken. De klantmanager zet zich in om samen met de vluchteling toe te werken naar een uitstroomdoel en meldt de vluchteling aan voor verschillende trajecten. Men vraagt de vluchteling ook om bepaalde taken zelf uit te voeren, zoals het opstellen van een cv of het zoeken van informatie over een opleiding. In de geobserveerde gesprekken valt ook op dat de klantmanager werkt aan het zelfvertrouwen van de vluchteling door diens capaciteiten en vorderingen met de taalverwerving te prijzen. Het beeld dat de vluchtelingen in de vragenlijst schetsen, is dat de klantmanager in verhouding meer de nadruk legt op het ondersteunen dan op het stimuleren, motiveren en confronteren (zie figuren 3.2 en 3.3). Zo geeft de klantmanager in beperkte mate praktische tips om problemen op te lossen, en vraagt men de vluchteling in beperkte mate om zaken zelf te regelen. Rond de twintig procent van de vluchtelingen wordt nooit gevraagd om zaken zelf te regelen (zie figuur 3.3). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze vluchtelingen in verminderde mate belastbaar zijn, of nog aan de start van hun begeleiding zitten. Wel zegt het merendeel van de vluchtelingen dat de klantmanager hen stimuleert om moeilijke dingen te doen, en bijdraagt aan het vergroten van hun zelfvertrouwen (zie figuur 3.3).

Indien de vluchteling afspraken niet nakomt, gaat de klantmanager in gesprek over de oorzaak hiervan. Regelmatig gebeurt het dat de vluchteling niet op de hoogte was van regels of afspraken, vanwege ongeopende post, miscommunicaties of simpelweg omdat men het vergeten is. Dit kwam zowel in de geobserveerde gesprekken naar voren als in de interviews met klantmanagers. De klantmanager gaat hier begripvol en geduldig mee om en legt zaken opnieuw uit. Ook in de vragenlijst geven de vluchtelingen aan dat de klantmanager hen regelmatig herinnert aan de gemaakte afspraken (zie figuur 3.2). Indien de klantmanager de indruk heeft dat de vluchteling afspraken verwijtbaar niet nakomt, herinnert men de vluchteling aan hun verplichtingen op basis van de Participatiewet, blijkt uit de observaties. Ook de vluchtelingen zelf geven aan dat ze geïnformeerd worden over hun rechten en plichten (zie figuur 3.2). Indien nodig kunnen hierbij waarschuwingen en sancties gegeven worden. Een klantmanager licht desgevraagd toe dat een passieve houding van een vluchteling niet per se duidt op een gebrek aan motivatie, maar ook voort kan komen uit wantrouwen richting overheidsinstellingen. Eerder onderzoek wijst erop dat dit onder Eritrese vluchtelingen het geval is (Ferrier, Kahmann & Massink, 2017). In de vragenlijst zegt de meerderheid (60%) van de vluchtelingen de klantmanager nooit als streng te ervaren (zie figuur 3.2).

Een vluchteling is niet verschenen bij Implacment voor de TOV-cursus, waarna de klantmanager hier in een gesprek naar vraagt. De vluchteling dacht dat dit niet meer nodig was, omdat hij tijdens zijn verblijf in het AZC al een activiteit bij Implacment had gevolgd. De klantmanager legt uit dat TOV een ander traject is, dat hij verplicht is om dat te volgen en meldt de vluchteling opnieuw aan bij Implacment.



De klantmanager heeft in het begin ongeveer elke drie weken een gesprek met de klant, later om de 1 à 2 maanden. In dit onderzoek zijn zowel gesprekken geobserveerd in het begin van de begeleiding als later in de begeleiding. In de eerste gesprekken is er meestal een tolk¹¹ aanwezig (fysiek of telefonisch). Vluchtelingen zijn ook later vaak nog onzeker over hun Nederlands. De klantmanager stimuleert hen om met hun Nederlands te oefenen, prijst hun voortgang en dringt erop aan om de gesprekken zoveel mogelijk in het Nederlands te voeren. Tussen de gesprekken door is er regelmatig contact via WhatsApp. Dit wordt door de uitvoerders gewaardeerd als een laagdrempelige en snelle manier van communiceren, waarmee de klantmanager en vluchteling elkaar goed op de hoogte kunnen houden. De vluchtelingen bevestigen dat het contact het vaakst digitaal verloopt (via WhatsApp, mail of sms), gevolgd door telefonisch en face to face (zie figuur B1 in bijlage 3).

Een vluchteling is al twee jaar in Nederland maar is pas recent gehuisvest en gestart in begeleiding. Hij begrijpt een beetje Nederlands maar spreekt het nog niet, en gaat veel om met andere vluchtelingen. De klantmanager benadrukt dat de vluchteling moet gaan oefenen met Nederlands spreken om zijn taalniveau te verbeteren, liefst door interactie met andere Nederlanders.



Een deel van de vluchtelingen vindt zelfstandig werk, door te solliciteren of via het eigen netwerk. Uit de geobserveerde gesprekken komt naar voren dat klantmanagers ook nadat de vluchteling werk heeft gevonden nog oog hebben voor hoe het werk verloopt. Sommige groepen vluchtelingen zijn namelijk kwetsbaar voor arbeidsuitbuiting, en ten minste één klantmanager zegt dat in de praktijk ook tegen te komen. Dit wordt tegengegaan door het contract op te vragen, de werkomstandigheden te bespreken en de vluchtelingen te informeren over hun rechten. In geval van uitbuiting kan de klantmanager de werkgever aangeven bij de afdeling handhaving.

Caseload

De beoogde lage caseload was vijftig vluchtelingen per klantmanager, met een beoogde begeleidingsduur van maximaal zes maanden, waarna de vluchteling wordt overgedragen naar team statushouders of de jongerenpunten. De klantmanagers geven aan dat hun caseload gemiddeld gezien hoger ligt dan beoogd, tussen de 60 en 70 vluchtelingen. Als voornaamste oorzaak noemen zij dat het niet lukt om vluchtelingen tijdig over te dragen naar team statushouders en de jongerenpunten. Dit is ook terug te zien in de gemiddelde begeleidingsduur; de klanten die zijn overgedragen waren gemiddeld 8,5 maand in begeleiding bij team Entree (bron: gemeente Amsterdam). Als reden voor de langere begeleidingsduur noemen klantmanagers:

1. Vluchtelingen zijn na een half jaar nog niet altijd klaar om overgedragen te worden. Voor de overdracht moeten inburgering en activering 'op de rit' zijn. Regelmatig kost dat meer tijd.
2. Het overdragen van vluchtelingen naar team statushouders en de jongerenpunten is veel werk voor de klantmanager, vooral vanwege vereiste administratieve handelingen in het klantvolgsysteem (RAAK).

Verder wijst een betrokken ambtenaar erop dat de overdracht in het begin vertraging opliep omdat hiervoor klantmanagers moesten worden ingewerkt bij team statushouders en de jongerenpunten.

De klantmanagers geven aan dat de hogere caseload en het vele administratieve werk in zijn algemeenheid het moeilijker maken toe te komen aan bepaalde meer outreachende activiteiten, zoals huisbezoeken of het meegaan naar een sollicitatiegesprek. In 2017 zijn er veel nieuwe klantmanagers aangenomen binnen het team. Tegelijkertijd zal de werklast ook groter worden, omdat vluchtelingen die eerder in Amsterdam zijn gevestigd ook intensief begeleid gaan worden (zie hierover ook paragraaf 2.1).

¹¹ De meeste tolken die worden ingezet zijn zelf ook vluchtelingen die al enige tijd bezig zijn met hun inburgering.

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *5a - Wat is gemiddelde caseload?*
De beoogde caseload van vijftig vluchtelingen per klantmanager wordt niet gehaald. In de praktijk ligt deze tussen de 60 en 70 (vraag 5a).
- *5c – Hoe vaak is er contact met vluchteling? Hoe ziet outreachende begeleiding eruit?*
In het begin van het traject zijn er regelmatig gesprekken (± elke 3 weken), later wordt dit elke 1 à 2 maanden. Tussendoor is er regelmatig contact via WhatsApp en e-mail (vraag 5c)
- *6f - Hoe motiveert en activeert de klantmanager de vluchteling?*
De klantmanager motiveert en activeert vluchtelingen door hen taken te geven, hen te herinneren aan gemaakte afspraken en hun vooruitgang te prijzen en waar nodig (vraag 6f).

3.2.3 CMO 5 – Gecoördineerde ondersteuning

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 5 – Gecoördineerde dienstverlening

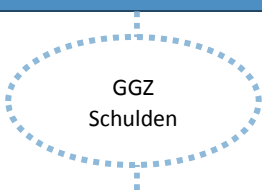
De klantmanagers van team Entree en de consultants van VluchtelingenWerk houden elkaar op de hoogte van relevante ontwikkelingen en eventuele belemmeringen bij de vluchteling en pakken deze in overleg en in samenhang aan. Zo is voor de vluchteling duidelijk wat er verwacht wordt en welke stappen worden ondernomen richting re-integratie.

Afbakening taken en verantwoordelijkheden

Zowel VluchtelingenWerk als de klantmanagers van team Entree geven aan dat er een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden is tussen de twee partijen. De door hen genoemde afbakening is weergegeven in tabel 3.1. Er zijn twee zaken waarop beide partijen acteren, te weten GGZ- en schuldenproblematiek. Voor vluchtelingen is de afbakening tussen de twee organisaties echter niet altijd duidelijk. Overigens hebben vluchtelingen met vele instanties te maken, wat het in algemene zin moeilijk kan maken voor hen om het overzicht te behouden van welke organisatie welke taken uitvoeren (Ferrier, Kahmann & Massink, 2017; Lysias, 2017). In de praktijk vragen vluchtelingen zodoende regelmatig zaken aan de klantmanager, die onder het takenpakket van VluchtelingenWerk vallen, zo lichten de klantmanagers toe. In de beginfase stelt de klantmanager zich daarin ondersteunend op, ook omdat de vluchteling dan nog niet altijd een consultant van VluchtelingenWerk toegewezen heeft gekregen. Later verwijst de klantmanager de vluchteling vaker naar VluchtelingenWerk.

Tabel 3.1 Afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen klantmanager team Entree en consultant VluchtelingenWerk

Klantmanager Entree	Consulent VluchtelingenWerk
Inburgering	Voorzieningen en toeslagen
Uitkering	Sport / verenigingen
Re-integratie	Sociaal-maatschappelijke zaken
Reiskosten	(gezinshereniging, echtscheiding etc.)



Samenwerking en afstemming

De samenwerking tussen VluchtelingenWerk en team Entree is groeiende. Zo werkt er sinds kort elke dag een consultant van VluchtelingenWerk op locatie bij team Entree, zodat gemakkelijk kan worden overlegd, en er heeft een kennismakingsbijeenkomst plaatsgevonden tussen de consultants van vluchtelingenwerk en de klantmanagers van team Entree.

De samenwerking tussen klantmanager van team Entree en de consultant van VluchtelingenWerk wordt door beide partijen omschreven als ad-hoc. Men houdt elkaar niet voortdurend op de hoogte van alles wat men doet, maar heeft contact indien de situatie hierom vraagt. De samenwerking verloopt in de ogen van de betrokkenen steeds beter, maar wisselt qua intensiteit van persoon tot persoon. Klantmanagers verwijzen de vluchteling voor bepaalde vragen door naar VluchtelingenWerk, maar ervaren als knelpunt dat zij hier niet altijd terugkoppeling over krijgen van de consultant, zoals wordt geïllustreerd in

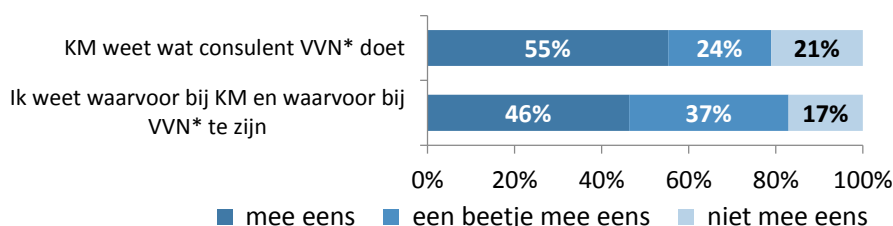
het onderstaande voorbeeld. Dit wordt ook door VluchtelingenWerk zelf herkend, en werkt ook de andere kant op. Beide partijen zijn het erover eens dat nauwe samenwerking van belang is zodat (1) men op de hoogte is van de stand van zaken en hierop kan acteren en (2) zodat men éénheid uitstraalt richting de vluchteling.

Een vluchteling heeft een probleem in zijn woning waarvoor een reparatie nodig is. Het ondersteunen van de vluchteling hierbij valt onder het takenpakket van VluchtelingenWerk. De klantmanager verwees de vluchteling door naar Vluchtelingenwerk, en ontving geen verdere terugkoppeling. De klantmanager nam contact op met VluchtelingenWerk, waarna bleek dat zij het probleem niet duidelijk van vluchteling hadden begrepen. Vervolgens heeft de klantmanager het probleem opgepakt.



Een kleine meerderheid van de vluchtelingen is het ermee eens dat de klantmanager doorgaans op de hoogte is van wat de consulent van VluchtelingenWerk (VVN) doet (zie figuur 3.4). Tegelijkertijd is er nog ruimte voor verbetering, te zien aan de 21 procent die aangeeft dat de klantmanager hier niet van op de hoogte is. Ook is te zien dat voor een aanzienlijk aandeel van de vluchtelingen niet altijd duidelijk is wat de taakverdeling is tussen team Entree en VluchtelingenWerk. Dit wordt bevestigd door klantmanagers, die aangeven dat het voor de vluchteling in het algemeen moeilijk is om onderscheid te maken tussen de diverse instanties waarmee zij te maken hebben (COA, IND, gemeente, VluchtelingenWerk, UAF, DUO, Belastingdienst etc.).

Figuur 3.4 Ervaringen van vluchtelingen met gecoördineerde ondersteuning (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=46)



* VVN = VluchtelingenWerk

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *7b - Is er afstemming tussen klantmanager en consulent VluchtelingenWerk?*
Er is ad hoc samenwerking en afstemming tussen de klantmanagers van team Entree en de consulenten van VluchtelingenWerk. De samenwerking groeit, maar verbetering is nog mogelijk en wenselijk door elkaar structureler terugkoppeling te geven van lopende zaken.

3.2.4 CMO 6 – Parallele aanpak

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 6 – Parallele aanpak

De vluchteling gaat parallel (gelijktijdig) aan de slag met inburgering en re-integratie. Dit zorgt voor een versnelling van de ontwikkeling en taalverwerving en legt vanaf het begin de focus op het vinden van werk of een opleiding. Zo wordt het re-integratieproces versneld.

Parallele activiteiten

In de vragenlijst is aan vluchtelingen gevraagd met welke activiteiten zij bezig zijn. Hieruit komt naar voren dat vluchtelingen vaak parallel deelnemen aan verschillende activiteiten. Welke activiteiten vluchtelingen volgen, is echter mede afhankelijk van hun belastbaarheid en hoe lang ze in begeleiding zijn. Door de selectieve en lage respons op de vragenlijst over het klantmanagement en jobhunting, waarbij de helft van de respons reeds langer dan zes maanden in begeleiding was, kan op basis hiervan geen betrouwbaar beeld geschetst worden. De vragenlijst over TOV bevatte ook vragen over gevolgde activiteiten, maar is een momentopname die vroeg in de begeleiding plaatsvindt. Daarom rapporteren we

hier geen resultaten over gevolgde activiteiten. In plaats daarvan worden in de derde deelrapportage de gevolgde activiteiten voor alle vluchtelingen die in de Amsterdamse aanpak zijn ingestroomd, nader geanalyseerd op basis van registratiedata van de gemeente Amsterdam.

Uit de praktijkobservaties komt naar voren dat re-integratie altijd parallel plaatsvindt naast inburgering. De inburgering komt aan het begin van de begeleiding ter sprake, en zodra dat in gang is gezet gaat men parallel aan de slag met activiteiten gericht op re-integratie.

Combineren van activiteiten

Onderstaande tabel laat de tijdsbesteding zien voor enkele activiteiten die door vluchtelingen parallel worden gevolgd. Veel betrokkenen geven aan dat om dit te kunnen organiseren, flexibiliteit nodig is van de betrokken partijen. Zo heeft de gemeente Amsterdam afspraken gemaakt met zowel aanbieders van inburgeringscursussen als de uitvoerders van de Taalboost dat flexibel omgegaan kan worden met lestijden (desnoods in de avond), zodat zaken te combineren zijn. Uit ervaring heeft men verder geleerd welke activiteiten zich wel en niet laten combineren. Zo is men gestopt met het parallel aanbieden van Taalboost en TOV, omdat deze voor de vluchtelingen moeilijk te combineren zijn.

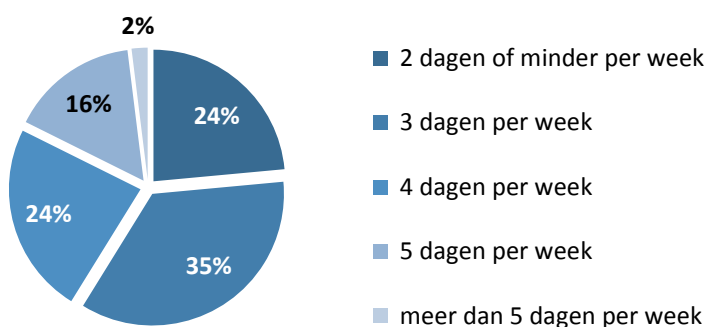
Tabel 3.2 Tijdsbesteding per activiteit (bron: interviews beleidsambtenaren en uitvoerders)

Activiteiten	Tijdsbesteding per week	Totaal
Taalcursus i.k.v. inburgering	3 dagdelen taalles + zelfstudie ¹²	17 uur
Taalboost	4 dagdelen les (gedurende 4 weken)	16 uur
TOV	3 dagdelen les (gedurende 2 weken)	12 uur

Drukke voor de vluchteling

Parallele deelname aan inburgering en re-integratie kan betekenen dat de vluchteling een druk programma heeft. Zoals te zien in figuur 3.5 is driekwart van de vluchtelingen in totaal drie dagen per week of meer bezig met het volgen van hun parallelle programma. Daarnaast zegt bijna de helft van de vluchtelingen dat zij zeer druk zijn, zowel gedurende de eerste periode van de begeleiding (rond het volgen van TOV) als later in de begeleiding (zie figuren B2 en B3).

Figuur 3.5 Hoeveel dagen per week besteedt u in totaal gemiddeld aan het volgen van uw verschillende activiteiten? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=57)



Het komt regelmatig voor dat vluchtelingen aangeven dat zij druk zijn en geen aanvullende activiteiten kunnen ondernemen, zo blijkt uit zowel de observaties als interviews met klantmanagers. In die gevallen kijkt de klantmanager concreet met de vluchteling naar hun weekschema en waar mogelijk nog ruimte is. Indien nodig verwijzen ze daarbij naar de verplichting op basis van de Participatiewet om beschikbaar te zijn voor werk.

¹² In de praktijk varieert het aantal dagdelen per taalaanbieder en per cursus, afhankelijk van het tempo waarmee de inburgeraar de taal kan en wil leren. In de praktijk betreft het meestal drie dagdelen, zo blijkt uit de praktijkobservaties en uit eerder onderzoek (Algemene Rekenkamer, 2017, p. 35).

Desondanks kunnen vluchtelingen hier niet toe in staat zijn, vanwege persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld zorg voor kinderen, verhuizing) of andere belemmeringen (problemen, stress, gezondheid, gezinshereniging). De taak van de klantmanager is om in zulke gevallen de balans te behouden tussen belasting en belastbaarheid. Volgens de diverse betrokken partijen (gemeente, VluchtelingenWerk, uitvoerders) lukt het klanten in veel gevallen om de balans te bewaren, maar komt het ook voor dat vluchtelingen door drukte niet aan alle verplichtingen kunnen voldoen. Dit betreft de minderheid, zo bevestigen alle betrokkenen.

Opvallend is dat hoger opgeleide vluchtelingen gemiddeld gezien zeggen meer parallelle activiteiten te volgen dan middelbaar en lager opgeleiden (zie figuur B4 in bijlage 3). Tegelijkertijd geeft onder hoog-opgeleide vluchtelingen een groter aandeel aan dat ze onvoldoende tijd hebben voor al hun activiteiten, en dat zij het zeer druk hebben (zie figuren B5 t/m B7 in bijlage 3).

Toegevoegde waarde

Nagenoeg alle geïnterviewde professionals op zowel beleids- als uitvoeringsniveau zien de meerwaarde van deze parallelle aanpak. Zo wordt de taalverwerving versneld als de vluchteling parallel actief is in (vrijwilligers)werk of deelneemt aan trajecten zoals TOV of Taalboost. Dit maakt het in hun optiek ook gemakkelijker om later de transitie naar een opleiding of werk te maken.

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *6d - Hoe wordt samenloop inburgering en re-integratie vormgegeven?*

Het uitgangspunt is dat alle vluchtelingen parallel aan inburgering stappen zetten richting re-integratie, o.a. middels TOV, de Taalboost en vrijwilligerswerk. De uitvoerders stellen zich flexibel op om dit mogelijk te maken. De klantmanager monitort de belastbaarheid van de klant. De parallelle aanpak vergt intensieve inzet van de vluchteling, wat voor de meesten haalbaar lijkt maar niet voor iedereen.

3.2.5 CMO 7 – Maatwerk via plan van aanpak

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 7 – Maatwerk via plan van aanpak

Om goed om te kunnen gaan met de diversiteit binnen de groep vluchtelingen, worden zij met een traject op maat richting participatie begeleid. Hiertoe kunnen klantmanagers een breed aanbod aan instrumenten en trajecten inzetten. Klantmanagers hebben een lage caseload en veel handelingsvrijheid en zijn flexibel in het bieden van ad-hoondersteuning.

Diversiteit vraagt om maatwerk

Zowel uit de gesprekken met professionals als uit de praktijkobservaties komt naar voren dat de populatie vluchtelingen erg divers is. Er is veel variatie in kenmerken die relevant zijn voor de arbeidsmarktkenmerken en begeleidingsbehoefte, zoals het opleidingsniveau, leertempo, werkervaring, bureaucratische vaardigheden en de culturele achtergrond (afstand tot de Nederlandse cultuur). Daarnaast kunnen er allerlei mogelijke belemmeringen spelen. Dit betekent dat zowel het uitstroomdoel als het pad daar naartoe per vluchteling verschilt. Maatwerk in de begeleiding is hierdoor erg belangrijk om vluchtelingen verder te kunnen helpen.

De klantmanager heeft oog voor de situatie van de vluchteling en hoe deze in het gesprek overkomt, en speelt daarop in met de inrichting van het traject richting werk en de geboden begeleiding. Zo kan een hoogopgeleide vluchteling met veel relevante werkervaring een 'light' (verkort) TOV-programma volgen, en snel doorverwezen worden naar een jobhunter. Overigens worden de uitkomsten van het assessment in beperkte mate door klantmanagers gebruikt voor de inrichting van het verdere traject, tenzij hier gezondheidsbelemmeringen uit naar voren komen (zie hierover ook paragraaf 4.2). Het geboden maatwerk wordt in onderstaand kader geïllustreerd op basis van de praktijkobservaties.

Vluchteling 1 is twee maanden in begeleiding. Ze is zwanger, bezig om de gezinshereniging met haar man te regelen en volgt momenteel een taal cursus. Ze maakt al goede vorderingen met haar Nederlands, en is gemotiveerd om op termijn te gaan werken. Omdat er nu veel tegelijk speelt is het wel druk voor haar. De klantmanager bespreekt met de vluchteling wat op termijn passend werk zou kunnen zijn, en welke stappen ze nu al zou kunnen zetten om daar vast naartoe te werken (zoals diplomawaardering en een korte cursus).





Vluchteling 2 is afkomstig uit China, spreekt zeer goed Engels, heeft een masterdiploma in filosofie en heeft veel ervaring als internationaal handelaar. De vluchteling is erg gemotiveerd en wil graag zo snel mogelijk aan het werk. De klantmanager meldt de vluchteling aan voor de verkorte ('light') versie van TOV en meldt de vluchteling direct aan bij een jobhunter.

De klantmanagers geven desgevraagd aan over voldoende handelingsvrijheid te beschikken om maatwerk te kunnen leveren aan de vluchteling, wat ook in de geobserveerde gesprekken tot uiting komt. Wel geven zij aan dat hun caseload in de praktijk hoger is dan beoogde en dat ze veel tijd kwijt zijn met administratieve handelingen. Zie hierover paragraaf 3.2.2.

Maatwerk via inzet van trajecten

Om voor elke vluchteling een traject-op-maat te kunnen bieden, is het van belang dat er een breed aanbod van trajecten beschikbaar is. De gemeente Amsterdam beschikt over subsidiepartners die trajecten aanbieden voor vluchtelingen en beschikt daarnaast over interne werktrajecten die ook voor de rest van de bijstandspopulatie worden ingezet. Er is dus in kwantitatieve zin voldoende aanbod aan trajecten. Klantmanagers geven echter aan dat niet alle subsidiepartners in dezelfde mate benut worden; in de praktijk verwijst men voornamelijk door naar enkele subsidiepartners. Dit wordt herkend door de betrokken beleidsambtenaren. Ook zijn er volgens de klantmanagers onvoldoende trajecten voor vluchtelingen met een laag niveau, zoals laaggeletterden en analfabeten. Deze groep ontwikkelt zich langzamer, heeft meer praktische ondersteuning nodig en spreekt vaak beperkt Nederlands. Dit terwijl veel van de huidige trajecten minimaal A2-niveau als ingangseis hanteren.

Verder is er vanuit klantmanagers behoefte om korte leerwerktrajecten in te zetten voor vluchtelingen, omdat deze als nuttig worden ervaren. De bestaande leerwerktrajecten binnen de gemeente Amsterdam hebben echter een lange en inflexibele trajectduur, wat in de optiek van de beleidsambtenaren niet aansluit bij de uitgangspunten van snelle activering en maatwerk. De gemeente is daarom bezig om vanuit de gemeente kortdurende en flexibeler leerwerktrajecten op te zetten. Ook worden in samenwerking met werkgevers korte trajecten opgezet ter voorbereiding op een baan, waarbij vluchtelingen een training op de werkvloer krijgen in combinatie met een Taalboost.

Plan van aanpak

De klantmanager stelt per vluchteling een plan van aanpak op en beheert deze. Dit is een document waarin afspraken zijn vastgelegd over het inburgeringsdoel, het re-integratiedoel en de acties die klantmanager en vluchteling ondernemen om die doelen te bereiken. Het plan is op maat gemaakt voor de vluchteling en wordt bij grote wijzigingen aangepast. Het heeft een geldigheidsduur van zes maanden en moet daarna herzien worden. In de toekomst zullen ook doelen voor de lange termijn (drie jaar) opgenomen worden in het plan van aanpak (zie hierover paragraaf 2.1). Onderstaand is een fictief plan van aanpak in verkorte vorm weergegeven.

Plan van aanpak

Geachte mevrouw X,

De gemeente Amsterdam gaat u begeleiden bij uw inburgering en re-integratie. Deze begeleiding hebben we uitgewerkt in dit Plan van Aanpak, met daarin de afspraken die wij met elkaar hebben gemaakt.

Het doel van uw inburgering is:

- Uw inburgeringstraject naar behoren afronden bij taalaanbieder X.

Het doel van uw re-integratie is:

- Voortrajecten: een opstap richting werk of opleiding bij traject

Uw acties om het doel te bereiken zijn:

- Volg het traject bij uw inburgeringsaanbieder van 1 september 2017 – 14 oktober voor vijf dagen per week, 2 uur per dag
- Volg het traject bij uw inburgeringsaanbieder vanaf 31 oktober voor voorbereiding op A2-niveau
- Mail uw CV naar uw klantmanager

- Neem contact op met diverse bedrijven waar u wilt werken
- Ga naar het kennismakingsgesprek met de jobhunter, zodat deze u kan bemiddelen naar een betaalde baan vanaf december 2017
- Volg het TOV-traject naast het traject bij uw inburgeringsaanbieder

De acties van uw klantmanager bestaan uit:

- Aanmelden bij Implacement voor het TOV-traject
- Aanmelden bij de jobhunter voor bemiddeling naar betaald werk

Daarnaast zullen wij geregeld voortgangsgesprekken houden over dit Plan van Aanpak.

Het plan van aanpak vervult meerdere functies. Allereerst is het een wettelijk document vanuit de Participatiewet dat voor de vluchteling beschrijft wat men moet doen om uit de uitkering te komen en om te voldoen aan de Wet Taaleis. Het dient tevens als instrument voor verantwoording van een ESF-subsidie. Verder dient het plan van aanpak als overdrachtsdocument voor wanneer de vluchteling wordt overgedragen naar team statushouders of het jongerenpunt.

De betrokken beleidsambtenaren lichten toe dat het plan van aanpak de afspraken op hoofdlijnen bevat, en dat gedetailleerde afspraken en stappen worden geregistreerd in klantvolgsysteem RAAK. Dit om de administratieve belasting op de klantmanagers te beperken. Uit de geobserveerde gesprekken en de interviews met klantmanagers komt naar voren dat er in de praktijk enige variatie tussen klantmanagers bestaat in de mate waarin zijn het plan van aanpak daarnaast actief gebruiken in de begeleiding. De meesten zetten er alleen de noodzakelijke afspraken in, anderen vullen het uitgebreider in en laten het ook regelmatig aan de vluchteling zien ter bevestiging van de gemaakte afspraken.

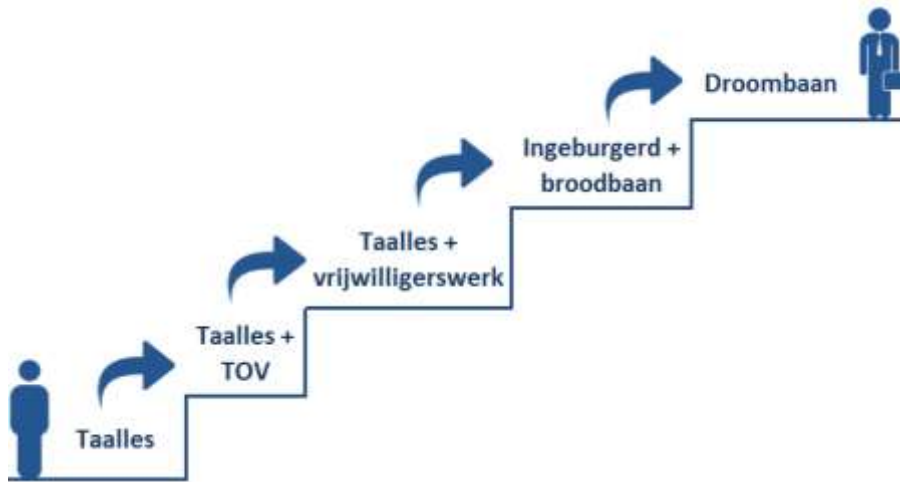
In de vragenlijst worden als vaakst genoemde uitstroomdoelen betaald werk en onderwijs genoemd, gevolgd door vrijwilligerswerk en een stage of werkervaringsplek (zie figuur B8 in bijlage 3).

Balans tussen maatwerk en kortste weg naar werk

In de eerste deelrapportage van dit onderzoek is gewezen op het potentiële spanningsveld tussen twee uitgangspunten van de Amsterdamse aanpak (Klaver & Oostveen, 2017; p. 64). Dit betreft enerzijds individueel maatwerk gericht op de doelen en de competenties van de vluchteling en anderzijds de nadruk op 'de kortste weg naar werk' vanuit de Participatiewet. Vluchtelingen willen in Nederland vaak hetzelfde beroep uitoefenen dat zij in het land van herkomst uitoefenden (de 'droombaan'), maar stuiten daarbij op barrières zoals beheersing van de Nederlandse taal en vereiste diploma's (vgl. Bakker, 2015; De Lange e.a., 2017 en Vogels, 2011). Dit betekent dat dit beroep veelal niet de kortste weg naar werk vormt (de 'broodbaan').

Dit spanningsveld wordt herkend door de klantmanagers, en komt ook in de observaties naar voren. De klantmanager heeft een cruciale rol in het verenigen van deze twee uitgangspunten, door een balans te vinden tussen flexibiliteit en grenzen stellen. Bij het intakegesprek verkent de klantmanager samen met de vluchteling de mogelijkheden voor uitstroom naar werk op de lange termijn op basis van de wensen, werkervaring, opleiding en vaardigheden van de vluchteling. De 'droombaan' (of -banen) van de vluchteling wordt besproken en de klantmanager geeft een inschatting of dit haalbaar is gezien bijvoorbeeld opleidingsvereisten of de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Vervolgens geeft de klantmanager aan dat de ontwikkeling van de vluchteling in Nederland in stappen zal verlopen, en dat de droombaan niet direct binnen bereik zal liggen. In de geobserveerde gesprekken illustreert de klantmanager dit vaak aan de hand van een 'trap', bestaande uit verschillende treden. In figuur 3.6 is hiervan een voorbeeld weergegeven, de precieze stappen zullen per vluchteling verschillen. De 'droombaan' van de vluchteling vormt het einddoel, maar daarvoor zal men eerst een aantal stappen moeten zetten. Dit betreft bijvoorbeeld het beginnen met inburgering en vrijwilligerswerk, vervolgens het starten met een meer haalbare baan voor de korte termijn (de 'broodbaan') en daarna verder solliciteren of een opleiding volgen om op de lange termijn de 'droombaan' te kunnen uitoefenen. De klantmanager probeert een broodbaan te zoeken die aansluit bij de 'droombaan', zoals een andere baan in dezelfde sector.

Figuur 3.6 Verhelderende figuur over groeipad van beginsituatie naar droombaan



Door vroeg in de begeleiding dit kader te scheppen probeert de klantmanager te zorgen voor realistische toekomstverwachtingen bij de vluchteling, zo licht men toe. Ook stelt het hen in staat om aan te sturen op de kortste weg naar werk en tegelijkertijd de motivatie van de vluchteling voor het behalen de droombaan vast te houden en te benutten. Het zoeken van een broodbaan die in lijn ligt met de droombaan vergt flexibiliteit en creativiteit van de klantmanager, zoals onderstaand geïllustreerd.

Een Syrische vluchteling, afgestudeerd in rechten, wilde graag in Nederland aan de slag in de juridische sector. Hij had zijn diploma echter niet mee en daarnaast is het rechtssysteem in Nederland anders. De jobhunter stelde een baan voor in de bemiddeling en detachering in de juridische sector. De vluchteling ging hierop in en houdt zo voeling met de sector van zijn interesse.



In ruil voor een flexibele opstelling in de zoektocht naar werk, verwachten klantmanagers ook flexibiliteit en motivatie van de vluchteling. Indien de vluchteling dit onvoldoende toont, herinnert de klantmanager hen aan hun verplichtingen op basis van de Participatiewet, die ook zijn opgenomen in het plan van aanpak. Indien nodig kunnen waarschuwingen en sancties gegeven worden.

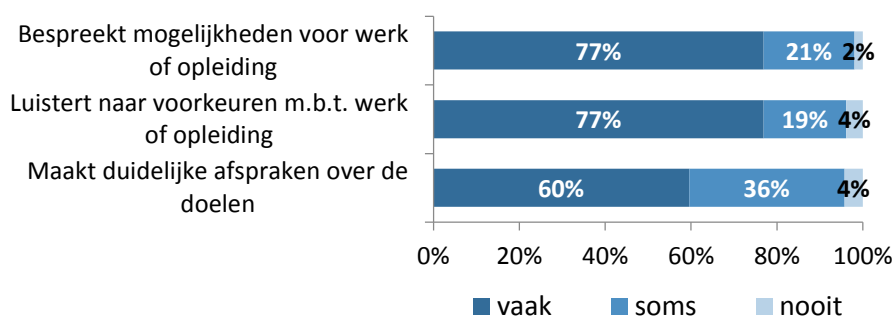
Vooralsnog is niet geheel duidelijk of en zo ja op welke wijze vluchtelingen door de gemeente Amsterdam wordt ondersteund om zich vanaf de 'broodbaan' te blijven ontwikkelen zodat de 'droombaan' bereikt kan worden. Uit onderzoek is bekend dat het behalen van een diploma in Nederland van essentieel belang is voor de arbeidsmarktkansen van vluchtelingen. Echter, slechts een klein deel van de vluchtelingenpopulatie behaalt een diploma in Nederland (Bakker, 2015). Dit pleit voor investeringen in deelname van vluchtelingen aan opleidingen in Nederland. De gemeente Amsterdam faciliteert dit ook door bijvoorbeeld het studeren met behoud van uitkering mogelijk te maken en het inzetten van UAF-trajecten. Zowel door een klantmanager als een beleidsmedewerker wordt echter ook gezegd dat het aanvullend investeren in de langetermijnontwikkeling van vluchtelingen op gespannen voet kan staan met het uitgangspunt van de Participatiewet, zijnde de kortste weg naar algemeen geaccepteerde arbeid. Dit uitgangspunt wordt immers ook voor andere bijstandsgerechtigden toegepast.

Ervaringen vluchtelingen

In algemene zin geldt, zoals omschreven in paragraaf 1.4, dat de uitkomsten van de vragenlijst voorzichtig geïnterpreteerd dienen te worden, vanwege de selectieve en kleine respons. Een ruime meerderheid van de vluchtelingen (77%) vindt dat de klantmanager luistert naar hun voorkeuren over werk of opleiding (zie figuur 3.7). De meeste (61%) vluchtelingen zeggen daarnaast dat het plan van aanpak heel goed aansluit bij wat men graag wil doen in de toekomst, gevolgd door één derde waarbij het een beetje aansluit (zie figuur B9 in bijlage 3). Wanneer we dit per leeftijdscategorie kijken, zien we dat jongere vluchtelingen (<29 jaar) gemiddeld gezien vaker aangeven dat het plan van aanpak goed aansluit dan oudere vluchtelingen (30+) (zie figuur B10 in bijlage 3). In het algemeen slaagt team Entree er dus rede-

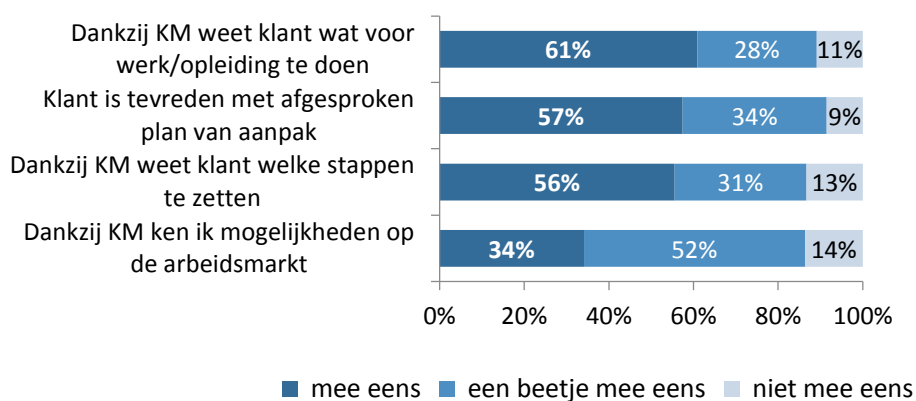
lijkt goed in om passende uitstroomdoelen te formuleren, maar dit lukt beter voor jongere dan voor oudere vluchtelingen. Een mogelijke verklaring is dat oudere vluchtelingen gemiddeld gezien meer werkervaring hebben en in hogere functies hebben gewerkt. Dit kan ertoe leiden dat ze specifiekere wensen hebben voor toekomstig werk, en meer moeite hebben met de focus op een ‘broodbaan’ op korte termijn. Dit vormt voor veel vluchtelingen een ‘verlieservaring’ (vgl. Klaver & Odé, 2003; Rohlof & Jasperse, 1996). Jongere vluchtelingen daarentegen zijn gemiddeld flexibeler in het aanvaarden van verschillende typen werk. Tot slot lijkt er winst te behalen in de mate waarin de klantmanager duidelijke afspraken met de vluchteling maakt over de doelen waar naartoe gewerkt wordt (zie figuur 3.7). Deze uitkomst is verrassend, aangezien de doelen worden vastgelegd in het plan van aanpak. Desondanks lijkt voor de klant nog niet altijd voldoende duidelijk te zijn naar welk doel toe wordt gewerkt.

Figuur 3.7 Wat voor dingen doet uw klantmanager om u te helpen? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=57)



De toegevoegde waarde van de begeleiding van de klantmanager in het traject richting participatie, zoals gewaardeerd door de vluchtelingen, is weergegeven in figuur 3.8. De verschillende aspecten zijn soortgelijk verdeeld als de aspecten omtrent het stimuleren, motiveren en ondersteunen (zie figuur 3.2). Een kleine meerderheid van de vluchtelingen geeft aan dat ze dankzij de klantmanager weten wat hun doel is voor de toekomst, en welke stappen ze moeten zetten om dat te bereiken (zie figuur 3.8). Een aanzienlijk deel is het hier echter ook niet (geheel) mee eens. Verder geeft een relatief klein deel van de vluchtelingen aan te weten waar voor hen mogelijkheden liggen op de arbeidsmarkt. Dit duidt er mogelijk op dat de klantmanager in de begeleiding snel de focus legt op enkele concrete doelen in plaats van op een brede oriëntatie op de arbeidsmarkt.

Figuur 3.8 Toegevoegde waarde van de begeleiding van de klantmanager (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=57)



Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *6b - Hoe komt de beslissing tot stand over de inrichting van het traject (participatiedoel en instrumenten)?*
De klantmanager vormt zich primair in gesprek met de klant een beeld van diens capaciteiten, mogelijkheden en belemmeringen. De uitkomsten van het assessment worden in beperkte mate gebruikt, tenzij hier gezondheidsbelemmeringen uit naar voren komen. In gesprek wordt een realistisch participatiedoel voor de korte en lange termijn gekozen, rekening houdend met zowel de vluchteling als met de vraag vanuit de arbeidsmarkt. In het traject biedt de klantmanager maatwerk om dit doel te bereiken.
- *6c – Hoe wordt maatwerk gecombineerd met snelle activering naar werk?*
Er bestaat een spanningsveld tussen het bieden van een maatwerktraject aansluitend op individuele competenties en de focus op de kortste weg naar werk. Klantmanagers combineren dit door zich flexibel op te stellen en tegelijkertijd een gemotiveerde en actieve houding te verwachten van de vluchteling. Ook werkt de klantmanager in stapjes toe richting een duurzaam doel voor de lange termijn. Hoe vervolgens naar dit duurzame doel toe gewerkt wordt, en of dit bereikt wordt, is niet geheel duidelijk.
- *6e - Hebben klantmanagers voldoende handelingsvrijheid?*
Klantmanagers hebben voldoende handelingsvrijheid om maatwerk te leveren. Wel is er een gebrek aan trajecten voor vluchtelingen met een laag (taal)niveau.

3.2.6 CMO 9 – Stimuleren succesvolle inburgering

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 9 – Stimuleren succesvolle inburgering

De gemeente biedt de vluchteling advies bij het maken van hun keuze voor een taalaanbieder. Daardoor wordt voorkomen dat inburgering en taalverwerving een belemmering vormen voor re-integratie.

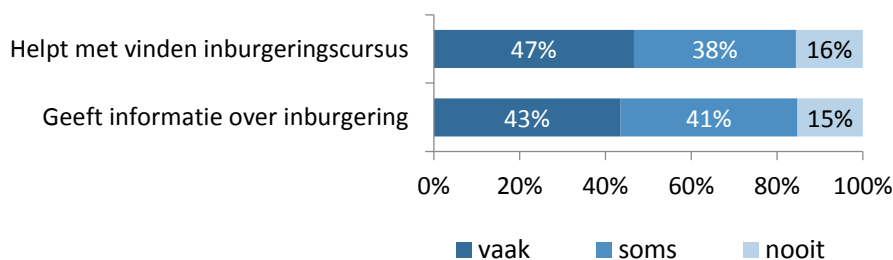
Informereren en adviseren bij inburgering

Hoewel de gemeente formeel geen regierol heeft bij inburgering, probeert de gemeente binnen de mogelijkheden wel actief op te sturen. Uit de observaties komt naar voren dat klantmanagers altijd aandacht hebben voor hoe de inburgering verloopt. Aan het begin van de begeleiding vormt inburgering een vast gespreksonderdeel, zodat de vluchteling zo snel mogelijk kan starten met inburgeringscursus. De klantmanager:

- wijst de vluchteling erop dat de taalaanbieders verschillen (o.a. individuele of groepsles, digitale of schriftelijke lesmethode en lesuren);
- wijst de vluchteling erop dat de keuze voor de aanbieder samenhangt met de persoonlijke situatie en voorkeuren van de vluchteling (o.a. beoogd taalniveau en leertempo);
- biedt waar nodig advies aan;
- stimuleert de vluchteling om zelf taalaanbieders te vergelijken.

Dit wordt over het algemeen herkend door de vluchtelingen zelf; een overgrote meerderheid geeft in de vragenlijst aan dat de klantmanager hier op enig moment informatie en hulp bij heeft geboden (zie figuur 3.9). Opvallend is wel dat een klein deel ($\pm 15\%$) aangeeft dat de klantmanagers nooit over inburgering spreken. Dit is in tegenspraak met de geobserveerde klantgesprekken en de interviews met uitvoerders. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de vluchtelingen minder bekend zijn met het woord ‘inburgeringscursus’ dan met het woord ‘taalcursus’, zoals bleek in een andere enquêtevraag.

Figuur 3.9 Wat voor dingen doet uw klantmanager om u te helpen? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=57)



Zodra de vluchteling een inburgeringscursus heeft gekozen, vraagt de klantmanager een kopie op van het contract voor in het dossier. Als het contract bijna afloopt wordt de vluchteling eraan herinnerd dat het contract verlengd dient te worden. Ook later in de begeleiding vragen de klantmanagers regelmatig hoe de cursus verloopt en of de vluchteling er tevreden mee is, zo blijkt uit de geobserveerde gesprekken.

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *6d - Hoe wordt samenloop inburgering en re-integratie vormgegeven?*
Klantmanagers bieden vluchtelingen standaard informatie en advies omtrent het kiezen van een inburgeringscursus.



Instrumenten

4

4 Instrumenten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we nader in op vier instrumenten die door klantmanagers ingezet worden om vluchtelingen te ondersteunen richting werk of een opleiding. Achtereenvolgens bespreken we het assessment (paragraaf 4.2), het TOV-programma (paragraaf 4.3), jobhunting (paragraaf 4.5) en tot slot de Taalboost (paragraaf 4.6).

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op:

- observaties van 3 gesprekken tussen jobhunters en vluchtelingen;
- observatie van een module uit TOV gedurende één dagdeel;
- telefonische interviews met de 4 uitvoerders van de Taalboost;
- interviews met 5 beleidsmedewerkers;
- twee vragenlijsten onder vluchtelingen over TOV (N=126) en de Taalboost (N=121);
- groepsgesprek met 5 klantmanagers;
- groepsgesprek met 3 jobhunters.

4.2 Assessment

4.2.1 Wijzigingen in het werkproces

Het assessment is ontwikkeld om de competenties, talenten, opleiding en werkervaring, gewenst werkveld en belemmeringen in kaart te brengen voor de statushouders zelf. Voor de klantmanager kan een assessment bijdragen aan een breder klantbeeld. Voor een jobhunter kan het assessment bijdragen aan een snellere matching naar een werkgever.

Om het reguliere assessment te kunnen afleggen, dient de vluchteling alfabeet en digitaal vaardig te zijn, en één van de beschikbare talen te spreken. Het assessment is beschikbaar in Arabisch, Tigrinya, Farsi, Engels of Nederlands. Daarnaast moet men lichamelijk en mentaal in staat zijn om een digitale test te maken. Tijdens de afname van het assessment is een ondersteuner aanwezig die de vluchtelingen in geval van vragen kan helpen.

Het assessment is aan de hand van pilots ontwikkeld¹³ en is sinds het eerste gebruik in overleg met de gemeente door de ontwikkelaar (NOA) meerdere malen aangepast naar aanleiding van feedback van klantmanagers en jobhunters. Zo zijn vragen die vaak niet goed werden begrepen door vluchtelingen aangepast, en is er bijvoorbeeld een vraag toegevoegd waarin de vluchteling wordt gevraagd in welke kraptesector (waar veel vacatures zijn) men het liefst zou willen werken. Tot slot is er naast het reguliere assessment ook een verkorte 'lightversie' ontwikkeld, die toegankelijker is voor mensen met een lager opleidingsniveau. Deze is ingezet vanaf april 2017. Periodiek komt een managementrapportage beschikbaar met daarin op geaggregeerd niveau de belangrijkste uitkomsten van de afgenomen assessments.

4.2.2 CMO 2 – Vroeg inzicht in de competenties en belemmeringen

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 2 – Vroeg inzicht in de competenties en belemmeringen

Door vroeg een assessment af te nemen bij de vluchteling krijgt de klantmanager vroeg inzicht in de vaardigheden, wensen en belemmeringen. Dit leidt tot gerichte inzet van re-integratie-instrumenten, vroeg zicht op de mogelijkheden voor matching naar werk of opleiding en vroeg zicht op eventuele GGZ-problematiek. Hiermee wordt tijd bespaard in het re-integratieproces en is beter zicht op passende en duurzame uitstroomdoelen voor de lange termijn.

¹³ Eind 2015 is een pilot gestart met afnames van een assessment om statushouders die nog in het AZC verbleven versneld naar werk, studie of ondernemerschap te begeleiden. Gekoppeld hieraan werd in april 2016 gestart met een pilot waar de matching naar werk of opleiding werd uitgevoerd door Manpower. Deelnemers konden instromen tot eind 2016. In juni 2017 hebben de laatste deelnemers hun traject afgerond. 77 deelnemers hebben het programma doorlopen. Bevindingen van deze pilots werden meegenomen in de ontwikkeling van de aanpak.

Afname

Het assessment is inmiddels afgenomen onder 625 vluchtelingen (bron: Monitor SH 2017). Daaronder zijn ook vluchtelingen uit de 'oude instroom' (die voor 1 juli 2016 zijn gehuisvest in Amsterdam). De instroom sinds 1 juli 2016 bedraagt 2367 vluchtelingen, dus met de 625 afgenomen assessments heeft daarvan maximaal 27 procent het assessment afgelegd. De gemeente licht toe dat oorspronkelijk (eind 2016) beoogd was om het assessment onder 600 vluchtelingen af te nemen (25% van de instroom op dat moment). Later is besloten om dit te verbreden naar alle vluchtelingen, maar ook daarna heeft niet iedereen het assessment afgelegd, omdat niet alle vluchtelingen hiertoe in staat zijn (dit vergt zowel geletterdheid als digitale vaardigheden).

Vluchtelingen maken het assessment doorgaans vroeg in het proces, bij de start van de begeleiding door team Entree. Soms wacht de klantmanager hier even mee, wanneer de vluchteling in de eerste periode te druk is met andere zaken.

Klantmanagers benoemen enkele knelpunten met betrekking tot de afname van het assessment:

- Het doel van het assessment is voor vluchtelingen niet altijd duidelijk. Sommigen zien het als een 'toets', wat tot sociaal wenselijke antwoorden kan leiden.
- Een deel van de vluchtelingen is het vanuit hun culturele achtergrond niet gewend om hun eigen competenties te benoemen. Dit kan het beeld vertekenen.
- Het invullen van het assessment duurt lang. In de praktijk zeggen vluchtelingen soms dat zij, ondanks de aanwezigheid van een ondersteuner, het assessment niet geconcentreerd hebben ingevuld.

Uitkomsten assessment

De uitkomsten van het assessment worden door de klantmanager met de vluchteling nabesproken in een nagesprek. Dit wordt doorgaans direct gecombineerd met het intakegesprek. De uitkomsten worden vastgelegd in:

1. een adviseursrapport voor de klantmanager;
2. een adviseursrapport in de eigen taal voor de klant;
3. een kandidaatsrapport voor de vluchteling zelf, dat op initiatief van de vluchteling gedeeld kan worden met werkgevers.¹⁴

Het assessment is ontwikkeld door een psychologisch advies- en onderzoeksbureau (NOA) op basis van wetenschappelijk gevalideerde competentie- en persoonlijkheidstests. In de praktijk worden bepaalde uitkomsten van het assessment echter niet altijd herkend door de vluchteling en door de klantmanager, zo blijkt uit de observaties en de gesprekken met klantmanagers. Met name eigenschappen of competenties waar de vluchteling laag op scoort, worden vaak niet herkend. Het bespreken hiervan kan leiden tot onbegrip bij de vluchteling en kan de sfeer in dit eerste gesprek in de ervaring van klantmanagers negatief beïnvloeden. Ook kunnen de uitkomsten in tegenspraak zijn met andere tests, zoals de taal- en leerbaarheidstoets die wordt afgenomen door Implacment in het kader van het TOV-traject. Gecombineerd met de eerder genoemde knelpunten bij afname van het assessment, leidt dit bij klantmanagers en vluchtelingen geregeld tot twijfels over de bruikbaarheid van het assessment.

Gebruik en toegevoegde waarde

De uitkomsten van het assessment kunnen door meerdere groepen gebruikt worden. Allereerst zijn deze voor de klantmanager bedoeld als startpunt voor de verdere begeleiding en de inzet van instrumenten. In de praktijk blijkt uit de geobserveerde gesprekken en de interviews met klantmanagers dat klantmanagers beperkt gebruikmaken van de uitkomsten van het assessment. Hiervoor bestaan meerdere mogelijke verklaringen. Klantmanagers zelf zeggen dat de gesprekken met de vluchteling voor hen het belangrijkste zijn om een klantbeeld te vormen en de begeleiding naar participatie in te richten. De uitkomsten van het assessment zijn regelmatig in tegenspraak met het klantbeeld van de klantmanager, wat zoals eerder genoemd zorgt voor twijfels onder klantmanagers over de bruikbaarheid van het assessment. Verder vindt men de uitkomsten van het assessment (bijvoorbeeld persoonlijke eigenschap-

¹⁴ Vanwege privacybescherming kunnen de uitkomsten van het assessment niet rechtstreeks met werkgevers gedeeld worden. Het is aan de vluchteling om dit met werkgevers te delen.

pen) te abstract en daarmee niet praktisch bruikbaar voor de begeleiding naar werk. Ook een klantmanager die een speciale training heeft gevolgd over hoe de assessmentuitkomsten geïnterpreteerd en toegepast kunnen worden, deelt deze mening. Men zou meer waarde zien in een beroepskeuzetest, omdat dat meer gericht is op werk. Wel zien de klantmanagers meerwaarde in het feit dat de GGD de uitkomsten van het assessment beoordeelt op mogelijke gezondheidsproblemen. Uit een gesprek dat is gevoerd met de ontwikkelaar van het assessment komt als mogelijke verklaring voor het beperkte gebruik van het assessment door de klantmanagers naar voren, dat klantmanagers mogelijk onvoldoende geschoold zijn om de informatie uit het assessment goed te kunnen benutten.

De tweede groep potentiële gebruikers van het assessment, de jobhunters, heeft ook toegang tot de assessmentuitkomsten via klantvolgsysteem RAAK, maar raadpleegt deze in beperkte mate. Ook zij vormen het klantbeeld voornamelijk in gesprek met de klant, en zijn nog relatief onbekend met het assessment. De jobhunters zijn in vergelijking met de klantmanagers minder kritisch op de bruikbaarheid van het assessment. Als verklaring van hun beperkte gebruik van het assessment wijzen ze erop dat ze relatief onbekend zijn met het instrument en dat ze de assessmentuitkomsten niet standaard raadplegen. De gevolgde opleidingen en werkervaring worden door de jobhunter opnieuw uitgevraagd bij de vluchteling om een cv op te stellen, ook al wordt dit ook als onderdeel van het assessment uitgevraagd door de klantmanager. Één van de jobhunters licht desgevraagd toe dat het cv in het assessment onvoldoende specifiek is vastgelegd, waardoor verdere uitvraag door de jobhunter noodzakelijk is. Wel waarderen de jobhunters het dat er een vraag in het assessment is toegevoegd over in welke kraptesector de vluchteling het liefst zou willen werken.

Sinds eind november 2017 komen voor de jobhunters overzichten beschikbaar vanuit de afgenomen assessments met daarin informatie op klantniveau van beroepsachtergronden en ‘voorkeurssectoren’ ten behoeve van de matching richting werkgevers.

Doorontwikkeling assessment

Het beperkte gebruik van het assessment door klantmanagers en jobhunters wordt door de geïnterviewde beleidsambtenaren herkend, en als verbeterpunt gezien. Het assessment is tussentijds meerdere malen aangepast in overleg met de ontwikkelaar (NOA) naar aanleiding van feedback van klantmanagers en jobhunters. Ten tijde van deze tweede meting van het onderzoek (juli-september 2017) had dit voornog niet geleid tot een bredere benutting van het instrument. Eind 2017 is er in opdracht van de gemeente Amsterdam een afzonderlijk evaluatieonderzoek gestart naar het assessment. De uitkomsten zullen gebruikt worden om het assessment en de benutting ervan door uitvoerders waar mogelijk te verbeteren.

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *16 - Hoe verloopt de inzet van het assessment in de praktijk?*
Het assessment wordt ingezet als de vluchteling in staat is om deze af te leggen, en is toegepast bij 625 vluchtelingen. Knelpunten bij de afname zijn dat vluchtelingen niet altijd het doel begrijpen, vanuit hun cultuur niet gewend zijn om hun competenties te benoemen en dat het assessment een lange invulduur kent.
- *17 / 6a - Hoe beoordelen klantmanagers bruikbaarheid van het assessment? Hoe wordt het assessment gebruikt voor het opstellen van het traject?*
Klantmanagers beoordelen de bruikbaarheid van de uitkomsten van het assessment bij de begeleiding en matching als beperkt. Door het beperkte gebruik van de uitkomsten van het assessment door jobhunters en klantmanagers draagt het op dit moment nog beperkt bij aan het formuleren van doelen, de vormgeving van het traject en de toeleiding naar werk of opleiding.

4.3 Taal en oriëntatie vluchtelingen (TOV)

4.3.1 Wijzigingen in het werkproces

Het TOV-programma wordt al sinds 2013 aangeboden aan vluchtelingen in de gemeente Amsterdam. De procesbeschrijving en beleidstheorie uit de eerste deelrapportage waren dan ook al deels gebaseerd op de staande praktijk, wat maakt dat het programma grotendeels wordt uitgevoerd zoals omschreven in de eerste deelrapportage. Op detailniveau wordt de inhoud van TOV nog wel aangepast. Zo is onlangs

een bezoek aan de politie toegevoegd aan de module ‘oriëntatie op de stad’, met als doel de afstand tussen vluchtelingen en de politie (als gevolg van mogelijke onbekendheid en angst bij de vluchteling) te verkleinen.

Een andere relevante recente aanpassing is dat hoogopgeleide vluchtelingen die bekend zijn met de westerse samenleving naast het volledige TOV-programma ook een ‘light’-versie kunnen volgen. Zij hoeven dan niet deel te nemen aan de module ‘oriëntatie op de stad’, waardoor ze het programma kunnen doorlopen in twee weken (in plaats van vier). Zo wordt voorkomen dat het volgen van het TOV-programma de re-integratie onnodig vertraagt. Van de deelnemers aan TOV volgde achttien procent het light-programma.

4.3.2 CMO 8 – Oriëntatie op de stad en samenleving

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 8 – Oriëntatie op de stad en samenleving

Door het volgen van de (verplichte) cursus ‘Taal en Oriëntatie Vluchtelingen’ (TOV) ontwikkelen vluchtelingen een globale oriëntatie op de Nederlandse samenleving en de stad Amsterdam. Hierdoor kan de vluchteling zich vrijer bewegen in de Nederlandse samenleving, worden de zelfredzaamheid en het zelfvertrouwen vergroot en wordt een brede basis gelegd voor toekomstige participatie.

Drukke

Deelname aan TOV is verplicht, en is vaak de eerste activiteit waar vluchtelingen aan deelnemen na de start van de begeleiding door team Entree. De uitvoerder van TOV, Implacement, zegt dat TOV intensief is (zes dagdelen gedurende twee weken), te meer omdat het voor deelnemers in een drukke periode valt waarin ze ook veel zaken moeten regelen omtrent hun huisvesting. Daarnaast zegt bijna de helft van de deelnemers in onze vragenlijst parallel aan TOV deel te nemen aan andere activiteiten, zoals scholing, inburgering, vrijwilligerswerk en de Taalboost. De respondenten bevestigen dat TOV voor hen in een drukke periode komt. Zo vond ruim een kwart van de deelnemers het aantal cursusuren per week te hoog, had bijna de helft van de deelnemers niet voldoende tijd om deel te nemen aan al hun activiteiten en zegt bijna de helft van de deelnemers dat de afgelopen vier weken voor hen heel druk waren (zie figuren B2, B11 en B13 in bijlage 3).

Door de drukte binnen en rondom TOV lukt het deelnemers niet altijd om alle cursusdagen van TOV bij te wonen. Dit vormt volgens Implacement met name een knelpunt voor vrouwen die zorg dragen voor kinderen. Ook Eritreeërs vallen door drukte sneller uit; zij zijn vaak jong en niet in staat om het overzicht te behouden over alles wat ze moeten doen.

Diversiteit in de klas

Uit de observatie van een TOV-lesdag, het groepsgesprek met klantmanagers en het interview met de verantwoordelijk beleidsmedewerker kwam een aantal zaken naar voren. De klassen zijn gemengd samengesteld wat betreft de landen van herkomst en de opleidings- en taalniveaus van de deelnemers. Voor sommige deelnemers is een deel van de inhoud van TOV al bekend, terwijl anderen meer uitleg nodig hebben. Dit betekent dat de docent een balans moet bewaren tussen enerzijds voldoende uitleg bieden, en anderzijds het tempo behouden om alle stof te kunnen behandelen. Van de deelnemers zegt de meerderheid (71%) in de vragenlijst dat TOV het juiste niveau had, tegenover 21 procent dat TOV te makkelijk vond (zie figuur B14 in bijlage 3). Wat opvalt, is dat geen van de Eritrese deelnemers TOV te makkelijk vond, terwijl onder Syriërs en de overige landen ongeveer een kwart dit vond (zie figuur B15 in bijlage 3). Dit wordt bevestigd door Implacement; in hun ervaring behoeven Eritrese deelnemers doorgaans meer uitleg dan andere groepen. Dit komt doordat er grotere culturele en institutionele verschillen zijn tussen Eritrea en Nederland, zoals ook uit eerder onderzoek naar voren komt (Ferrier, Kahmann & Massink, 2017). Dit maakt dat Eritreeërs minder bekend zijn met de inhoud van TOV. Ook zien we dat hoogopgeleide deelnemers vaker vinden dat het niveau van TOV te laag lag (zie figuur B16 in bijlage 3).

TOV wordt in principe in het Nederlands gegeven, maar de docent kan de instructie desgewenst ook in het Engels doen. Implacement licht toe dat in de praktijk de meeste lessen in het Engels worden gege-

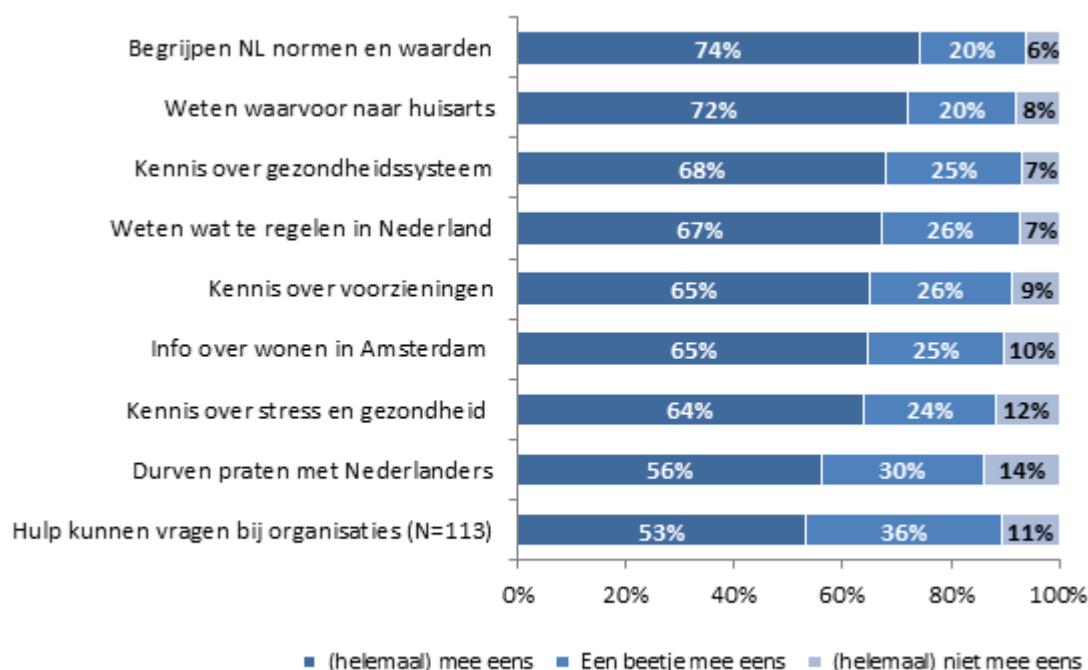
ven. Wel is het lesmateriaal in het Nederlands. Er zijn in de les doorgaans één of twee Eigen Taal Ondersteuners (ETO's) aanwezig die de lesstof continu vertalen naar Arabisch, Tigrinya en/of Farsi.

Doordat de klassen gemengd zijn samengesteld, is er niet voor elke aanwezige nationaliteit een ETO aanwezig. Waar mogelijk probeert Implacment dit op te vangen door deelnemers die Engels of Nederlands begrijpen voor elkaar te laten vertalen. Met name voor deelnemers met minder voorkomende nationaliteiten (bijvoorbeeld Chinezen) die geen Engels spreken, is het erg moeilijk om een goede vertaling te organiseren, waardoor zij de TOV-lessen moeilijker kunnen begrijpen. Inzet van meerdere ETO's tijdens de les is hiervoor geen goede oplossing, omdat dit de lessen chaotischer maakt. Instructie en vertaling lopen dan veel door elkaar heen, zo bleek tijdens de geobserveerde les.

Bijdrage aan oriëntatie op de maatschappij

Het TOV-programma beoogt vluchtelingen kennis te laten nemen van de Nederlandse samenleving en de stad Amsterdam, zodat ze zich vrijer kunnen bewegen. Hiertoe wordt tijdens TOV veel informatie overgebracht naar de deelnemers. Een belangrijke vraag daarbij is in hoeverre deelnemers deze informatie onthouden, en wat ze er voornamelijk uit meenemen. TOV kent geen toetsmoment aan het einde van de cursus. Daardoor is niet inzichtelijk in hoeverre deelnemers de behandelde lesstof daadwerkelijk onthouden. Wel is deelnemers in de vragenlijst gevraagd waar TOV voor hen aan heeft bijgedragen, en wat ze er voornamelijk uit meenemen. Zoals figuur 4.1 laat zien, geldt dat op alle aspecten een meerderheid van de deelnemers vindt dat TOV eraan heeft bijgedragen. Tegelijkertijd is bij elk aspect ook een behoorlijk aandeel gematigd of minder positief. Relevant om hierbij te vermelden is dat sociale wenselijkheid mogelijk gezorgd heeft voor hogere waarderingen, mede doordat de vragenlijsten door Implacment zelf zijn afgenomen. Interpretatie van de resultaten draait dan ook niet zozeer om de absolute waarde van de percentages, maar eerder om de verhouding van de verschillende aspecten tot elkaar.

Figuur 4.1 Opbrengsten van het TOV-programma volgens deelnemers (bron: vragenlijst over TOV) (N=118)



De meest genoemde bijdrage is het begrip over de Nederlandse normen en waarden. Ook Implacment zegt dat de Nederlandse kernwaarden (zoals omschreven in het onderdeel Participatieverklaring) de belangrijkste 'kapstok' vormen voor TOV, en dat dit bij verschillende onderwerpen terugkomt. Deelnemers lichten toe dat ze vooral hebben geleerd over vrijheid, respect voor de medemens, participeren in de maatschappij en rechtvaardigheid.



"Ik moet iedereen respecteren. En ik leer hoe ik een lid van de Nederlandse maatschappij kan worden. Ook moet ik de rechten en de plichten weten."

"Je moet klaarstaan om anderen te helpen. Solidariteit, vrijheid en participatie."

Ook elementen uit de module gezond inburgeren, zoals de huisarts en het Nederlandse gezondheidssysteem, worden vaak genoemd. Deelnemers lichten toe nu te begrijpen dat de huisarts het eerste aanspreekpunt is, en hoe de zorgverzekering en het alarmnummer werken.

"Als ik ziek ben, mag ik naar de huisarts gaan. Ik krijg geen medicijnen zonder recept (geen antibiotica). Ik kan niet naar het ziekenhuis gaan zonder een verwijsbrief van de huisarts."

"Hoe ik naar de huisarts ga en wat ik kan doen als het na 18:00 uur of 's nachts is en ik ziek ben, naar welk nummer ik dan moet bellen."



Als derde opbrengst noemt men uit het onderdeel 'oriëntatie op de stad' vooral kennis over het wonen in Amsterdam en waar in de stad voorzieningen te vinden zijn. Men licht verder toe te hebben geleerd over de geschiedenis van de stad Amsterdam en een aantal plekken zoals de bibliotheek, musea en de Dam.



"De belangrijkste plekken in Amsterdam, bijvoorbeeld de bibliotheek, het Amsterdam Centraal Station en de Dam."

"De geschiedenis van Amsterdam, de musea en allerlei plekken zoals winkels en kerken."

De indruk van Implacment is tot slot dat alle deelnemers iets uit TOV meenemen. Wel geldt dat de stof hen meer bijblijft als er sprake is van een zo laag mogelijke taalbarrière.

Andere baten van TOV zijn dat deelnemers steun vinden bij elkaar en elkaar helpen (zie figuur B17 in bijlage 3). Tot slot zegt de meerderheid van de vluchtelingen dat de ETO's hielpen om de lessen beter te begrijpen. Wel zegt 16 procent dat dit niet het geval was, wat verklaard kan worden uit het feit dat niet voor alle talen ETO's aanwezig zijn. Over het algemeen is met 78 procent een ruime meerderheid van de deelnemers tevreden of heel tevreden met TOV (zie figuur B12 in bijlage 3). Wel wordt door een deel van de vluchtelingen en door klantmanagers gezegd dat het niveau van TOV voor sommigen te laag is.

Het doel van TOV is dat de deelnemers kennis opdoen over de Nederlandse maatschappij en dat ze zich daardoor vrijer kunnen bewegen in de samenleving. Op basis van ons onderzoek is niet vast te stellen of de deelnemers de lesstof van TOV hebben onthouden, en of dit ertoe geleid heeft dat men zich daadwerkelijk vrijer kan bewegen dankzij TOV. Recent onderzoek wijst erop dat informatie en kennis niet noodzakelijkerwijs leiden tot gedragsverandering (WRR, 2017).

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- *18 - Hoe verloopt de uitvoering van TOV in de praktijk?*
Deelnemers starten snel na de start van de begeleiding met TOV. De helft volgt naast TOV andere activiteiten. Doordat TOV in een drukke periode valt, kan het voor vluchtelingen moeilijk zijn om alles bij te wonen.
- *19 - Wat zijn de belangrijkste succes- en knelpunten met betrekking tot de uitvoering?*
De belangrijkste knelpunten in de uitvoering zijn de drukte voor de deelnemers en de grote verschillen tussen deelnemers qua culturele achtergrond, niveau en taalbeheersing.
- *20 - Wat zijn de ervaren opbrengsten van TOV m.b.t. kennis en vergroten zelfstandigheid/zelfredzaamheid?*
TOV draagt voornamelijk bij aan kennis over Nederlandse kernwaarden en kennis over het zorgsysteem. De mate waarin het bijdraagt aan zelfstandigheid en zelfredzaamheid is niet bekend.
- *21 - Hoe ervaren vluchtelingen zelf het TOV-traject?*
Vluchtelingen ervaren het TOV-traject als druk, maar positief en nuttig.

4.4 Jobhunting

4.4.1 Wijzigingen in het werkproces

Zodra de vluchteling klaar is om bemiddeld te worden, meldt de klantmanager de vluchteling aan bij de jobhunter. De vluchteling blijft in de caseload van de klantmanager en wordt niet overgedragen aan de jobhunter. Jobhunting is dus een instrument dat net als andere instrumenten kan worden ingezet parallel aan de begeleiding door de klantmanager. In de praktijk worden er soms vluchtelingen aangemeld die nog niet klaar zijn om bemiddeld te worden, bijvoorbeeld omdat hun taalniveau nog onvoldoende is. Het kan ook voorkomen dat vluchtelingen niet worden aangemeld terwijl ze al klaar zijn om bemiddeld te worden naar werk. Daarom hebben de jobhunters een routeplanner ontworpen voor klantmanagers met een aantal criteria¹⁵, die fungeert als beslisboom voor het aanmelden. Een jobhunter geeft aan positieve ervaringen te hebben met een zogeheten ‘caseloadgesprek’, waarbij een klantmanager diens volledige caseload bespreekt met een jobhunter om te bepalen of er wellicht vluchtelingen klaar zijn om bemiddeld te worden. Dit is vooralsnog geen onderdeel van de standaard werkwijze.

De jobhunters hebben elk een eigen type werkgever waar zij contact mee onderhouden (bijvoorbeeld een bepaalde sector of grote werkgever). De klantmanager meldt de vluchteling aan bij een specifieke jobhunter, afhankelijk van het type werk dat past bij de vluchteling. Indien er relevante aandachtspunten zijn over de vluchteling, dan geeft de klantmanager dit via e-mail mee aan de jobhunter.

4.4.2 CMO 4 – Introductie bij de werkgever

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 4 – Introductie bij de werkgever

Jobhunters binnen team Entree met een eigen netwerk onder werkgevers bemiddelen vluchtelingen naar werk. De jobhunter zoekt naar geschikte vacatures, stelt de vluchteling voor aan een potentiële werkgever, bereidt de vluchteling voor op het gesprek, is aanwezig bij het sollicitatiegesprek en ondersteunt werkgever en vluchteling om tot een duurzame plaatsing te komen.

De begeleiding door de jobhunter bestaat uit meerdere stappen, die onderstaand achtereenvolgens worden besproken.

Intake en begeleiding jobhunter

Nadat de vluchteling is doorverwezen, voert de jobhunter een intakegesprek. Daarin worden de gevolgd opleidingen en werkervaring in kaart gebracht, en worden de mogelijkheden voor betaald werk verkend. Hiervoor hanteert de jobhunter eenzelfde werkwijze als de klantmanager, zoals omschreven in

¹⁵ Deze criteria zijn bereikbaarheid, motivatie, fysieke en mentale gesteldheid, beschikbaarheid voor werk, en tot slot taalbeheersing óf werkervaring/vakkennis.

paragraaf 3.2. In de geobserveerde gesprekken viel op dat de jobhunter, evenals de klantmanager, veelal geen gebruik maakt van het assessment (zie hierover ook paragraaf 4.2). Dit leidt ertoe dat de gevolgd opleidingen en werkervaring opnieuw worden uitgevraagd bij de vluchteling. Een jobhunter licht hierbij toe dat het cv dat in het assessment wordt vastgelegd, onvoldoende gedetailleerd is om te dienen als basis voor bemiddeling naar werk. Na het intakegesprek volgen nog enkele gesprekken om verder te zoeken naar vacatures en de vluchteling voor te bereiden op een concrete sollicitatie. Ook is er nog geregeld contact met de vluchteling via WhatsApp, telefoon of e-mail.

Matching

De matching van vluchtelingen met werkgevers en/of vacatures verloopt vooralsnog voornamelijk handmatig door de jobhunter, zo licht men toe tijdens het groepsgesprek. Deze vormt in contact met de vluchteling een klantbeeld, onderhoudt daarnaast contact met werkgevers om vacatures op te halen en koppelt de twee aan elkaar. Regelmatig benadert de jobhunter actief werkgevers met de vraag of zij interesse hebben in een specifieke kandidaat. Dit kunnen werkgevers zijn die al eerder in contact geweest zijn met het werkgeversservicepunt, maar jobhunters kunnen werkgevers ook 'koud' benaderen. Verder worden vacatures uitgewisseld tussen de jobhunters onderling en rondgestuurd onder de klantmanagers, zodat ook zij de match kunnen maken.

De jobhunters benoemen als aandachtspunt dat er vooralsnog geen gestructureerd overzicht is van het totale bestand aan bemiddelbare vluchtelingen en hun kenmerken. Een dergelijk overzicht zou helpen om de vacatures te matchen aan de bemiddelbare kandidaten, en verkleint de kans dat mogelijke matches over het hoofd worden gezien. Daarnaast zou dit overzicht de totale werklast voor de jobhunters inzichtelijk maken, zodat zij daar hun capaciteit op kunnen afstemmen. Een eerdere poging om een dergelijk overzicht te maken strandde, omdat het vullen en onderhouden ervan niet goed verliep. Ten tijde van het veldwerk van deze tweede meting werd het assessment nog niet gebruikt in het matchen van vluchtelingen op vacatures. In de toekomst zou het hiervoor mogelijk gebruikt kunnen worden, door op basis van de assessmentuitkomsten van de groep vluchtelingen die in begeleiding zijn te zoeken naar geschikte kandidaten. Inmiddels komen per eind november 2017 regelmatig overzichten beschikbaar voor de jobhunters met informatie op klantniveau.

Introductie bij werkgever

Nadat een mogelijke match is gemaakt, stuurt de jobhunter het cv van de beoogde kandidaat naar de werkgever, zo lichten de jobhunters toe. Bij interesse wordt er een sollicitatiegesprek ingepland, waar de jobhunter mee naartoe gaat. De jobhunters zeggen ernaar te streven om vooraf realistische verwachtingen te scheppen bij zowel de kandidaat als de werkgever, om de kans op een positieve kennismaking te vergroten. Zo is het belangrijk dat de kandidaat een goed beeld heeft van het type werk, de werktijden, reistijd en het salaris, en is het voor de werkgever belangrijk om te begrijpen wat men wel en niet van de kandidaat mag verwachten (bijvoorbeeld in relatie tot culturele verschillen of taalbeheersing). Wanneer een werkgever een grote personeelsvraag heeft, kan er een 'matchingstafel' georganiseerd worden. Dit is een bijeenkomst waarbij een aantal kandidaten de locatie van de werkgever bezoekt, de werkgever een korte presentatie verzorgt over het werk en er daarna een speeddate plaatsvindt tussen werkgever en kandidaten.

De jobhunters merken op dat werkgevers over het algemeen open staan voor het werken met vluchtelingen; zij hoeven hier in beperkte mate van overtuigd te worden door de jobhunter. Als belangrijke verklaring hiervoor wijzen de jobhunters op de momenteel erg krappe arbeidsmarkt in Amsterdam. Doordat het moeilijk is voor werkgevers om personeel te vinden, staan ze in toenemende mate open voor het in dienst nemen van vluchtelingen. Daarnaast vinden veel werkgevers het vanuit sociale overwegingen mooi om iets te kunnen betekenen voor deze doelgroep.

Over het algemeen is er beperkte inzet van compensatiegerichte instrumenten zoals loonkostensubsidie of premiekortingen, die vanuit de Participatiewet worden ingezet om werkgevers te compenseren voor arbeidsbeperkten met een beperkte productiviteit. Zowel de jobhunters als beleidsambtenaren van de afdeling Economische Zaken vinden dat dit niet nodig is, omdat de bemiddelbare vluchtelingen (op termijn) volledig productief zijn. Daarnaast verwijst men wederom naar de krappe arbeidsmarkt in Amster-

dam, waardoor werkgevers belang hebben bij het aannemen van vluchtelingen. Wel wordt soms een proefplaatsing ingezet om in de praktijk te testen of sprake is van een goede match.

Nazorg

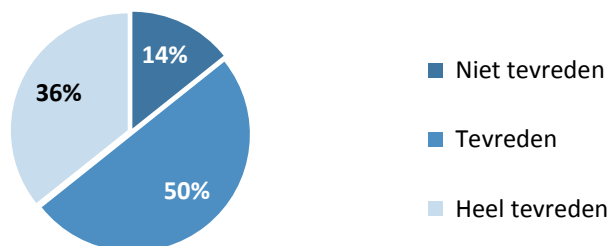
Na het bemiddelen van een vluchteling naar een werkgever houdt de jobhunter met name in de eerste weken contact met de werkgever om te monitoren of alles goed verloopt. Dit is van belang om de duurzaamheid van de plaatsingen te bevorderen; indien er problemen spelen, kan de jobhunter waar nodig ondersteuning bieden. Na deze eerste weken spreekt men met de werkgever af dat deze contact opneemt als er een probleem speelt, waarna reactief extra nazorg geboden kan worden door de jobhunter. Er wordt dus niet systematisch contact gehouden met de werkgever. De klantmanager monitort in het verdere contact met de klant hoe zaken op de werkvloer verlopen. Indien de klantmanager de vluchteling bij een werkgever heeft geplaatst zonder tussenkomst van een jobhunter, biedt de klantmanager reactief nazorg aan de werkgever.

Zowel klantmanagers en jobhunters als de betrokken beleidsambtenaren lichten toe dat het bieden van nazorg meer aandacht behoeft. Dit is op dit moment niet als kerntaak in het takenpakket verankerd, en heeft vanwege drukte niet altijd prioriteit. Regelmatig wordt er ook geen terugkoppeling ontvangen van de werkgever, waardoor beperkt zicht is op de duurzaamheid van plaatsingen. Daarnaast komt het voor dat vluchtelingen na een plaatsing uitvallen zonder dat mogelijke problemen op de werkvloer zijn besproken met de klantmanager of jobhunter. Meer structurele nazorg maakt het mogelijk om dit soort uitval (deels) te voorkomen, en biedt daarnaast een kans om later meer vluchtelingen te plaatsen bij dezelfde werkgever. De gemeente Amsterdam onderzoekt op het moment van schrijven de mogelijkheden om nazorg structureler in te bedden.

Ervaringen vluchtelingen

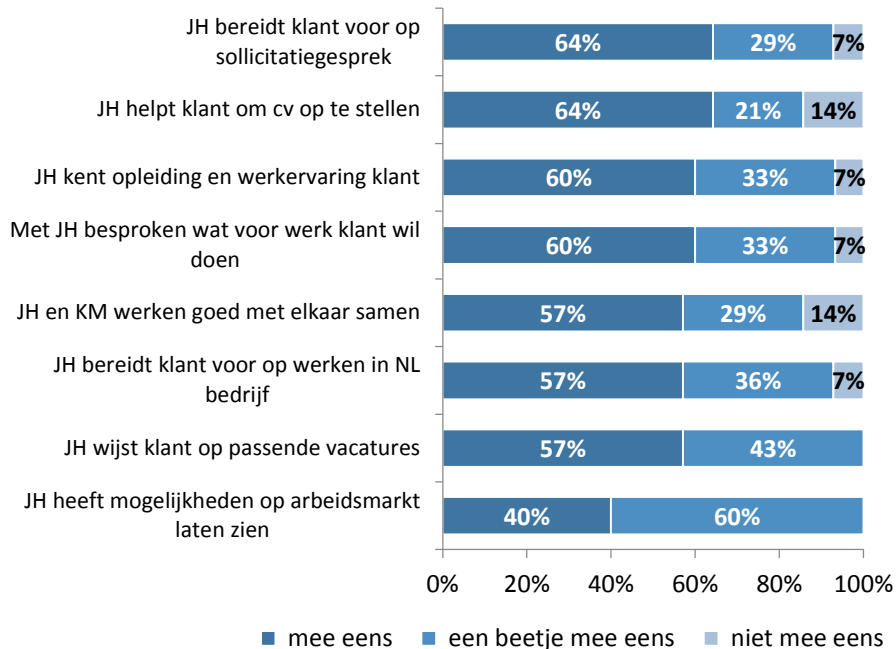
Van de vluchtelingen die de vragenlijst over de begeleiding van team Entree invulden, was 33 procent begeleid door een jobhunter. Hun ervaringen worden geschetst in figuren 4.1 en 4.2. Omdat het slechts in totaal 16 vluchtelingen betreft, dienen de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd te worden. Over het algemeen is een ruime meerderheid tevreden of heel tevreden met de begeleiding van de jobhunter (zie figuur 4.1).

Figuur 4.1 Hoe tevreden bent u met de begeleiding van uw jobhunter? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=14)



Kijkend naar een aantal stellingen uit de vragenlijst zien we dat de jobhunters, in de ogen van de vluchtelingen, de meeste beoogde taken uitvoeren (zie figuur 4.2). De variatie is beperkt; op één stelling na is bij alle stellingen een (kleine) meerderheid van de vluchtelingen het ermee eens, al is telkens ook een substantieel deel het er deels of niet mee eens. Alleen de mate waarin de jobhunter laat zien welke mogelijkheden er voor de vluchteling zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt ligt relatief iets lager. Dit is opvallend, omdat ook de klantmanagers hier relatief laag op scoorden (zie paragraaf 3.2.5). Dit duidt er mogelijk op dat zowel de jobhunter als de klantmanager in de begeleiding snel de focus leggen op enkele concrete doelen in plaats van op een brede oriëntatie op de arbeidsmarkt.

Figuur 4.3 Zaken die de jobhunter doet om de klant te helpen (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=16)



Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- 6g - Hoe vindt matching naar een werkgever of opleiding plaats? In hoeverre worden de uitkomsten uit het assessment hiervoor benut?*

Jobhunters onderhouden een netwerk met werkgevers, en benaderen actief werkgevers op zoek naar plaatsingsmogelijkheden. Matching vindt voornamelijk plaats door klantmanagers en jobhunters die zelf op individueel niveau de link leggen tussen kandidaat en vacature. De uitkomsten van het assessment worden nog in beperkte mate door de jobhunter gebruikt om de vluchteling te matchen naar een werkgever of opleiding.
- 7c - Hoe verloopt de afstemming tussen de klantmanager en de jobhunter in de praktijk?*

De overdracht van de klantmanager naar de jobhunter is doorgaans summier met waar nodig extra informatie. De jobhunters sturen erop dat de vluchtelingen die worden aangemeld daadwerkelijk klaar zijn voor bemiddeling.
- 13 - Hoe organiseert de jobhunter effectieve kennismaking tussen de vluchteling en de werkgever?*

De jobhunter stuurt de werkgevers het cv toe, en woont het eventuele sollicitatiegesprek bij. Vooraf streven zij ernaar realistische verwachtingen te creëren bij zowel werkgever als kandidaat. Voor werkgevers met meerdere arbeidsplaatsen kan ter kennismaking een matchingstafel georganiseerd worden, met meerdere kandidaten tegelijk.
- 14 - Hoe wordt de begeleiding/nazorg na plaatsing bij een werkgever of opleiding vormgegeven?*

In de eerste week na de plaatsing wordt standaard contact gehouden met de werkgever, daarna wordt reactief nazorg geboden naar aanleiding van signalen van de werkgever.
- 15 - Worden instrumenten ingezet gericht op het compenseren van de werkgevers? Wat zijn de redenen om dit wel/niet te doen? In hoeverre zou dit kunnen bijdragen aan snellere integratie op de arbeidsmarkt?*

Er worden doorgaans geen compensatiegerichte instrumenten ingezet, voornamelijk omdat vluchtelingen (op termijn) volledig productief kunnen zijn en omdat werkgevers in Amsterdam grote behoefte hebben aan personeel.

4.5 Taalboost

4.5.1 Wijzigingen in het werkproces

Vanaf eind 2016 is de Taalboost als pilot uitgevoerd met 100 deelnemers door één uitvoerder. Vervolgens zijn er via een aanbesteding vier uitvoerders (taalaanbieders) betrokken. Elke uitvoerder past de Taalboost toe op een specifieke branche, waarin zij gespecialiseerd zijn.¹⁶ Vervolgens is de Taalboost vanaf juni 2017 in bredere opzet gestart, met als doelstelling om in 2017 voor 600 deelnemers een Taalboost in te zetten. Tot 1 november 2017 hebben (exclusief de pilot) 325 vluchtelingen deelgenomen aan de Taalboost (bron: gemeente Amsterdam).

De Taalboost vindt primair groepsgewijs plaats, maar kan desgewenst ook individueel aangeboden worden. In samenwerking met één van de uitvoerders wordt momenteel ook een Taalboost ontwikkeld voor anders-gealfabetiseerden.

4.5.2 CMO 10 – Ontwikkelen taalvaardigheid

Verkorte beschrijving veronderstelde werking CMO 10 – Ontwikkelen taalvaardigheid

Bemiddelbare vluchtelingen volgen een kort en intensief taaltraject (Taalboost) gericht op een specifieke opleiding of branche, waarbij de vluchteling vakspecifiek taalgebruik en presentatie- en gespreksvaardigheden ontwikkelt. Dit vergroot de motivatie en het zelfvertrouwen, en helpt vluchtelingen om zichzelf beter te redden in een sollicitatiegesprek en op de werkvloer. Hierdoor wordt de vluchteling sneller aangenomen door een werkgever.

Organisatie

Vluchtelingen worden individueel voor de Taalboost aangemeld door de klantmanagers, of kunnen eventueel door een werkgever worden aangemeld. De aangemelde vluchtelingen worden door de uitvoerders van de Taalboost gebundeld in kleine groepjes van vier tot zes deelnemers. Het werken met kleine groepjes draagt in de ogen van de uitvoerders bij aan het intensieve karakter van de Taalboost. Vluchtelingen zeiden in de vragenlijst ook dat er in de les veel aandacht is voor hun vragen (zie figuur B19 in bijlage 3). Tegelijkertijd heeft groepsgewijze les voordelen ten opzichte van louter individuele privélessen; de deelnemers leren elkaar kennen, er kunnen rollenspellen plaatsvinden met meerdere deelnemers en men leert van elkaars vragen en fouten. In de vragenlijst zeggen vluchtelingen ook meer waarde te hechten aan de groepslessen dan aan privélessen of digitale oefeningen (zie figuur B20 in bijlage 3). Als nadeel van de huidige groeps grootte van vier tot zes deelnemers noemen twee uitvoerders wel dat er bij eventuele uitval van deelnemers nog maar weinig deelnemers overblijven. In dat geval komt de toegevoegde waarde van groepsgewijze les zoals eerder omschreven minder sterk naar voren. De deelnemers vormen in grote lijnen een afspiegeling van de vluchtelingenpopulatie. Zo zien we op basis van de vragenlijsten dat kenmerken zoals leeftijd, geslacht, land van herkomst en opleidingsniveau soortgelijk verdeeld zijn tussen de TOV-deelnemers en de Taalboost-deelnemers, al nemen mannen iets vaker deel aan de Taalboost dan vrouwen (zie bijlage 3).

De uitvoerders van de Taalboost lichten toe dat voor het samenstellen van de groepjes voornamelijk wordt gekeken naar het uitstroomdoel, zoals een bepaalde sector, werkgever of opleiding. Ook wordt gekeken naar de beschikbaarheid van de deelnemers, aangezien velen van hen parallel een taal cursus volgen in het kader van hun inburgering. Tot slot streven de uitvoerders ernaar om ook op het opleidings- en taalniveau in te delen, maar dat is meestal niet mogelijk vanwege de beperkte aantallen cursisten. Dit wordt bevestigd door docenten¹⁷, die zeggen dat in de meeste klasjes grote verschillen in opleidingsniveau zijn (zie figuur 21 in bijlage 3). Niveauverschillen in de klas kunnen ertoe leiden dat het niveau van de les niet aansluit bij dat van de deelnemers. Een meerderheid van de deelnemers vindt echter dat Taalboost het juiste niveau had. Een kwart van de deelnemers vond het niveau te hoog, terwijl

¹⁶ De vier uitvoerders (en hun respectievelijke specialisaties) zijn Taal en Coast op Maat (retail), NL Training (techniek), Alsare (horeca) en ROC van Amsterdam (voorbereiding op instroom in opleiding).

¹⁷ De vragenlijst onder Taalboost-deelnemers bevatte ook enkele vragen die per klas door de docent werd ingevuld.

slechts tien procent het niveau te laag vond (zie figuur B22 in bijlage 3). Vooral laagopgeleide deelnemers vonden het niveau te hoog (zie figuur B23 in bijlage 3).

Vervolgens volgen deelnemers de Taalboost gedurende vier weken vier dagdelen per week. De deelnemers vinden het aantal lessen per week goed en de lengte van de Taalboost in weken doorgaans ook, al had ongeveer één derde van de vluchtelingen liever meer weken les gehad (zie figuren B24 en B25 in bijlage 3). Dit wijst erop dat klanten toegevoegde waarde zien van de Taalboost (zoals nader zal worden besproken onder ‘opbrengsten en effectiviteit’).

Vormgeving en inhoud

De Taalboost kent een algemene standaardmethodiek, en wordt voor elke individuele Taalboost op maat ingericht afhankelijk van de uitstroomdoelen en de mogelijkheden van de deelnemers. Indien de Taalboost gericht is op een concrete werkgever, wordt deze betrokken bij de inhoudelijke vormgeving van de Taalboost.

De Taalboost is meermaals ingezet voor specifieke grote werkgevers die meerdere vluchtelingen in dienst wilden nemen. Dit betrof tot 1 november 2017 109 van de 325 deelnemers (bron: gemeente Amsterdam). In de praktijk is de Taalboost echter vaak niet specifiek gericht op een concrete werkgever of sector, zo lichten de geïnterviewde uitvoerders toe. Het blijkt moeilijk om groepjes samen te stellen van cursisten die al een soortgelijke concrete baan hebben. Ook zeggen zowel klantmanagers, de uitvoerders als beleidsmedewerkers dat klantmanagers de Taalboost regelmatig inzetten voordat een vluchteling een concreet uitstroomdoel heeft of bemiddeld wordt naar werk. In deze gevallen wordt de Taalboost meer in algemene zin ingezet om het taalniveau en presentatie- en gespreksvaardigheden van de vluchteling, die belangrijk zijn voor bemiddeling naar werk, te stimuleren. Dit betrof 158 van de 325 deelnemers (bron: gemeente Amsterdam) en speelde met name in de eerste maanden na de brede start (medio 2017), bijvoorbeeld gedurende de zomervakantie toen veel vluchtelingen geen taallessen hadden. Dergelijke algemene inzet van de Taalboost wordt door de gemeente als onwenselijk gezien, omdat de Taalboost bedoeld is als specifiek instrument om plaatsing op werk of een opleiding te bevorderen. Inmiddels is dit naar het klantmanagement gecommuniceerd, en wordt een concreet uitstroomdoel als voorwaarde gesteld voor deelname aan de Taalboost.

Voor één van de uitvoerders, te weten ROC van Amsterdam, ziet de inzet van de Taalboost er anders uit. Zij zeggen de Taalboost aan te bieden als voorbereiding op het starten met een mbo-opleiding. De opleiding staat per groepje deelnemers vast, en in de Taalboost is specifiek aandacht voor het verhogen van het taalniveau, vakinhoudelijke termen, kennis van de desbetreffende sector en studievastigheden. Dit betrof 58 van de in totaal 325 deelnemers (bron: gemeente Amsterdam).

Opbrengsten en effectiviteit

De Taalboost heeft in de ogen van zowel de uitvoerders als klantmanagers en jobhunters grote toegevoegde waarde. Het draagt bij aan de communicatieve vaardigheden van vluchtelingen; deelnemers kunnen zichzelf zichtbaar beter presenteren, en durven en kunnen beter praten. Ook wordt er veel bijgedragen aan taalverwerving, in algemene zin of specifiek gericht op een sector of opleiding (afhankelijk van de insteek van de Taalboost). Tot slot draagt Taalboost sterk bij aan het vergroten van het zelfvertrouwen en de sociale vaardigheden van de vluchteling. Volgens de betrokken professionals werkt de Taalboost in principe voor alle typen vluchtelingen, mits men gemotiveerd is.

Het beeld van de betrokken professionals wordt bevestigd door de vluchtelingen zelf, zoals te zien in figuur 4.4. De Taalboost draagt volgens hen relatief het meest bij aan het leren van nieuwe woorden of vaktaal. Over het algemeen zijn vrijwel alle deelnemers (95%) tevreden of zeer tevreden met de Taalboost (zie figuur B26 in bijlage 3). Dit wordt ook geïllustreerd door de onderstaande quotes. Binnen dit onderzoek is geen zicht verkregen op hoe de Taalboost gewaardeerd wordt door werkgevers.

Figuur 4.4 Heeft de taaltraining u geholpen bij de volgende dingen? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=110)



"Ik heb veel dingen geleerd, heb veel vertrouwen en ik kan nu iets makkelijker met mensen een praatje maken."

"Ik heb veel nieuwe woorden geleerd en kan mezelf en mijn werk- en studie-ervaring beschrijven."



"Ik heb iets geleerd over mijn opleiding (horeca) en hoe ik met mensen kan omgaan."

Verbetermogelijkheden

Alle betrokken professionals zijn het erover eens dat de Taalboost de meeste toegevoegde waarde heeft als deze gericht wordt ingezet voor een specifieke sector of werkgever. Hierdoor kan meer aandacht besteed worden aan vakspecifiek taalgebruik, en daarnaast is het beter voor de vluchteling als deze zich aansluitend op de Taalboost verder kan ontwikkelen op de werkvloer. Vluchtelingen noemen als verbetermogelijkheden (1) de Taalboost langer laten duren dan vier weken en (2) het indelen van de klassen op niveau.

Beknopte beantwoording onderzoeksvragen

- **22 - Hoe verloopt de inzet van Taalboost in de praktijk?**
Tot 1 november 2017 hebben 325 vluchtelingen deelgenomen aan de Taalboost (exclusief de pilot). De deelnemers vormen een afspiegeling van de totale vluchtelingenpopulatie. Inzet van Taalboost was in eerste instantie gericht op algemene presentatie- en gespreksvaardigheden, en wordt recentelijk nadrukkelijker gericht op een concrete baan of opleiding. Dit betekent dat het instrument in toenemende mate wordt ingezet in de fase van arbeidsbemiddeling, en op voorwaarde dat er zicht is op een concrete baan of opleiding.
- **23 - Hoe worden de taaltrainingen door de aanbieders vormgegeven?**
Taalboost wordt door vier uitvoerders gegeven aan klasjes van 4 tot 6 deelnemers, en is gericht op communicatieve vaardigheden en vakspecifiek taalgebruik. Taalboosts die gericht zijn op een concrete werkgever worden samen met de werkgever vormgegeven.
- **24 - Wat zijn de belangrijkste succes- en knelpunten met betrekking tot de uitvoering?**
Succesfactor is dat de Taalboost het meeste oplevert als deze ingezet wordt voor een concrete baan of opleiding, en als de deelnemer dit na de Taalboost direct kan inzetten.

- *25 - Wat zijn de ervaren opbrengsten van de Taalboost? (mondelinge vaardigheden, vaktaal, presentatie vaardigheden, zelfvertrouwen)*
De Taalboost heeft grote toegevoegde waarde, en draagt met name bij aan communicatieve en vaardigheden en taalverwerving.
- *26 - Hoe ervaren vluchtelingen de Taalboost zelf?*
De Taalboost wordt door vluchtelingen als zeer positief ervaren.



Conclusie en tussentijdse aanbevelingen

5

5 Conclusie en tussentijdse aanbevelingen

5.1 Inleiding

De hoofdvraag waar deze procesevaluatie en praktijktoets van de Amsterdamse aanpak een antwoord op moet geven, is of de Amsterdamse aanpak zo wordt uitgevoerd als beoogd en of de mechanismen die in de beleidstheorie zijn onderscheiden zich in de praktijk ook zo voordoen als verondersteld. Dit is een belangrijke stap in het beantwoorden van de vraag naar de effectiviteit van de Amsterdamse aanpak. De gedachte is immers dat een beleidstheorie met goed onderbouwde mechanismen samenhangt met effectief beleid (vgl. Pater e.a. 2012; Pawson en Tilley, 1997). Inzicht in de werkzaamheid van de mechanismen helpt om uiteindelijk de vraag te beantwoorden naar *wat werkt voor wie en waarom?*

In de voorgaande hoofdstukken is voor de verschillende elementen van de Amsterdamse aanpak bezien in hoeverre deze zo uitgevoerd worden als beoogd, aan de hand van de tien CMO-schema's die in de eerste deelrapportage geïdentificeerd zijn. In de eerste deelrapportage zijn deze CMO's tevens naast de wetenschappelijke literatuur omtrent re-integratie (Sol & Kok, 2014) gelegd om vast te stellen welke mechanismen de schakel vormen tussen de interventie en de uitkomsten. Tabel 5.1 geeft per CMO een overzicht van de re-integratie mechanismen. Een beknopte omschrijving van deze mechanismen is gegeven in het aparte kennisproduct 'Beleidstheorie Amsterdamse aanpak statushouders' (Klaver & Oostveen, 2018).

Tabel 5.1 Typering mechanismen uit Amsterdamse aanpak

Element Amsterdamse aanpak	Instrument Amsterdamse aanpak	CMO	Mechanisme volgens Sol & Kok (2014)
Snelle activering vanuit het AZC	Assessment	1, 2	Begeleidingsmechanisme Doeloriëntatiemechanisme Activeringsmechanisme
	Intensieve begeleiding		
	Intensieve begeleiding team Entree	3	Begeleidingsmechanisme Activeringsmechanisme Werkzoekvaardighedenmechanisme
	Jobhunting	4	Matchingsmechanisme Vertrouwensmechanisme
	Maatschappelijke begeleiding vluchtelingenwerk	5	Faciliteringsmechanisme
Parallele aanpak	<i>Geen specifiek instrument</i>	6	Activeringsmechanisme
Maatwerk	UAF/interne en externe werktrajecten	7	Doeloriëntatiemechanisme
Ondersteuning bij taal en oriëntatie	TOV	8	Faciliteringsmechanisme Sociaal-waarderingsmechanisme Leermechanisme
	Begeleiding bij inburgering	9	Informatiemechanisme
	Taalboost	10	Leermechanisme

In dit hoofdstuk bieden we een samenvattend overzicht van de belangrijkste conclusies, waarbij we tevens bezien in hoeverre de in tabel 5.1 genoemde mechanismen in de praktijk optreden. Tot slot formuleren we enkele tussentijdse aanbevelingen voor de gemeente Amsterdam om de aanpak verder te ontwikkelen.

5.2 Begeleiding klantmanagement

De Amsterdamse aanpak zet in op vroege activering door de gemeente Amsterdam door hen al tijdens hun verblijf in het AZC in begeleiding te nemen. In de praktijk gebeurt dit maar met een klein deel van alle vluchtelingen, primair omdat veel vluchtelingen in AZC's buiten Amsterdam verblijven en omdat gezinsherenigers meestal niet in een AZC verblijven. De voorinburgering en het traject van de gemeente zijn op elkaar afgestemd, maar vertonen wel enige overlap. Dit wordt door de gemeente niet als problematisch ervaren, omdat enige mate van herhaling in de ogen van de professionals nuttig is.

Vluchtelingen zijn over het algemeen tevreden met de begeleiding van de klantmanager; ruim driekwart is (heel) tevreden. In de begeleiding bieden klantmanagers allereerst brede ondersteuning bij problemen en uitdagingen van de vluchteling (faciliteringsmechanisme). Daarnaast melden zij de vluchteling aan voor diverse trajecten en stimuleren ze hen waar mogelijk om zelf actief zaken te regelen (activeringsmechanisme). De klantmanager verkent samen met de vluchteling de mogelijkheden voor werk (doeloriëntatiemechanisme), kan hen bemiddelen richting een werkgever en stimuleert hen ook om zelf actief te zoeken naar werk of een opleiding (werkzoekvaardighedenmechanisme). De klantmanager begeleidt de vluchteling stapsgewijs bij het vergroten van diens zelfredzaamheid (begeleidingsmechanisme). Over het geheel genomen valt op dat klantmanagers in verhouding meer nadruk leggen op het ondersteunen dan op het stimuleren en motiveren door de vluchteling zelf taken te laten uitvoeren. Dit vormt een mogelijk aandachtspunt voor de aanpak. In de loop van begeleiding zien we hierin wel een verschuiving; eerst ligt de nadruk op het ondersteunen, en later komt er (waar mogelijk) meer nadruk op het stimuleren en motiveren. Dit zien we ook in de frequentie van de contactmomenten, die in het begin hoog is en na verloop van tijd lager wordt.

De intensieve begeleiding wordt mogelijk gemaakt door een relatief lage caseload van de klantmanager en een grote handelingsvrijheid. In de praktijk zien we wel dat de caseload per klantmanager regelmatig niet ligt op de beoogde 1 op 50, maar tussen de 1 op 60 tot 70. Dit kan voor de klantmanagers een belemmering vormen om de meer outreachende activiteiten uit te voeren, zoals huisbezoeken.

De populatie vluchtelingen is zeer divers, met veel variatie in kenmerken (zoals opleidingsniveau, leer-tempo en culturele achtergrond) en uiteenlopende mogelijkheden en belemmeringen. Klantmanagers hebben voldoende handelingsruimte en bieden maatwerk aansluitend op de situatie en kenmerken van de klant. Een aandachtspunt is echter dat er onvoldoende aanbod is van re-integratietrajecten voor vluchtelingen met een laag niveau (qua taalbeheersing en leerbaarheid). Vluchtelingen zeggen dat de klantmanager in de begeleiding oog heeft voor hun voorkeuren. De meeste, maar niet alle, vluchtelingen zijn tevreden met het opgestelde plan van aanpak. Klantmanagers erkennen dat er een spanningsveld kan bestaan tussen de dromen en wensen van de vluchteling en het uitgangspunt van de 'kortste weg naar werk'. Klantmanagers gaan hiermee om door te zorgen voor realistische verwachtingen van de vluchteling en door samen met de vluchteling een 'groeipad' te schetsen voor de lange termijn en werk te zoeken dat hieraan bijdraagt. Niet geheel duidelijk is hoe de vluchteling zich na de eerste 'broodbaan' kan blijven ontwikkelen richting de 'droombaan', en wat hierin de rol van de gemeente is. Het behalen van een diploma in Nederland is hiervoor een belangrijke succesfactor, wat pleit voor investeringen in deelname van vluchtelingen aan opleidingen in Nederland. Een knelpunt hierbij is dat dit op gespannen voet staat met een gelijke behandeling van mensen die onder de Participatiewet vallen.

De Amsterdamse aanpak kenmerkt zich onder andere door parallelle inzet op inburgering en re-integratieactiviteiten. Dit zien we ook terug in de activiteiten die vluchtelingen in de praktijk parallel volgen. De betrokken professionals zien grote meerwaarde in deze aanpak voor de ontwikkeling van de vluchteling. Wel vergt de parallelle aanpak flexibiliteit van de uitvoerders van de verschillende trajecten, om ervoor te zorgen dat alles past in het weekschema van de vluchteling. Voor de vluchteling zelf kan de parallelle aanpak zorgen voor een druk weekschema, en voor sommigen lukt het niet altijd om activiteiten naast elkaar te volgen. De klantmanager heeft de regie over inzet van activiteiten, en monitort wat haalbaar is voor de vluchteling.

Klantmanagers van team Entree hebben ad-hoccontact met de consultants van VluchtelingenWerk om de situatie van de vluchteling te bespreken. De samenwerking groeit, maar verbetering is nog mogelijk en wenselijk door elkaar vaker terugkoppeling te geven van lopende zaken. Tot slot biedt de klantmanager de vluchteling advies over het inkopen van een taal cursus in het kader van de inburgering, en monitort deze het verdere verloop hiervan.

In algemene zin zijn de betrokken beleidsmedewerkers, uitvoerders en vluchtelingen positief over de begeleiding van het klantmanagement. Op basis van deze procesevaluatie en praktijktoets is het echter nog niet mogelijk om uitspraken te doen over de resultaten of effectiviteit van het klantmanagement. Hierop zal in de derde deelrapportage nader ingegaan worden.

5.3 Instrumenten

Assessment

Het assessment wordt vooral via het *doeloriëntatiemechanisme* verondersteld bij te dragen aan de effectiviteit van de aanpak. Dat wil zeggen als middel om focus aan te brengen in het zoeken naar een baan die aansluit bij talenten en mogelijkheden. Het assessment is afgenomen bij ongeveer een kwart van de vluchtelingen die sinds de start zijn ingestroomd. Het merendeel van de vluchtelingen heeft het assessment dus niet afgelegd. Dit is conform het oorspronkelijke doel dat de gemeente Amsterdam zich eind 2016 stelde om het assessment onder 600 vluchtelingen af te nemen. Later is besloten om het assessment onder alle vluchtelingen af te nemen, maar dat bleek niet haalbaar, omdat niet alle vluchtelingen hiertoe in staat zijn (dit vergt zowel geletterdheid als digitale vaardigheden).

De uitkomsten van het assessment worden in het vervolg van het proces in beperkte mate gebruikt door zowel de klantmanager als de jobhunter. Zij zeggen van mening te zijn dat het assessment voor hen beperkte toegevoegde waarde heeft in het begeleiden respectievelijk matchen van de vluchteling naar werk. Men zegt dat het klantbeeld primair wordt gevormd middels gesprek(ken) met de vluchteling, en dat de uitkomsten van het assessment hun onvoldoende praktische handvatten bieden om de input te bieden voor de begeleiding dan wel matching. Ook worden de uitkomsten van het assessment niet altijd herkend door de klantmanagers. Het doeloriëntatiemechanisme van het assessment vinden we in de praktijk nog niet terug. Wel spreken de betrokkenen positieve waardering uit voor het feit dat het assessment wordt gebruikt om mogelijke (psychische) gezondheidsproblemen vroeg in kaart te brengen. Dit is behulpzaam bij het inrichten van trajecten indien zorg noodzakelijk is.

TOV

Het TOV-traject is verplicht en wordt door alle vluchtelingen doorlopen. Over het algemeen is een ruime meerderheid van de deelnemers tevreden of heel tevreden met TOV. TOV wordt volgens de opgestelde beleidstheorie verondersteld bij te dragen via het sociaal-waarderingsmechanisme en het leermechanisme. De procesevaluatie vindt enige ondersteuning voor beide mechanismen. TOV levert in de ogen van de vluchtelingen een wezenlijke bijdrage aan hun oriëntatie op de Nederlandse samenleving, met name met betrekking tot de kennis over de Nederlandse normen en waarden en het Nederlandse gezondheidssysteem (leermechanisme). Dit geldt echter niet voor alle groepen in dezelfde mate. Voor sommige groepen hoger opgeleiden afkomstig uit meer westers-georiënteerde gebieden biedt TOV weinig nieuwe informatie. Aan de andere kant zijn er groepen (vaak lager opgeleiden afkomstig uit landen waarvoor geen ETO beschikbaar is) die moeite hebben om de inhoud van de cursus te begrijpen. Daarnaast bestaan er grote niveaoverschillen in de klas (zowel qua taal- als opleidingsniveau). Dit maakt dat de les voor sommigen te snel en voor anderen te langzaam gaat. Verder maakt de gemengde samenstelling qua land van herkomst en de vaak nog basale beheersing van het Nederlands het moeilijker om de lesstof naar alle deelnemers over te brengen (ondanks de inzet van Eigen Taal Ondersteuners). Tot slot is niet vastgesteld in hoeverre de opgedane kennis leidt tot meer vaardigheden en het daadwerkelijk vrijer kunnen bewegen in de Amsterdamse samenleving.

Het onderzoek vindt eveneens beperkte ondersteuning voor het sociaal-waarderingsmechanisme, dat wil zeggen het stimuleren van steun en bevestiging door een groepsgewijs traject. Veel vluchtelingen zeggen zich gesteund te voelen door andere cursisten en nuttige tips van hen te ontvangen.

Jobhunting

De jobhunter wordt door de klantmanager ingeschakeld als de vluchteling toe is aan bemiddeling naar werk. Deze inschatting bleek niet altijd éénduidig te maken, maar dit verloopt steeds beter. De jobhunter maakt evenals de klantmanager weinig gebruik van het assessment, wat leidt tot dubbele uitvraag van de werkervaring en gevolgd opleidingen.

Een ruime meerderheid van de vluchtelingen is tevreden over de jobhunter. Jobhunting wordt vooral geacht via het *matchingsmechanisme* en *vertrouwensmechanisme* bij te dragen aan de effectiviteit van de aanpak. Het *matchingsmechanisme* heeft betrekking op het leggen van verbindingen tussen werkgever en werkzoekende. Dit mechanisme zien we in de praktijk duidelijk terug. Matching van vluchtelingen op vacatures verloopt vooral handmatig door de jobhunters en de klantmanagers. Men is nog zoekende naar een manier om structureel overzicht te creëren van de beschikbare vacatures en kandidaten, om de matching te versoepelen. De jobhunter verkent met de vluchteling de mogelijkheden voor passend werk, ondersteunt bij het opstellen van een cv en het voorbereiden op een sollicitatiegesprek. Naast het matchingsmechanisme zien we ook duidelijk het werkzoekvaardighedenmechanisme in de praktijk terug.

Het *vertrouwensmechanisme* heeft betrekking op het scheppen van vertrouwen bij de werkgever waardoor de dienstverlener in een positie is om een werkzoekende te introduceren. We zien dit mechanisme terug in het feit dat jobhunters een netwerk met werkgevers onderhouden en zich inspannen om een positieve kennismaking te organiseren tussen kandidaat en werkgever. Vanwege de huidige personeelskrapte in Amsterdam staan werkgevers in het algemeen open voor het werken met vluchtelingen. Werkgevers ontvangen in de praktijk dan ook weinig compensatiegerichte instrumenten; dit wordt door zowel beleidsmedewerkers als uitvoerders niet nodig geacht gezien de krappe arbeidsmarkt, en bovendien omdat de vluchtelingen (op termijn) volledig productief zijn. Jobhunters en klantmanagers bieden vanwege beperkte capaciteit vooral reactief nazorg naar aanleiding van signalen van de werkgever, maar achten het van belang dat op termijn meer structurele nazorg wordt geboden.

Taalboost

De Taalboost wordt inmiddels door vier uitvoerders aangeboden, waarbij de inhoud telkens wordt aangepast aan de groep deelnemers. In de praktijk was de Taalboost gedurende de eerste maanden vaak niet specifiek gericht op een concrete werkgever of sector, omdat Taalboost in het begin door klantmanagers werd ingezet als algemeen instrument om de presentatie- en gespreksvaardigheden te verbeteren. De gemeente acht dit onwenselijk, en stuurt inmiddels op de inzet van Taalboost als specifiek instrument om plaatsing op een concreet uitstroomdoel te bevorderen. Voor één van de aanbieders, het ROC van Amsterdam, geldt dat de Taalboost wel sinds het begin specifiek gericht is op instroom in specifieke mbo-opleidingen.

De Taalboost wordt via het leermechanisme verondersteld bij te dragen aan de effectiviteit van de aanpak. Dit mechanisme zien we in de praktijk terug. Het draagt bij aan de presentatie- en gespreksvaardigheden, taalverwerving (algemeen en vakspecifiek), het zelfvertrouwen en de sociale vaardigheden van de vluchteling. De kleine klasgrootte draagt bij aan het intensieve karakter en individuele aandacht voor de deelnemer. De Taalboost heeft in de ogen van zowel de betrokken professionals als de vluchtelingen zelf grote toegevoegde waarde. Een aandachtspunt is dat er binnen de klasjes verschillen bestaan qua niveau, waardoor het niveau met name voor laagopgeleide deelnemers soms te hoog is.

5.4 Verbetersuggesties

De Amsterdamse aanpak is voortdurend in ontwikkeling, zoals ook blijkt uit de veranderingen die reeds zijn doorgevoerd en aangekondigd gedurende dit meerjarige onderzoek. De inzichten uit deze tweede

deelrapportage bieden aanleiding om een aantal tussentijdse verbeter suggesties te doen voor de uitvoering van de verschillende onderdelen van de Amsterdamse aanpak. Een deel van deze verbeter suggesties is reeds eerder zelf in gang gezet door de gemeente.

- De bestaande klant informatie (klantprofiel COA en assessment) wordt in beperkte mate gebruikt door klantmanagers (en jobhunters) voor het bepalen van het doelperspectief van de vluchtelingen en het opstellen van een plan van aanpak. Jobhunters vormen dit beeld opnieuw in gesprekken met de vluchteling waarbij deels dezelfde informatie opnieuw wordt uitgevraagd. Het zeer beperkte gebruik van de uitkomsten van het assessment lijkt deels verklaard te worden doordat de persoonskenmerken en belemmeringen onvoldoende handvatten bieden om een vluchteling naar specifiek werk te begeleiden. Mogelijk spelen ook andere factoren een rol, zoals inbedding in het werkproces, aansturing op gebruik en voldoende kennis over het gebruik van het instrument. Een nadere verkenning van de oorzaken van het beperkte gebruik van de informatie uit het assessment is reeds in gang gezet door de gemeente Amsterdam. Inventarisatie onder klantmanagers en jobhunters over de informatie die voor hen nuttig is en hun concrete handvatten biedt voor begeleiding richting werk zou in ieder geval onderdeel moeten zijn van deze verkenning.
- Er komen signalen uit de praktijk dat er onvoldoende geschikt aanbod van trajecten is voor ongeletterden en laagopgeleiden. Het is zinvol om het bestaande aanbod van de interne en externe trajecten tegen het licht te houden en eventuele lacunes voor deze groepen te identificeren.
- Sommige groepen die nog niet rechtstreeks bemiddeld kunnen worden naar een werkgever zijn waarschijnlijk zeer gebaat bij een leerwerktraject om de eerste stappen richting de arbeidsmarkt te kunnen zetten. Er wordt door klantmanagers echter een gebrek ervaren aan geschikte leerwerktrajecten (intern en extern) voor de doelgroep. Extra inzet op de ontwikkeling van nieuwe leerwerktrajecten en flexibilisering van bestaande trajecten kunnen mogelijk in deze behoefte voorzien.
- De Taalboost wordt zowel door vluchtelingen als uitvoerders als een succesvol instrument ervaren. Wel waren veel Taalboosts die de afgelopen periode zijn ingezet niet gekoppeld aan een specifieke werkgever of sector. De effectiviteit van de Taalboost kan waarschijnlijk verder worden vergroot door deze meer te richten op een specifieke sector/beroep, en ervoor te zorgen dat de deelnemer de opgedane kennis aansluitend kan inzetten op de werkvloer. Dit impliceert dat de Taalboost wellicht iets later in het begeleidingsproces moet worden ingezet wanneer een concrete sector of beroep in beeld is en/of men via de jobhunter al in de fase van bemiddeling zit. Inmiddels stuurt de gemeente Amsterdam er strakker op dat de Taalboost alleen wordt ingezet in relatie tot een specifieke sector/opleiding.
- De grote diversiteit (wat betreft opleidingsniveau en taalgroep) in de cursusgroepen van TOV lijkt een negatieve invloed te hebben op de opbrengsten van het traject. Door TOV in te delen op de moedertaal van de cursisten zou meer rust en ruimte kunnen ontstaan om dieper op de lesinhoud in te gaan, waardoor deze mogelijk beter beklijft. Een nadeel van deze werkwijze is wel dat er dan minder ruimte is voor dialoog over culturele verschillen tussen groepen. Indeling van de cursusgroepen op moedertaal of opleidingsniveau is overigens alleen haalbaar wanneer de starttermijn (dat wil zeggen de termijn waarbinnen een cursist moet starten na aanmelding) wordt verlengd om voldoende cursisten te hebben om een groep te starten.
- Deelname aan TOV komt voor de vluchteling in een drukke periode waarin ze ook veel zaken moeten regelen omtrent hun huisvesting. Dit is belastend voor vluchtelingen en maakt dat zij soms cursusdagen missen. Een mogelijke manier om de drukte rondom TOV te verminderen is om de cursus uit te spreiden over meer dan twee weken. Dit wordt door Placement als een kansrijke oplossing gezien. Een andere mogelijke oplossing is om TOV op een later moment in de begeleiding (bijvoorbeeld na enkele maanden) in te zetten. Dit heeft als nadeel dat vluchtelingen dan pas later kennis nemen van de Nederlandse maatschappij.
- Het blijkt in de praktijk dat het niet voor alle vluchtelingen eenvoudig is om overzicht te houden over de gemaakte afspraken en de dingen die zij moeten doen. Wellicht kan nagedacht worden over een

eenvoudige tool die de vluchteling daarbij ondersteunt en herinnert aan acties die zij moeten ondernemen (bijvoorbeeld via een online applicatie).

- De begeleiding richt zich op kortetermijnactivering én duurzame (arbeidsmarkt)integratie op de langere termijn. Een blijvend aandachtspunt is hoe de begeleiding van de ‘broodbaan’ naar de ‘droombaan’ wordt vormgegeven en wie daarin welke verantwoordelijkheid heeft. Dit vraagt mede om nadere afstemming tussen team Entree en team statushouders of de jongerenpunten over de begeleiding na overdracht. Het behalen van een diploma in Nederland is een belangrijke succesfactor voor de arbeidsmarktkansen van vluchtelingen. Om dit te behalen, lijkt aanvullende ondersteuning noodzakelijk.
- Nazorg na plaatsing bij een werkgever is nog onvoldoende ingebed in het werkproces. Zowel klantmanagers als jobhunters vervullen deze taak ad-hoc en reactief; er is nog geen sprake van een systematische invulling van de nazorg. Verschillende varianten zijn denkbaar, zoals het aanstellen van aparte jobcoaches binnen team Entree of het verankeren van de nazorg in het takenpakket van de jobhunters. Verdere uitwerking van deze taak lijkt wenselijk, mede vanuit het oogpunt van duurzaamheid.

5.5 Vooruitblik naar derde deelrapportage

In deze rapportage hebben we gekeken of de interventies in het kader van de Amsterdamse aanpak voor vluchtelingen worden uitgevoerd zoals beoogd en zijn de eerste ervaringen van vluchtelingen en uitvoerders met de aanpak in kaart gebracht. In de derde deelrapportage wordt gekeken naar de harde opbrengsten van de aanpak in termen van instroom in werk, opleiding, inburgering en andere trajecten. Op basis van kwantitatieve analyses maken we inzichtelijk of en voor wie de aanpak werkt. Ten behoeve van deze analyse zullen we het volgende in kaart brengen:

- Het aantal vluchtelingen dat sinds 1 januari 2016 is ingestroomd in de nieuwe Amsterdamse aanpak op peildatum 31 december 2017 en de achtergrondkenmerken van deze vluchtelingen.
- De inzet van specifieke interventies voor deze groep.
- Het aandeel vluchtelingen met betaald werk en een opleiding, inclusief de kenmerken van het werk (omvang, contract) en opleiding en het aandeel vluchtelingen dat gestart is met inburgering of een ander traject.
- Een analyse van de behaalde resultaten naar achtergrondkenmerken van de vluchteling en trajectkenmerken.
- Een vergelijking van de behaalde resultaten in termen van uitstroom naar werk/opleiding tussen de vluchtelingen die sinds 1 januari 2016 zijn ingestroomd in de nieuwe aanpak en de groep vluchtelingen uit 2014/2015. Deze analyse moet inzicht bieden of de nieuwe aanpak inderdaad leidt tot snellere activering van vluchtelingen. De vraag in hoeverre er ook sprake is van duurzamere integratie kan binnen de looptijd van dit onderzoek helaas niet behandeld worden, omdat deze effecten pas op langere termijn zichtbaar zullen worden.



Bijlagen

Bijlage 1 - Literatuur

- Algemene Rekenkamer (2017). *Inburgering. Eerste resultaten van de Wet inburgering 2013*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Bakker, L. (2015). *Seeking Sanctuary in the Netherlands. Opportunities and obstacles to refugee integration*. PhD-thesis.
- Ferrier, J., Kahmann, M., Massink, L. (2017). *Jullie Nederlanders hebben voor alles een systeem. Handreiking voor ondersteuning van Eritrese nieuwkomers bij hun integratie*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving (KIS).
- Klaver, J. & A. Odé (2003). *De arbeidsintegratie van vluchtelingen. Een verkenning van problemen en oplossingen*. Den Haag: RWI.
- Klaver, J.F.I., Oostveen, A.A. (2017). *Versnelde participatie en Integratie van vluchtelingen: de Amsterdamse aanpak. Deelrapport 1: werkwijze en beleidstheorie*. Amsterdam: RegioPlan.
- Klaver, J.F.I., Oostveen, A.A. (2018). *Aangepaste beleidstheorie Amsterdamse aanpak statushouders*. Amsterdam: RegioPlan.
- Lange, T. de, E. Besselsen, S. Rahouti en C. Rijken (2017). *Van AZC naar een baan. De Nederlandse regelgeving over en de praktijk van arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen*. Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.
- Oojen, M. van (2017). *Bureaucratische wirwar rondom statushouders*. Amersfoort; Lysias.
- Pater, C., H. Sligte & E. van Eck (2012). *Verklarende evaluatie. Een methodiek*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.
- Rohlof, H. & A. Jaspere (1996). *Gedwongen migratie, verlies en cultuur*. In: Medische antropologie 8 (1), 1996.
- Sol, C.C.A.M. en K. Kok (2014). *Fit or unfit. Theorie en praktijk van re-integratie*. Amsterdam.
- Vogels, R. (2011). *Onderwijspositie*. In: Dourleijn, E. & J. Dagevos (eds) *Vluchtelingengroepen in Nederland. Over de integratie van Afghaanse, Iraakse, Iraanse en Somalische migranten*. Den Haag: SCP.
- WRR (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR.

Bijlage 2 – Beknopte omschrijving mechanismen

Om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen, kan een veelheid aan re-integratie-instrumenten worden ingezet. In de studie 'Fit or unfit' van Sol en Kok (2014) is de 'gereed-schapskist' van re-integratie in kaart gebracht in een ordeningskader, en is een beleidstheorie opgesteld over de werkzaamheid van re-integratie.

Sol en Kok (2014) hanteren voor hun ordeningskader van re-integratie-instrumenten een indeling naar drie typen, elk met een andere focus:

- **Aanbodgericht:** instrumenten waarin de problematiek van de werkzoekende centraal staat. Hieronder vallen het inzetten van diagnose-instrumenten, casemanagement en trajectbegeleiding, het begeleiden van werkzoekenden in het zoeken van vacatures en het solliciteren, en het trainen van de werkzoekenden via scholing, branchecursussen of binnen een leer-werkbedrijf.
- **Vraaggericht:** instrumenten die gericht zijn op de werkgever, waaronder de inzet van loonkostensubsidie en jobcoaching.
- **Matchingsgericht:** instrumenten die gericht zijn op het bij elkaar brengen van het aanbod (de werkzoekende) en de vraag (de werkgever), zodat er een match ontstaat. Hieronder valt bijvoorbeeld het verwerven van (geschikte) vacatures, het aanpassen van de werkplek of het werkproces (jobcarving), het plaatsen van werkzoekenden in stageplaatsen en in werkervaringsplekken.

Binnen deze drie typen instrumenten identificeren Sol en Kok (2014) in totaal dertig verschillende instrumenten die ingezet worden binnen re-integratie. Daarnaast identificeren zij ook een aantal *mechanismen*, die omschrijven op welke wijze re-integratie-instrumenten (kunnen) leiden tot resultaat. In het onderstaande kader zijn deze mechanismen verkort omschreven.

Aanbodgerichte mechanismen

- *Faciliteringsmechanisme:* het wegnemen van belemmeringen voor arbeidsdeelname, mede door gecoördineerd samen te werken.
- *Informatiemechanisme:* het informeren van werkzoekenden en/of werkgevers over waar zij geschikte vacatures/kandidaten kunnen vinden.
- *Activeringsmechanisme:* het activeren van werklozen door middel van dagbesteding en arbeidsritme.
- *Sanctiemechanisme ('stok'):* het stimuleren en controleren van de werkwillegheid van werklozen.
- *Leermechanisme:* leren in brede zin, zowel beroepskennis als sociale en werknemersvaardigheden.
- *Werkzoekvaardighedenmechanisme:* het aanleren van zoek- en sollicitatievaardigheden, zodat de werkloze vacatures kan vinden en weet wat er verwacht wordt in een sollicitatiegesprek.
- *Doeloriëntatiemechanisme:* het aanbrenge van een reële focus in het zoeken naar een baan aansluitend op talenten en mogelijkheden.
- *Begeleidingsmechanisme:* begeleiden van de cliënt tijdens de zoektocht naar werk, en de eventuele nazorg na de plaatsing.
- *Sociaal waarderingsmechanisme:* het stimuleren van steun, aanmoediging en bevestiging door een groepsgewijs traject.
- *Identiteitsmechanisme:* het stimuleren van een positief zelfbeeld of zelfacceptatie door positieve ervaringen door te maken en de eigen kwaliteiten te ontdekken.

Vraaggerichte mechanismen

- *Compensatiemechanisme ('wortel'):* het financieel compenseren van de werkgever voor beperkte productiviteit van de klant.
- *Vertrouwensmechanisme:* het scheppen van vertrouwen bij de werkgever door de dienstverlener, waardoor deze in de positie is om werkzoekenden te introduceren.

Matchingsmechanismen

- *Matchingsmechanisme:* het leggen van verbindingen tussen werkgever en werkzoekende.

Bijlage 3 – Figuren en tabellen

Kenmerken respons vragenlijsten

Tabel B 1 Land van herkomst respondenten

	Klantmanagement (N=55)	TOV (N=116)	Taalboost (N=116)
Syrië	55%	54%	51%
Eritrea	22%	16%	23%
Irak	5%	5%	4%
Overig	18%	25%	22%

Tabel B 2 Geslacht respondenten

	Klantmanagement (N=56)	TOV (N=112)	Taalboost (N=118)
Man	71%	54%	66%
Vrouw	29%	45%	34%

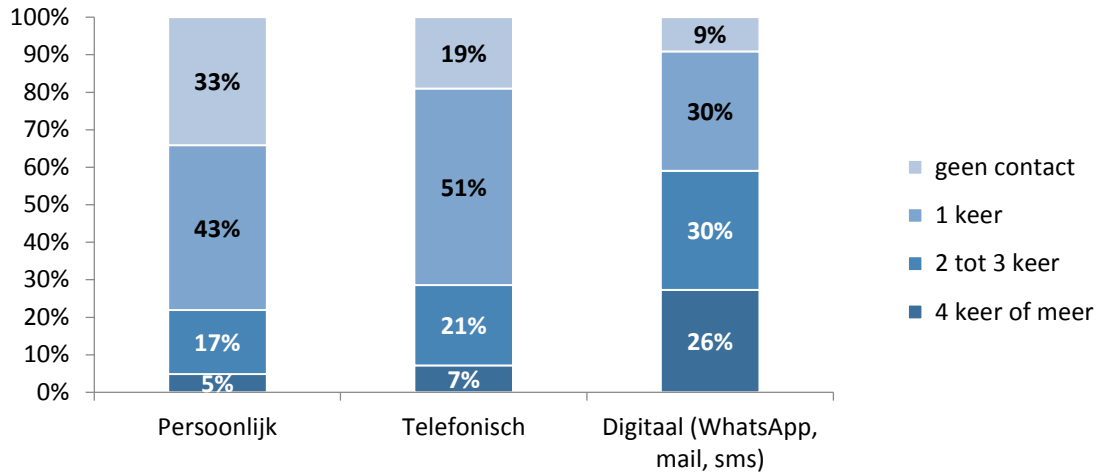
Tabel B 3 Leeftijd respondenten

	Klantmanagement (N=52)	TOV (N=112)	Taalboost (N=119)
18 t/m 25	21%	31%	29%
26 t/m 35	56%	46%	50%
36 t/m 45	12%	12%	13%
46 +	12%	11%	8%

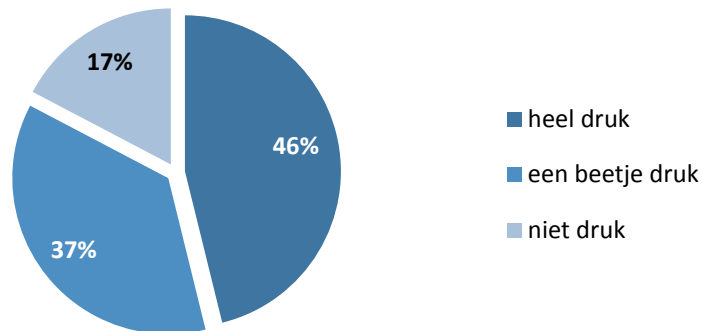
Tabel B 4 Opleidingsniveau respondenten

	Klantmanagement (N=54)	TOV (N=113)	Taalboost (N=114)
Geen onderwijs	4%	12%	5%
Basisschool	9%	16%	19%
Voortgezet onderwijs	33%	27%	26%
Middelbaar beroepsonderwijs	9%	9%	22%
Hoger beroepsonderwijs/universiteit	44%	36%	27%

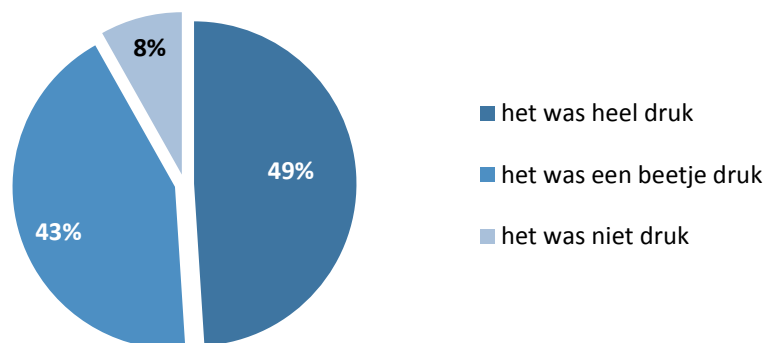
Figuur B 5 Kunt u aangeven hoe vaak u de afgelopen maand contact heeft gehad met uw klantmanager? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting)(N=46)



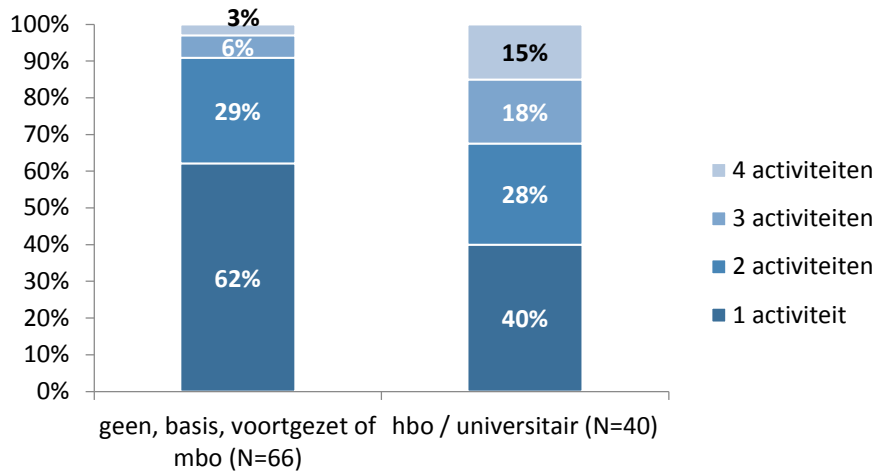
Figuur B 6 Hoe druk waren de afgelopen vier weken voor u? (bron: vragenlijst over TOV)(N=104)



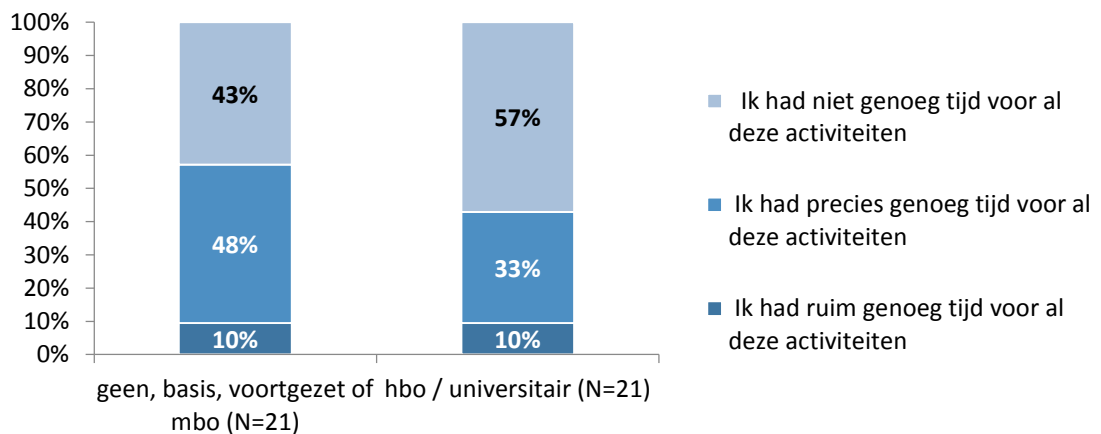
Figuur B 7 Hoe druk waren de afgelopen drie maanden voor u? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=46)



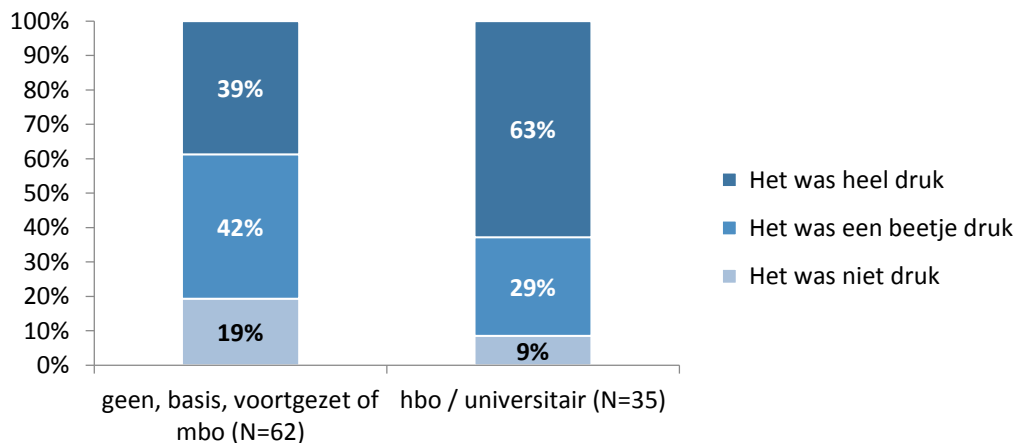
Figuur B 8 Hoeveel activiteiten deed u in totaal? *Uitgesplitst naar opleidingsniveau* (bron: vragenlijst over TOV) (N=106)



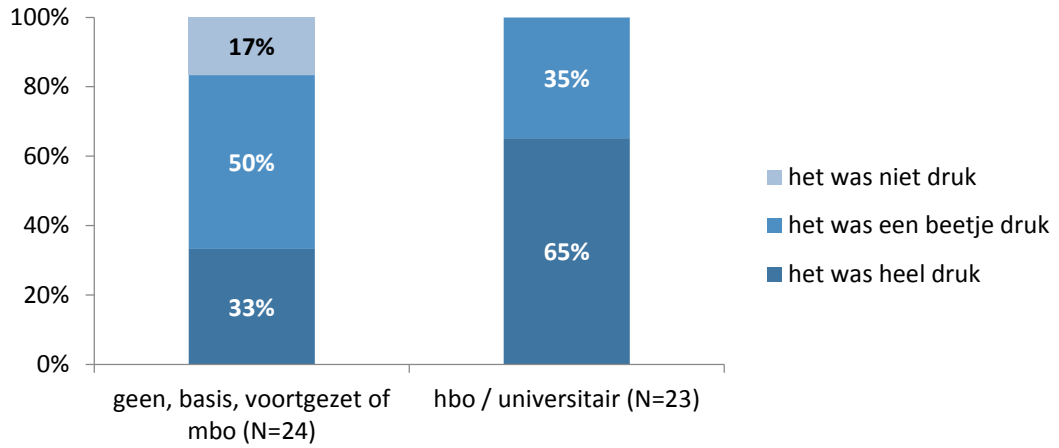
Figuur B 9 U geeft aan dat u naast het TOV-programma ook bezig bent met andere activiteiten. Had u voldoende tijd om al deze activiteiten te doen? *Uitgesplitst naar opleidingsniveau* (bron: vragenlijst over TOV)(N=42)



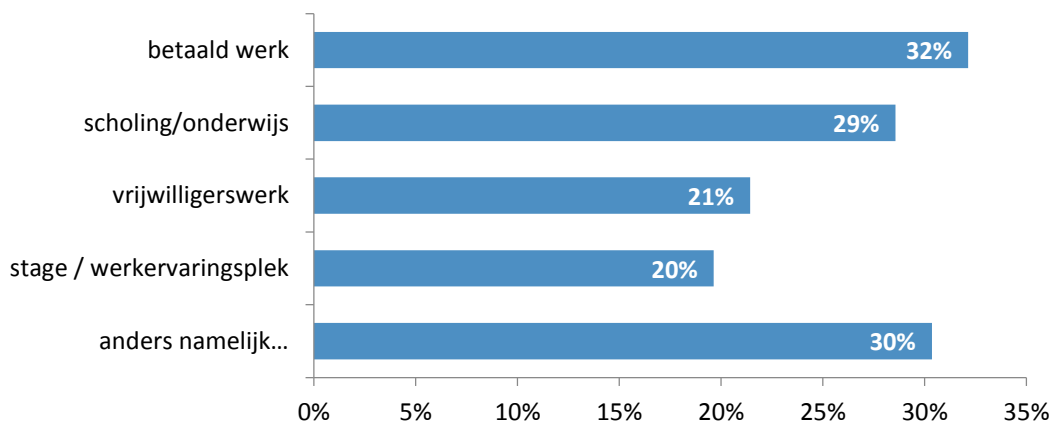
Figuur B 10 Hoe druk waren de afgelopen vier weken voor u? *Uitgesplitst naar opleidingsniveau* (bron: vragenlijst over TOV) (N=97)



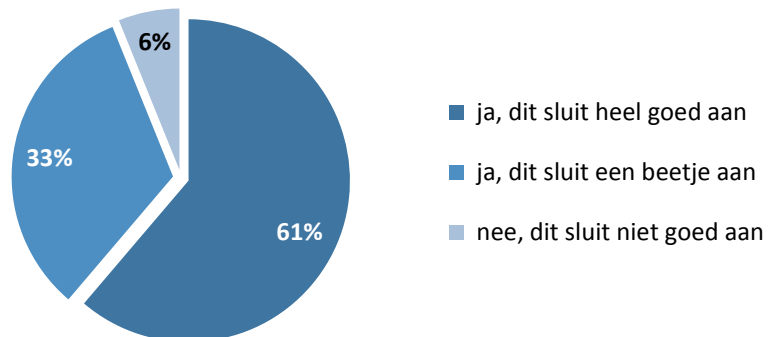
Figuur B 11 Hoe druk waren de afgelopen drie maanden voor u? *Uitgesplitst naar opleidingsniveau* (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting)(N=47)



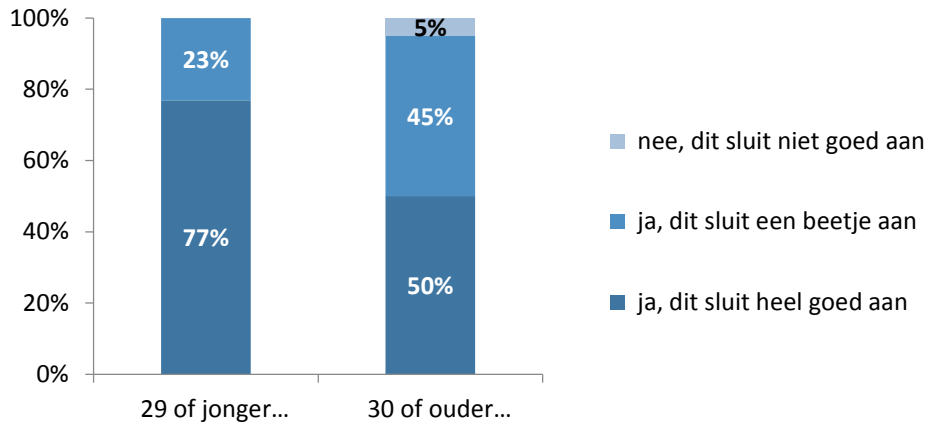
Figuur B 12 Wat is het uitstroomdoel dat de klantmanager samen met u heeft vastgesteld in het Plan van Aanpak: scholing/ onderwijs? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=56)



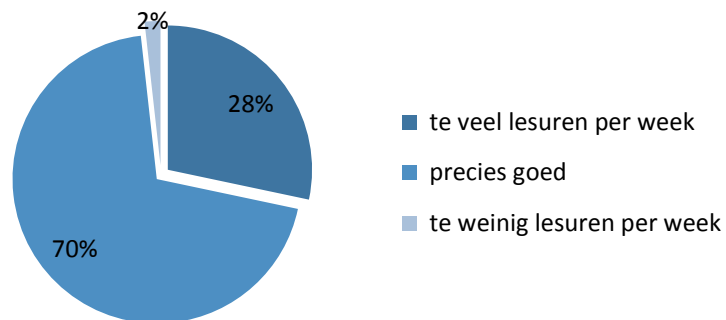
Figuur B 13 Sluit dit doel aan bij wat u graag wil doen in de toekomst? (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=51)



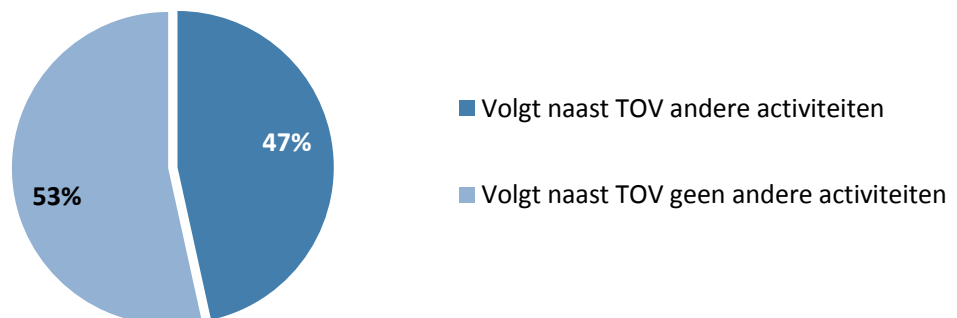
Figuur B 14 Sluit dit doel aan bij wat u graag wil doen in de toekomst? *Uitgesplitst naar leeftijd* (bron: vragenlijst over klantmanagement en jobhunting) (N=48)



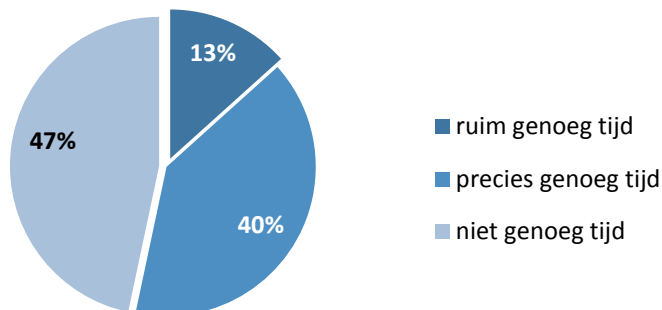
Figuur B 15 Wat vond u van het aantal lesuren per week in het TOV-programma? (bron: vragenlijst over TOV) (N=113)



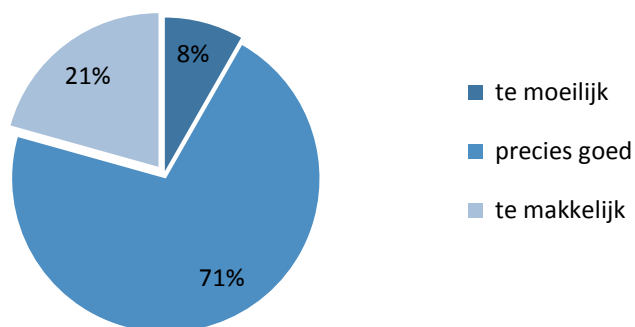
Figuur B 16 Bent u naast het TOV-programma nog bezig met andere activiteiten? (bron: vragenlijst over TOV) (N=116)



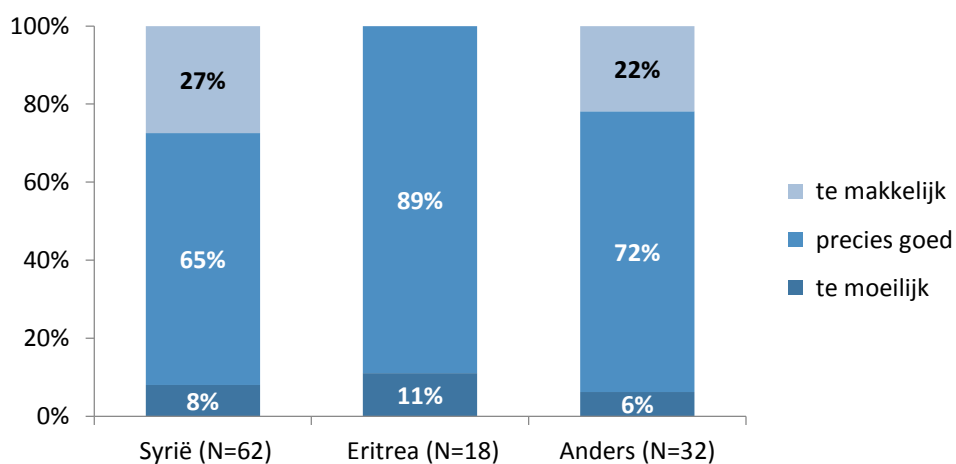
Figuur B 17 Wanneer u ook andere activiteit had, had u voldoende tijd om al deze activiteiten te doen? (bron: vragenlijst over TOV) (N=45)



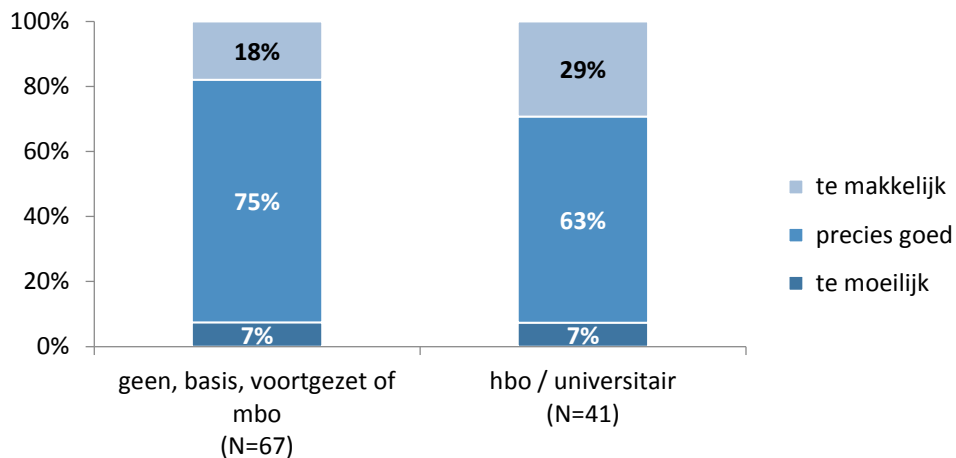
Figuur B 18 Wat vond u van het niveau van het TOV-programma? (bron: vragenlijst over TOV) (N=121)



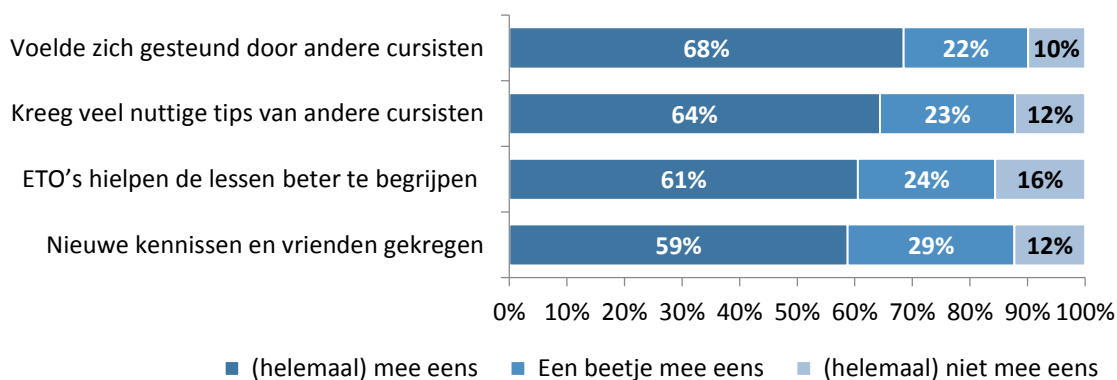
Figuur B 19 Wat vond u van het niveau van het TOV-programma? *Uitgesplitst naar herkomstland* (bron: vragenlijst over TOV) (N=112)



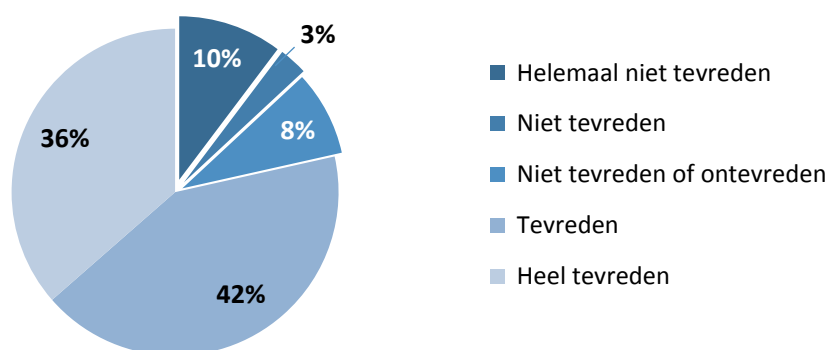
Figuur B 20 Wat vond u van het niveau van het TOV-programma? *Uitgesplitst naar opleidingsniveau (bron: vragenlijst over TOV) (N=108)*



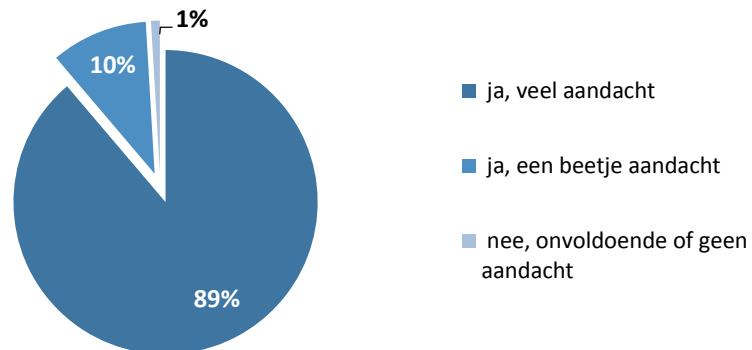
Figuur B 21 Toegevoegde waarde van TOV volgens deelnemers (bron: vragenlijst over TOV) (N=111-115)



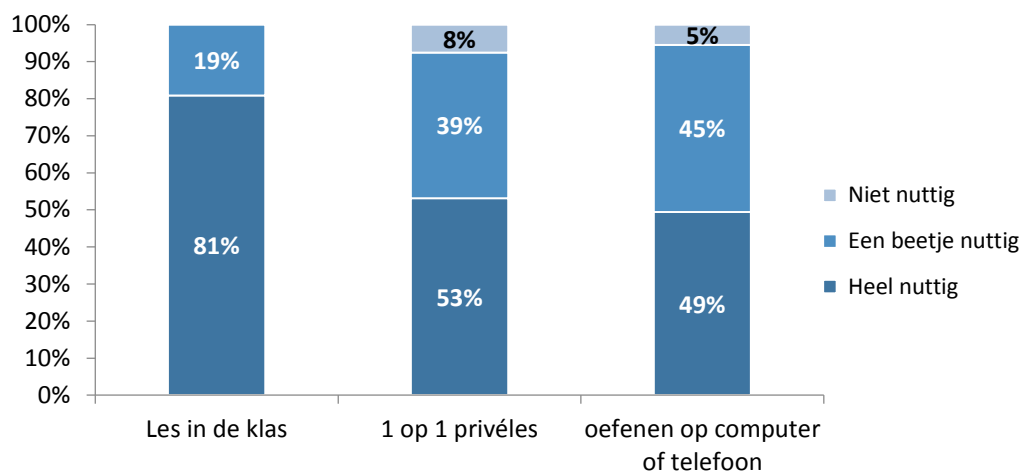
Figuur B 22 Hoe tevreden bent u met het TOV-programma? (bron: vragenlijst over TOV) (N=107)



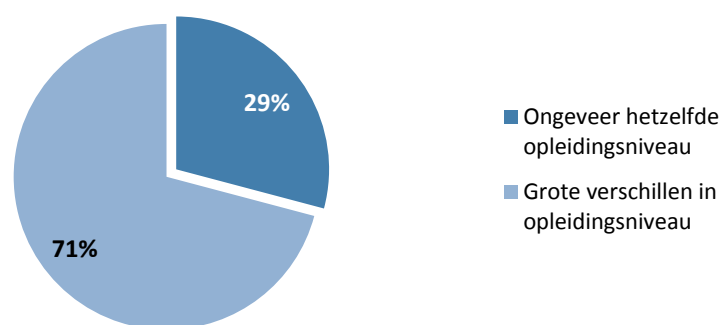
Figuur B 23 Was er in de lessen voldoende aandacht voor uw vragen? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=107)



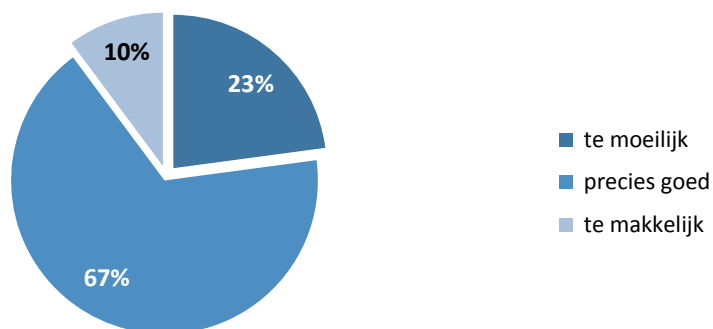
Figuur B 24 Vond u de volgende onderdelen van de taaltraining nuttig? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=79-110)



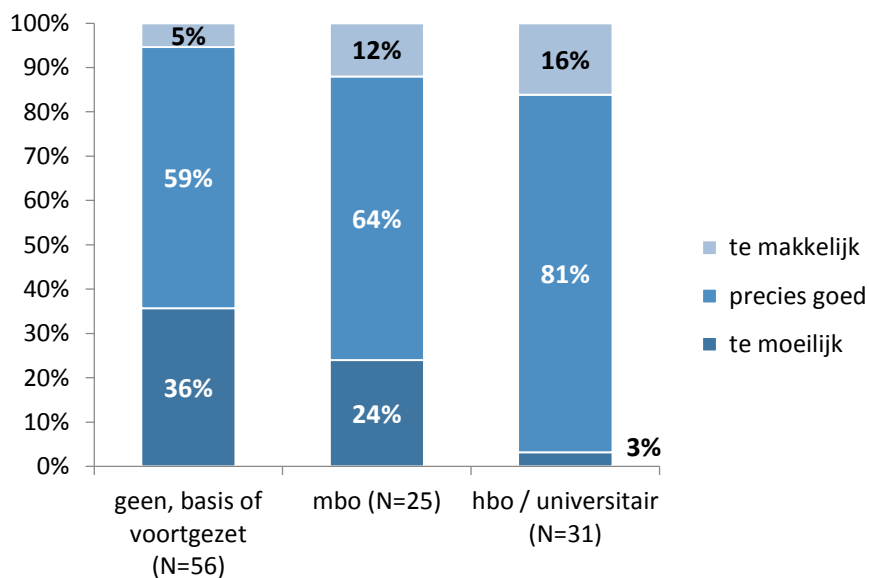
Figuur B 25 Hadden de deelnemers ongeveer hetzelfde opleidingsniveau? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=103)



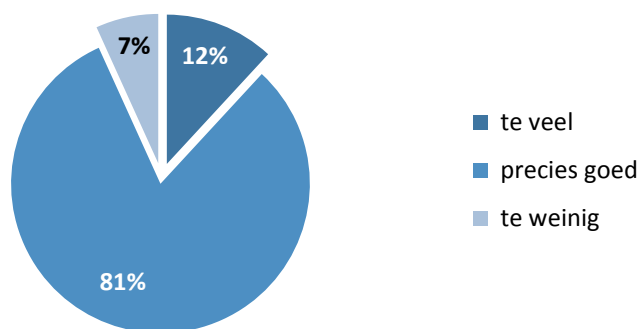
Figuur B 26 Wat vond u van het niveau van de taaltraining? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=118)



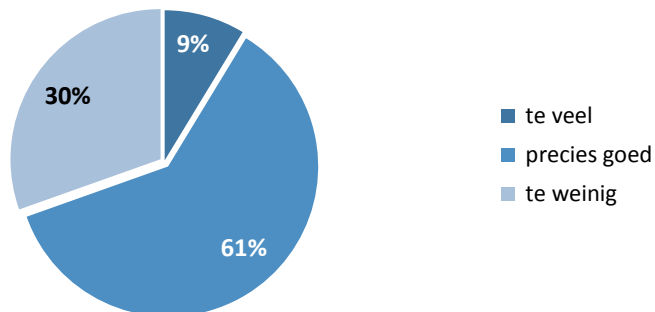
Figuur B 27 Wat vond u van het niveau van de taaltraining? *Uitgesplitst naar opleidingsniveau* (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=112)



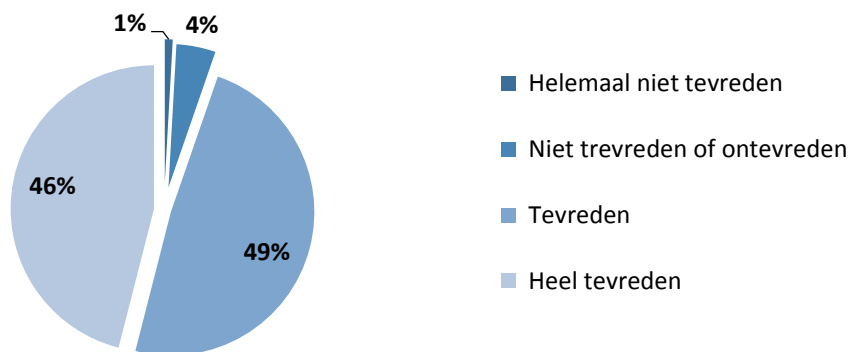
Figuur B 28 Wat vond u van het aantal lesuren per week? (bron: vragenlijst over Taalboost)(N= 118)



Figuur B 29 Wat vond u van het aantal weken dat de taaltraining duurde? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=115)



Figuur B 30 Hoe tevreden bent u met de taaltraining? (bron: vragenlijst over Taalboost) (N=113)





REGIOPLAN
BELTIDSONDERZOEK

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