

# Syrische vluchtelingen aan het werk

---

Eindrapportage en onderzoekverantwoording

Januari 2019

**Dr. Machteld de Jong, onderzoeker lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap en lector Diversiteitsvraagstukken, hogeschool Inholland**

**Dr. Karijn Nijhoff, onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool**

**Drs. Dia Wilbrink, onderzoeker lectoraat Sociale Innovatie, Windesheim**

**Dr. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool**

**Dr. Sjiera de Vries, lector Sociale Innovatie, Windesheim**

**Dr. Petra Biemans, lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland**

## Inhoud

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Managementsamenvatting .....                                                                                         | 4  |
| Voorwoord .....                                                                                                      | 9  |
| 1. Inleiding .....                                                                                                   | 10 |
| Onderzoeksvraag .....                                                                                                | 10 |
| Opbouw van het document .....                                                                                        | 10 |
| 2. Onderzoeksverantwoording .....                                                                                    | 12 |
| Dynamiek van het onderzoek .....                                                                                     | 12 |
| Literatuuronderzoek .....                                                                                            | 13 |
| Expert-raadpleging in interviews .....                                                                               | 14 |
| Case studies .....                                                                                                   | 14 |
| Leernetwerk: leren van en met 'peers' .....                                                                          | 16 |
| 3. Literatuurstudie: Samen werken is samenwerken! .....                                                              | 17 |
| Wat is er bekend vanuit de literatuur over (Syrische) vluchtelingen aan het werk .....                               | 17 |
| Contextbeschrijving: Nederland, van tolerant naar gepolariseerd? .....                                               | 18 |
| Syrische vluchtelingen in Nederland: feiten en cijfers .....                                                         | 19 |
| Inburgering en integratie .....                                                                                      | 20 |
| Proces arbeidsintegratie .....                                                                                       | 21 |
| Kansen en belemmeringen op de arbeidsmarkt .....                                                                     | 23 |
| Wetgeving en nationale regels (overheid) .....                                                                       | 23 |
| Lokale omstandigheden .....                                                                                          | 25 |
| Inclusie van 'de ander' op de Nederlandse arbeidsmarkt .....                                                         | 26 |
| Groepsfactoren en individuele kenmerken migrant .....                                                                | 29 |
| Traumatisch verleden .....                                                                                           | 31 |
| Conclusies uit het literatuuronderzoek .....                                                                         | 32 |
| Conclusies door theorie en empirie te verbinden .....                                                                | 33 |
| Tot slot .....                                                                                                       | 34 |
| 4. Conclusies en aanbevelingen .....                                                                                 | 35 |
| Conclusies ten aanzien van de situatie van Syrische vluchtelingen op de arbeidsmarkt .....                           | 35 |
| Conclusies ten aanzien van de arbeidsmarktmogelijkheden van Syrische vluchtelingen .....                             | 35 |
| Conclusies ten aanzien van factoren die het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen bevorderen ..... | 36 |
| Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....                                                                            | 37 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 5. Bijlagen .....                                          | 38 |
| Bijlage 1: Topiclijst interviews .....                     | 39 |
| Bijlage 2: Recente publicaties.....                        | 40 |
| Bijlage 3: Begeleidingscommissie.....                      | 47 |
| Bijlage 4: Lijst met gesprekspartners en betrokkenen ..... | 48 |
| Bijlage 5: De auteurs.....                                 | 50 |
| Literatuurlijst .....                                      | 52 |

## Managementsamenvatting

In de periode januari 2017 tot en met september 2018 is het praktijkgericht onderzoek ‘Syrische vluchtelingen aan het werk’ uitgevoerd. Het onderzoeksproject is opgezet omdat er nog weinig bekend is over wat effectieve manieren zijn om Syrische vluchtelingen op de werkvloer te begeleiden. Met het onderzoek is kennis opgebouwd over ‘Wat werkt in de praktijk en wat niet?’ Alle onderdelen van het project ‘Syrische vluchtelingen aan het werk’ hadden als doel het faciliteren van werkgevers die Syrische vluchtelingen aan de slag willen helpen, zodat zij dit op een effectieve en duurzame manier kunnen doen. In onze manier van onderzoeken en verslaglegging stond dan ook steeds centraal dat het project moest leiden tot concrete en praktische aanbevelingen voor werkgevers.

Het onderzoeksproject ‘Syrische vluchtelingen aan het werk’ heeft verschillende kennisproducten opgeleverd:

- Een e-boek voor werkgevers (<https://bit.ly/2LAXOel>), dat digitaal beschikbaar is;
- Een bijbehorende brochure (<https://bit.ly/2LAXOel>) waarin de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van het project beschreven staan. Deze folder is zowel digitaal als in geprinte vorm beschikbaar;
- Een verantwoordingsrapportage (dit rapport).

Het e-boek en de brochure zijn onze kennisproducten voor de beroepspraktijk. Zij zijn gebaseerd op het praktijkgericht onderzoek dat we hebben uitgevoerd. Dit rapport bevat de verantwoording van het onderzoek dat ten grondslag ligt aan het e-boek en de brochure. Het bevat de onderzoeksvragen, onderzoeksverantwoording, de literatuurstudie, conclusies en ten slotte aanbevelingen voor verder onderzoek.

### Onderzoeksvraag en werkwijze

Het doel van het onderzoeksproject is het samen met werkgevers, vluchtelingen en andere betrokken partijen meer kennis op te bouwen over het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen en deze kennis breed toegankelijk te maken voor werkgevers die met Syrische vluchtelingen aan de slag willen.

De onderzoeksvraag van het onderzoek luidt: ***Welke factoren helpen en hinderen bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen?***

### Literatuurstudie: weinig bekend dus breder gekeken

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn we januari 2017 begonnen met een literatuurstudie. Er is gezocht naar literatuur over toeleiding van vluchtelingen naar werk en vooral naar het effectief aan het werk houden van vluchtelingen. Uit de literatuurstudie bleek dat er vrij weinig kennis beschikbaar is die expliciet over vluchtelingen in de (Nederlandse) context gaat. Daarom is verder gezocht en ook kennis verzameld over bredere en/of gerelateerde thema's. Zo is onder andere gebruik gemaakt van literatuur over de ervaringen met allochtonen op de werkvloer, diversiteitsmanagement en literatuur over trauma en werk. Ook is gekeken naar de Nederlandse

context rondom vluchtelingen en de wijze waarop Nederland hiermee om gaat. Ten slotte zijn feiten en cijfers verzameld over Syrische vluchtelingen en hun situatie op de arbeidsmarkt.

Hoewel er weinig expliciete kennis beschikbaar is over het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen, kunnen we op basis van het literatuuronderzoek concluderen dat de arbeidsmarktpositie van vluchtelingen, ook na een langer verblijf in Nederland, niet gunstig te noemen is. Dit geldt overigens ook voor de arbeidsmarktparticipatie van vluchtelingen in andere landen.

Ook blijkt dat vluchtelingen zich niet altijd thuis voelen op de werkplek. Daarbij gaat het altijd om een combinatie van factoren. Ten eerste spelen de individuele kenmerken van een migrant een rol. Het gaat daarbij om de leeftijd, het opleidingsniveau, de taalkennis, maar ook de vraag of iemand door zijn vlucht of situatie in het moederland trauma's heeft opgelopen. Ten tweede zijn de organisatiekenmerken van belang. Het gaat daarbij om het HR-beleid zoals het werven van een diverse groep medewerkers, het zorgen voor draagvlak onder medewerkers voor diversiteit, het zorgen voor een goed doorstroombeleid van alle medewerkers en het afstemmen van het arbeidsvoorwaardenbeleid op een diverse groep. De literatuur laat zien dat een divers team vaak een succesvoller team is dan een eenzijdig samengesteld team, maar dat dit niet altijd een eenvoudige opgave is. Belangrijk is een inclusieve organisatiecultuur, een cultuur waarin iedereen zich thuis voelt, gewaardeerd voelt en waar inzicht bestaat in de leefwereld van medewerkers. Hierbij is aandacht nodig voor de positie van vluchtelingen, maar ook voor de belangen en normen van de zittende medewerkers.

Ook de maatschappelijke context is van belang. Hier moeten gunstige voorwaardes geschapen worden voor een positieve ontvangst van vluchtelingen. De overheid en gemeentes zijn een belangrijke factor bij snelle besluitvorming over iemands status, snelle opvang in de plaats waar men gaat wonen, en goede ondersteuning bij taalverwerving, inburgering en diploma-erkenning. Als de aankomst in Nederland en de toeleiding naar werk stroef verloopt, wordt het proces op de werkvloer er ook niet makkelijker op. Nieuwkomers hebben beperkte sociale netwerken en zullen ook in het traject na de aankomst ondersteund moeten worden bij het zoeken naar werk, het vinden naar werk en het duurzaam aan het werk zijn.

### **Expertinterviews: kennis van experts benut**

Veel kennis over de factoren die bevorderend of belemmerend werken bij de arbeidsparticipatie van vluchtelingen zit opgeslagen in de hoofden van mensen op basis van ervaringen die ze in de dagelijkse werkpraktijk hebben opgedaan. Daarom is naast het verzamelen van geschreven bronnen een tiental interviews gehouden met experts, onder andere bij Vluchtelingenwerk, UAF, Divosa en New Dutch Connections. Tijdens deze gesprekken werd ons beeld bevestigd dat er in de praktijk vooral veel aandacht gaat naar het vinden van werk en relatief weinig naar de begeleiding van het proces in de organisatie. Tegelijk werd het belang onderstreept van meer aandacht voor die begeleiding op de werkvloer. De ervaringen van de experts zijn verwerkt in de aanloop naar de casestudies en het leernetwerk. Ook zijn de resultaten verwerkt in het e-book, bij de onderdelen Tips voor werkgevers, de checklist en de vragen en antwoorden voor werkgevers.

## **Leernetwerken: leren van en met ‘peers’**

Op veel plekken zijn organisaties bezig met de toeleiding van vluchtelingen naar werk en de begeleiding op de werkplek. Om kennis en ervaring te verzamelen én te delen zijn we een leernetwerk gestart. In het leernetwerk is deze kennis opgehaald en bediscussieerd en de ervaringen zijn verwerkt in het e-boek. Het leernetwerk is vijf keer bij elkaar geweest. Het bestond uit 15 deelnemers die vanuit verschillende perspectieven input hebben geleverd: dat van de werkgever, van de voormalige vluchteling, van mensen die vluchtelingen begeleiden of die onderzoek doen naar vluchtelingen en werk. Thema's die in het leernetwerk naar voren kwamen waren onder andere het belang van het kijken naar kansen in plaats van beperkingen en het met elkaar in gesprek gaan om elkaar beter te begrijpen. Ook hebben de deelnemers meegedacht over de wijze waarop de resultaten het beste konden worden gepresenteerd aan werkgevers. De Tips voor werkgevers en vragen en antwoorden uit het e-boek, zijn hier mede op gebaseerd.

## **Casestudies: Ervaringen uit de praktijk van organisaties die Syrische vluchtelingen in dienst hebben**

In totaal zijn tien case studies uitgevoerd in instellingen en bedrijven waar Syrische vluchtelingen aan het werk zijn. Bij het zoeken van cases is zoveel mogelijk gestreefd naar een spreiding in regio, grootte van de organisatie, branche, verdienmodel en denk- en werkniveau van de vluchteling. Het zoeken van cases bleek echter lastiger dan verwacht: hoewel er veel Syrische vluchtelingen zijn in Nederland was het grootste deel van hen nog bezig met inburgeren en nog niet aan het werk in een organisatie. Door het beperkte aanbod van cases konden we niet de optimale spreiding bereiken die we wilden. Vrouwen zijn bijvoorbeeld ondervertegenwoordigd in onze casestudies. Wel is het gelukt om cases te werven onder zowel kleine als grote organisaties, bij overheid en bedrijfsleven, verspreid over het land en met werkzaamheden die sterk verschillen qua aard en niveau.

De organisaties zijn op twee momenten bezocht zodat per casus een ontwikkeling in beeld kan worden gebracht. Bovendien kan worden gereflecteerd op een groter deel van het traject. Is bijvoorbeeld na 6 maanden het oordeel over de matching nog hetzelfde als kort na de plaatsing? De resultaten laten zien dat er inderdaad een verschuiving in de tijd optreedt: bij het tweede bezoek bleek veelal dat het ‘inburgeren op de werkplek’ ingewikkelder was dan men had verwacht en meer vroeg van zowel de vluchtelingen als de organisatie (collega's, leidinggevenden etc.) De resultaten van de casestudies zijn op twee manieren gebruikt. De ervaringen en leerpunten zijn thematisch behandeld in het e-boek, gerubriceerd aan de hand van vragen van werkgevers. Gezien het beperkte aantal cases konden we daarbij geen stellige uitspraken doen, maar wel de ervaringen uit de cases delen. Meer in het algemeen geldt dat er, ook na onderzoek bij een groot aantal cases, geen ‘one-size-fits-all’ antwoord te geven is op de vraag wat wel of niet werkt bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen.

De ervaringen uit de casestudies zijn ook gebruikt voor het maken van casebeschrijvingen, verhalen waarin per case de aanpak en ervaringen zijn beschreven. Daarbij is zowel aandacht besteed aan successen als aan leerpunten. Werkgevers kunnen dan vanuit hun eigen situatie bekijken waar zij hun voordeel mee kunnen doen. De casebeschrijvingen zijn ook bedoeld om meer ‘kleur’ te geven aan, en meer inzicht in hoe een proces rond arbeidsinpassing concreet verloopt. Door de kennis uit de casestudies op twee verschillende manieren aan te bieden hopen we zo goed mogelijk aan te sluiten bij de verschillende manieren waarop mensen kunnen leren van de casussen.

De casestudies zijn uitgewerkt in het e-boek en geven een goed beeld over hoe de dagelijkse praktijk op de werkvloer er voor Syrische vluchtelingen, onder collega's en voor leidinggevenden uit ziet.

### **Conclusies en aanbevelingen**

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek luidt dat Syrische vluchtelingen prima medewerkers kunnen zijn in Nederlandse organisaties. We hebben veel positieve verhalen gehoord en nergens hoorden we dat het niet kan. Wel bleek dat er (meestal) extra tijd en aandacht nodig is om de integratie op de werkplek tot een succes te maken.

Over welke factoren daarbij helpen c.q. hinderen, is in de literatuur nog weinig bekend. Er is meer aandacht voor de toeleiding naar werk dan voor het duurzaam aan het werk houden van vluchtelingen. Door middel van dit onderzoek dragen we bij aan kennisontwikkeling op dit terrein.

Dit is van belang omdat uit de cijfers blijkt dat de arbeidsmarktpositie van Syrische vluchtelingen in Europa, en ook in Nederland, niet gunstig is. Om dit te verbeteren is snel handelen essentieel. Regelgeving die die snelheid ondersteunt, is belangrijk.

Overigens verschilt de situatie per vluchteling: naarmate deze ouder is, lager opgeleid, minder taalvaardig en meer getraumatiseerd zijn zij kwetsbaarder en is het moeilijker om aansluiting te vinden.

Onze conclusie is dat integratie van Syrische vluchtelingen op de werkplek heel goed mogelijk is, maar dat het tijd en aandacht vraagt, niet alleen in de eerste weken maar over een langere periode.

Twaalf factoren die helpen bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen zijn:

1. Een bewuste keus voor het in dienst nemen van een Syrische vluchteling als werknemer.
2. Zorgen voor draagvlak in de organisatie voor de komst van een Syrische vluchteling.
3. Een vast aanspreekpunt voor de Syrische vluchteling.
4. Inzicht in cultuurverschillen tussen Nederland en Syrië.
5. Bespreken van de Nederlandse (werk-)cultuur en de bedrijfscultuur.
6. Aandacht besteden aan het carrière- en ontwikkelingspad van de Syrische vluchteling.
7. Oog hebben voor eventuele trauma's die Syrische vluchtelingen mogelijk hebben opgelopen tijdens de oorlog of tijdens de vlucht.
8. Een inclusieve organisatiecultuur.
9. Een veilige werkplek waar de Syrische vluchteling kan wennen aan het werk, de organisatie en de Nederlandse werkcontext.
10. Steun voor de Syrische vluchteling bij het leren van de Nederlandse taal.
11. Activiteiten waarbij de Syrische vluchteling en de collega's elkaar beter leren kennen.
12. Centraal stellen van de kwaliteiten van de Syrische vluchteling en niet de beperkingen.

Aan het eind van het rapport volgen nog enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Gezien de bestaande kennislacunes geven we hier enkele suggesties:

- Vrouwelijke vluchtelingen en werk: bijna al het beschikbare onderzoek gaat over mannelijke vluchtelingen. Nu ook steeds meer vrouwen in Nederland aankomen, zij zijn veelal na-reiziger en komen in het kader van gezinshereniging, is daar ook aandacht voor nodig;

- Ervaringen en loopbaanontwikkelingen van (Syrische) vluchtelingen op de langere termijn;
- Verschillen in de ervaringen binnen grotere en kleinere organisaties bij verschillende typen werk, bijvoorbeeld meer of minder 'talig'.
- Het effect van de komst van (Syrische) vluchtelingen op verschillende organisatie uitkomsten (productiviteit, innovatievermogen), medewerker uitkomsten (tevredenheid), organisatiecultuur etc.
- Het omgaan met trauma's op de werkvloer.

## Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek Syrische vluchtelingen aan het werk. Het onderzoek is in januari 2017 van start gegaan en is afgerond in augustus 2018.

Het onderzoeksproject 'Syrische vluchtelingen aan het werk' is opgezet omdat er nog weinig bekend is over wat effectieve manieren zijn om Syrische vluchtelingen op de werkvloer te begeleiden. Met het onderzoek willen we kennis opbouwen over 'Wat werkt in de praktijk en wat niet?' en deze kennis vervolgens breed toegankelijk maken. De focus ligt op het identificeren van werkzame elementen om Syrische vluchtelingen duurzaam aan het werk te houden. Doel van het project is het ontwikkelen van handreikingen om werkgevers te ondersteunen die met Syrische vluchtelingen aan de slag willen, zodat zij dit op een effectieve en duurzame manier kunnen doen.

Het onderzoeksproject 'Syrische vluchtelingen aan het werk' levert verschillende kennisproducten op:

- e-boek voor werkgevers (<https://bit.ly/2LAXOel>);
- brochure (<https://bit.ly/2LAXOel>);
- verantwoordingsrapportage (dit rapport).

Het onderzoek is mogelijk gemaakt door Instituut Gak, een vermogensfonds dat subsidie verstrekt aan projecten op de terreinen sociale zekerheid en arbeidsmarktbeleid in Nederland. Met het onderzoeksprogramma wil Instituut Gak kennis genereren die bij kan dragen aan de ontwikkeling van de sociale zekerheid in Nederland. Meer informatie over de stichting, lopende en afgeronde projecten en onderzoeken is te vinden op hun website.

Het onderzoek is geïnitieerd door Instituut Gak en uitgevoerd door het HRM lectoren Netwerk. Het HRM Lectoren Netwerk verenigt de HRM-lectoren van Nederlandse hogescholen. Zij beheren gezamenlijk de Stichting HRM Lectoren Netwerk Nederland. Het doel van de stichting en het netwerk is het 'bevorderen van het HRM-onderwijs en onderzoek en de professionalisering van het vakgebied op hbo-niveau'. Zie voor meer informatie <https://hrmlectoren.nl/>. Aan dit onderzoeksproject nemen drie lectoraten deel: het lectoraat Sociale Innovatie van hogeschool Windesheim, het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van hogeschool Inholland en het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool.

Veel mensen hebben een bijdrage geleverd aan het onderzoek: geïnterviewden, leden van de begeleidingscommissie en deelnemers aan het leernetwerk. Een overzicht is te vinden in bijlage 3 en 4. Allen hiervoor onze hartelijke dank!

Het onderzoeksteam,

Sjiera de Vries, lector Sociale innovatie, hogeschool Windesheim

Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

Machteld de Jong, onderzoeker lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap en lector Diversiteitsvraagstukken, hogeschool Inholland

Karijn Nijhoff, senior onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

Dia Wilbrink, onderzoeker lectoraat Sociale innovatie, hogeschool Windesheim

Petra Biemans, lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, hogeschool Inholland

# 1. Inleiding

In de afgelopen periode heeft een groot aantal mensen een veilig heenkomen gezocht in Nederland. Velen van hen, met name de mensen afkomstig uit Syrië, hebben na een relatief korte termijn in Nederland een asiilvergunning gekregen. Zij kunnen nu een volgende stap maken en zich gaan richten op de inburgering in Nederland. Werk kan daarbij een belangrijke rol spelen. Verschillende organisaties zetten zich in om vluchtelingen te helpen om een passende werkplek te vinden. Ook Instituut Gak heeft aangegeven een bijdrage te willen leveren aan de integratie van vluchtelingen in Nederland en met name aan het verbeteren van hun positie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Omdat nog weinig bekend is over wat daarbij effectieve manieren van werken zijn, is het project 'Syrische vluchtelingen aan het werk' opgezet. Dit project heeft als doel om samen met werkgevers en vluchtelingen kennis op te bouwen over dit onderwerp en die kennis breed toegankelijk te maken. Het uiteindelijke doel van het project is het faciliteren van werkgevers die Syrische vluchtelingen aan de slag willen helpen, zodat zij dit op een effectieve en duurzame manier kunnen doen.

## Onderzoeksvraag

**Doel** van het project is het ontwikkelen van handreikingen die werkgevers ondersteunen die met Syrische vluchtelingen<sup>1</sup> aan de slag willen. Om dit te kunnen doen zijn we op zoek gegaan naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: ***Welke factoren helpen en hinderen bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen?***

Het project bestaat uit een aantal onderdelen die deels parallel aan elkaar hebben plaatsgevonden.

1. **Literatuurstudie.** Samenvatten van de reeds beschikbare literatuur over de toeleiding van vluchtelingen naar werk en duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen.
2. **Leernetwerk.** Opzetten en implementeren van een leernetwerk voor het peer-to-peer uitwisselen van ervaringen en ontwikkelen van ervaringskennis tussen werkgevers, professionals, vluchtelingen en onderzoekers.
3. **Casestudies.** Onderzoek in de praktijk naar werkzame factoren bij bedrijven.
4. **Kennis toegankelijk maken.** Toegankelijk maken van de opgedane kennis voor werkgevers, HRM-medewerkers, leidinggevenden, collega's en Syrische vluchtelingen.

## Opbouw van het document

Dit verantwoordingsrapport heeft betrekking op het hele onderzoek. De resultaten van het leernetwerk en de casestudies zijn verwerkt in een e-boek. De literatuurstudie kon daarin niet geheel verwerkt worden en is derhalve in deze verantwoordingsrapportage opgenomen. Het

---

<sup>1</sup> Een vluchteling is een asielzoeker die erkend is als vluchteling volgens het Vluchtelingenverdrag. Een vluchteling krijgt een verblijfsvergunning, die onder andere vrije toegang geeft tot de arbeidsmarkt, zonder dat een tewerkstellingsvergunning hoeft te worden aangevraagd. Omdat een vluchteling dus een verblijfsstatus heeft, wordt ook vaak de term statushouder gebruikt.

verantwoordingsrapport is als volgt opgebouwd. In **hoofdstuk 2** is de **onderzoekverantwoording** van het gehele onderzoek te vinden. Hoe is het onderzoek opgebouwd, welke zaken zijn we tegengekomen en hoe zijn de onderzoekers hier mee omgegaan? In **hoofdstuk 3** volgt de **literatuurstudie**. Omdat er weinig over duurzaam aan het werk houden van vluchtelingen te vinden is, is ook gezocht in verwante vakgebieden, zoals onderzoek rond traumaverwerking op het werk en diversiteit. Een belangrijk product van dit onderzoek is het e-boek met tips voor werkgevers die een vluchteling in dienst willen nemen. De verzamelde literatuur kon niet integraal worden opgenomen in het e-boek. Dat boek is specifiek gericht is op werkgevers en is qua inhoud, opzet en taalgebruik op die doelgroep gericht. Omdat het jammer zou zijn deze informatie niet te publiceren, hebben we de volledige literatuurstudie opgenomen als hoofdstuk 3 van deze eindrapportage. In **hoofdstuk 4** ten slotte volgen de **conclusies en aanbevelingen uit het hele onderzoek**, waarbij een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. Verder wordt aangeven welke zaken nader onderzoek vragen. De resultaten van de casestudies en de leernetwerkbijeenkomsten worden niet besproken in deze rapportage, die staan in het e-boek. De resultaten zijn wel meegenomen in de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Onderzoeksverantwoording

Het doel van het project *‘Syrische vluchtelingen aan het werk’* is het ontwikkelen van kennis en instrumenten voor werkgevers die met Syrische vluchtelingen aan de slag willen. Werkgevers kunnen deze inzichten gebruiken om een weloverwogen keuze te maken voor het aannemen van Syrische vluchtelingen. Eenmaal aan het werk, kunnen de inzichten uit dit project de kans op succes vergroten. Om dit doel te bereiken zijn we op zoek gegaan naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: ***welke factoren helpen en hinderen bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen?***

In dit hoofdstuk gaan wij in op de werkwijze die is gehanteerd bij dit onderzoek. We hebben in het onderzoek gebruik gemaakt van verschillende bronnen en methoden om gegevens te verzamelen en te analyseren. We zijn begonnen met literatuuronderzoek, aangevuld met expert interviews. Op basis daarvan is een topiclijst samengesteld (zie bijlage 1) voor de interviews met verschillende belanghebbenden in de case studies bij organisaties waar Syrische vluchtelingen aan het werk zijn. Gedurende de gehele looptijd is een leernetwerk actief geweest dat heeft gereflecteerd op de resultaten en eigen ervaringen heeft ingebracht. Om te zorgen dat het project goed aan zou sluiten op de wensen en behoeften van de organisaties die vluchtelingen willen opnemen en optimaal aansluit op wat er allemaal al gebeurt rond Syrische vluchtelingen is een begeleidingscommissie ingesteld die meedenkt over zowel opzet en uitvoering van het project als over de vormgeving en disseminatie van de eindproducten (zie bijlage 3 voor de rol en de leden van deze begeleidingscommissie).

Voor we de opzet van het onderzoek bespreken gaan we eerst in op de dynamiek van het onderzoek. Deze zorgde ervoor dat tijdens het onderzoek de beoogde onderzoeksopzet op een aantal punten moest worden bijgesteld.

### Dynamiek van het onderzoek

Zoals vaak gebeurt bij onderzoek, zeker bij onderzoek naar actuele en dynamische onderwerpen, bleek tijdens het onderzoek af en toe dat aanpassingen van de onderzoeksopzet nodig waren. De eerste aanpassing betreft de vraagstelling van het onderzoek. Aanvankelijk was het onze bedoeling om te kijken naar zowel het proces van begeleiding naar werk als naar het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen. Als snel bleek dat er verschillende projecten werden opgezet gericht op de begeleiding naar werk, maar dat er nog nauwelijks aandacht was voor het duurzaam aan het werk houden. Om deze reden, en om het onderzoek beter behapbaar te maken, is daarom al snel besloten om dit laatste thema centraal te stellen. De vraagstelling werd derhalve veranderd.

*Oorspronkelijke vraagstelling: Welke factoren helpen en hinderen bij het begeleiden van Syrische vluchtelingen naar werk en het duurzaam aan het werk houden van deze vluchtelingen?*

*Bijgestelde vraagstelling: Welke factoren helpen en hinderen bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen?*

Tijdens het **literatuuronderzoek** bleek dat de hoeveelheid literatuur over vluchtelingen aan en op het werk beperkt is. Er is nog weinig kennis over hoe (Syrische) vluchtelingen duurzaam kunnen ‘landen’ in organisaties beschreven en hoe werkgevers hier het beste mee om kunnen gaan. Vandaar dat

breder is gezocht en o.a. literatuur over traumaverwerking op het werk en diversiteit in het algemeen in beschouwing is genomen. Tegelijk bleek tijdens de uitvoering van het project de aandacht voor ontwikkelingen rond Syrische vluchtelingen toe te nemen. Er verschijnen regelmatig nieuwe onderzoeken, zodat we hebben afgezien van het opleveren van een literatuurstudie aan het begin van de onderzoeksperiode, zoals aanvankelijk de bedoeling was. Deze zou dan al achterhaald zijn bij de oplevering van het eindrapport. We zijn dus tot het laatste moment bezig geweest met het actualiseren van het literatuuronderzoek. De literatuurstudie is te vinden in hoofdstuk 3.

Ook de opzet van de **casestudies** is bij aanvang van het onderzoek aangepast. De oorspronkelijke opzet was dat de casestudies zouden worden uitgevoerd bij pilotprojecten die door Instituut Gak worden gefinancierd, zodat we de ervaring die daar wordt opgedaan konden monitoren. Al snel bleek dat er te weinig geschikte projecten waren om te monitoren: (vrijwel) overal was men vooral bezig met toeleiding naar werk, maar er waren nog weinig vluchtelingen die al aan het werk waren. Om toch inzicht te krijgen in wat er werkt op de werkvloer zijn we op zoek gegaan naar organisaties waar al wel Syrische vluchtelingen aan het werk waren. Die hebben we gevonden. De situatie verschilde per case, zo was er bijvoorbeeld verschil tussen de cases in hoe lang men al aan het werk was. De ene vluchteling was net begonnen, een ander was al een stukje langer bezig. Ook waren er soms verschillende vluchtelingen en soms was er maar één Syrische vluchteling in een organisatie werkzaam. De beginsituatie verschilde dus. Omdat er veel tijd is gaan zitten in het vinden van de cases begonnen we later met interviewen, waardoor tussen het eerste en het laatste interview in een organisatie niet één jaar maar zes tot negen maanden zat. De casussen hebben mooie ervaringen zichtbaar gemaakt en staan beschreven in het e-boek (<https://bit.ly/2LAXOel>).

Ten slotte was het oorspronkelijke plan om de in het project ontwikkelde kennis toegankelijk te maken via een website. Het bleek echter praktischer om dit te doen door een **e-boek**. Omdat van een website wordt verwacht dat die regelmatig geactualiseerd wordt, wat beheer noodzakelijk maakt, bleek dit uiteindelijk lastig realiseerbaar. Bovendien kan een e-boek gemakkelijk worden overgedragen aan andere partijen die het op hun eigen website kunnen plaatsen en via eigen kanalen kunnen verspreiden.

## Literatuuronderzoek

Het project is gestart op 1 januari 2017 met een literatuuronderzoek. De aanwezigheid van vluchtelingen in Nederland en hun participatie op de arbeidsmarkt is niet nieuw. We zijn begonnen met het verzamelen van wat er al is geschreven over de toeleiding naar werk en vooral over het effectief aan het werk houden van vluchtelingen. Omdat er vrij weinig kennis beschikbaar bleek die expliciet over vluchtelingen in de (Nederlandse) context gaat, is daarnaast kennis verzameld over gerelateerde thema's, zoals over het omgaan met trauma's. Drie onderzoekers hebben in zowel nationale als internationale bronnen gezocht naar literatuur over dergelijke thema's, in wetenschappelijke literatuur en rapporten van onderzoeksorganisaties, maar ook op websites van organisaties die zich met toeleiding van vluchtelingen naar de arbeidsmarkt bezighouden. De gebruikte zoektermen zijn gerelateerd aan de theoretische thema's die worden beschreven in het literatuurhoofdstuk. Er is geen restrictie gehanteerd wat betreft jaar van uitgave. De literatuurstudie is gedurende het project aangescherpt en aangevuld met nieuwe literatuur. Na een eerste intensieve periode van literatuuronderzoek zijn de toen verzamelde bronnen in een review met de hele onderzoeksgroep besproken en is vastgesteld wat op basis van de bestaande literatuur de belangrijkste onderwerpen zouden worden waarover tijdens de casestudies vragen zouden worden

gesteld. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 3 van dit verantwoordingsrapport.

### Expert-raadpleging in interviews

Veel kennis over de factoren die bevorderend of belemmerend werken bij de arbeidsparticipatie van vluchtelingen zit opgeslagen in de hoofden van mensen op basis van ervaringen die ze in de dagelijkse werkpraktijk hebben opgedaan. Daarom is naast het verzamelen van geschreven bronnen een tiental interviews gehouden met experts, bijvoorbeeld bij organisaties die zich richten op vluchtelingen zoals Vluchtelingenwerk en UAF (zie bijlage 4). In oriënterende interviews is aan de experts gevraagd wat volgens hen bevorderende en belemmerende factoren zijn bij de arbeidsparticipatie van Syrische vluchtelingen, wat hun eigen ervaring daarmee is en welke aanbevelingen zij hebben voor organisaties die hiermee aan de slag willen. Van ieder interview is een verslag gemaakt. Dat verslag is gecodeerd op basis van een codeboek dat later ook is gebruikt als basis voor het codeboek voor de casestudies. Daarnaast hebben de onderzoekers een aantal conferenties gericht op vluchtelingen in Nederland bezocht en geïnventariseerd wat daar naar voren kwam over bevorderende en belemmerende factoren en aanbevelingen. De resultaten van deze ronde van kennis vergaren bij experts is gebruikt voor het e-boek, maar ook om de topiclijst en het codeboek voor de casestudies aan te vullen (zie bijlage 1).

### Case studies

In totaal zijn tien case studies uitgevoerd in instellingen en bedrijven waar Syrische vluchtelingen aan het werk zijn. Oorspronkelijk was het daarbij de bedoeling om vooral pilots die door Instituut Gak worden gefinancierd te monitoren. Dit bleek in praktijk niet mogelijk (zie hiervoor bij 'Dynamiek van het onderzoek'). In overleg met Instituut Gak en na advies van de begeleidingscommissie is breder gekeken. Hiervoor is gebruik gemaakt van de contacten van Instituut Gak en de onderzoekers, en vervolgens via de zogenaamde 'sneeuwbalmethode' gezocht waarbij aan contacten wordt gevraagd of zij nog weer andere contacten hebben etc. Bij het zoeken van cases is zoveel mogelijk gestreefd naar een spreiding in regio, grootte van de organisatie, branche, verdienmodel en denk- en werkniveau van de vluchteling. Het zoeken van cases bleek echter lastiger dan verwacht: hoewel er veel Syrische vluchtelingen zijn in Nederland was het grootste deel van hen nog bezig met inburgeren en nog niet aan het werk in een organisatie. Door het beperkte aanbod van cases konden we niet de optimale spreiding bereiken die we wilden. Vrouwen zijn bijvoorbeeld ondervertegenwoordigd in onze casestudies. Hoewel er ook in de populatie vluchtelingen meer mannen zijn dan vrouwen (vaak ondernemen mannen de gevaarlijke reis en proberen dan later hun vrouwelijke gezinsleden te laten overkomen) is dit wel een gemis omdat verwacht wordt dat de situatie van vrouwelijke vluchtelingen echt verschilt van die van mannen (Gruijter, Kahmann & Razenberg, 2018). Wel is het gelukt om cases te werven onder zowel kleine als grote organisaties, bij overheid en bedrijfsleven, verspreid over het land en met werkzaamheden die sterk verschillen qua aard en niveau.

| Case                | Omvang organisatie | Aantal respondenten | Aantal interviews <sup>a</sup> |
|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|
| Kap- en beautysalon | Klein              | 5                   | 4                              |
| Syrische supermarkt | Klein              | 3                   | 5                              |
| Eetcafé             | Klein              | 3                   | 6                              |
| Naaiatelier         | Klein              | 3                   | 6                              |
| Klein bouwbedrijf   | Klein              | 3                   | 7                              |

|                            |       |           |           |
|----------------------------|-------|-----------|-----------|
| Groot installatiebedrijf   | Groot | 3         | 5         |
| Groot bouwbedrijf          | Groot | 6         | 6         |
| Grote gemeente Randstad    | Groot | 6         | 7         |
| Grote overheidsorganisatie | Groot | 3         | 5         |
| Hogeschool                 | Groot | 2         | 3         |
| <b>Totaal</b>              |       | <b>37</b> | <b>54</b> |

Tabel 1: Typering cases en aantal interviews

a: bij een deel van de interviews is met meerdere respondenten tegelijk gesproken

In de case studies zijn ervaringen verzameld uit het traject voorafgaand aan het hebben van een baan, over de startfase in de organisatie en over wat er bevorderend en belemmerend heeft gewerkt in de periode daarna. Dit is gedaan vanuit het perspectief van zowel de werkgevers als dat van de Syrische werknemers, hun collega's en direct leidinggevenden. De informatie is verzameld met behulp van interviews, waarbij gebruik is gemaakt van een topiclijst die is samengesteld op basis van het literatuuronderzoek en de expertinterviews.

Drie ervaren onderzoekers hebben vervolgens de interviews gehouden. In totaal zijn bij tien organisatie 37 mensen geïnterviewd. In de interviews is steeds gewerkt aan de hand van de topiclijst, maar werd ook ingespeeld op de specifieke situatie van de organisatie en de hoedanigheid van de geïnterviewde: leidinggevende, vluchteling, collega etc. Een aantal interviews heeft plaatsgevonden met hulp van een tolk, zodat de Syrische vluchteling in zijn of haar eigen taal kon spreken, of in het Engels, zodat meer en waardevollere informatie naar voren is gekomen. De gesprekken zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen en hiervan is een verslag gemaakt. Een aantal respondenten had bezwaar tegen het maken van een opname. Van de gesprekken met hen is alleen een verslag gemaakt.

Om een goed beeld te krijgen van de cases zijn op minimaal twee momenten gegevens verzameld. Het voordeel van verschillende meetmomenten per casus is dat een ontwikkeling in beeld kan worden gebracht. Bovendien kan worden gereflecteerd op een groter deel van het traject. Is bijvoorbeeld na 6 maanden het oordeel over de matching nog hetzelfde als kort na de plaatsing? De resultaten laten zien dat er inderdaad een verschuiving in de tijd optreedt.

Voor de analyse van de interviews is een codeboek gemaakt en een instructie voor het coderen van de interviews. Het codeboek is aangescherpt naar aanleiding van twee proefrondes, waarbij de verschillende leden van het projectteam onafhankelijk van elkaar dezelfde interviews codeerden om te zien of zij de codes op een zelfde manier gebruiken. Nadat overeenstemming was bereikt over het codeboek zijn alle interviews gecodeerd door drie onderzoekers en zijn de interviewfragmenten gerangschikt per casus, en over alle cases heen, per code.

Gedurende het analyseproces hebben de onderzoekers veelvuldig contact met elkaar gehad om ervaringen te delen, uitkomsten te vergelijken en te duiden. Daarnaast waren de onderzoekers in de gelukkige omstandigheid dat de contacten met de organisaties dusdanig goed waren dat onderzoeksuitkomsten ook konden worden gecheckt en waar nodig konden worden aangevuld met nieuwe informatie. Het proces van interviewen, analyseren en schrijven is daarbij regelmatig afgestemd met de organisaties. Op basis van het empirisch materiaal zijn de casestudies geschreven en is een overkoepelende beschrijving van de kernresultaten gemaakt, die in het e-boek zijn verwerkt (zie ook <https://bit.ly/2LAXOel>). Daarbij ligt de focus op het antwoord geven op praktische vragen van werkgevers, die overigens ook grotendeels uit de casestudies voortkomen. De opzet van het e-

boek is besproken met de deelnemers van het leernetwerk (zie volgende paragraaf) en de begeleidingscommissie. De uiteindelijke tekst is tegengelezen door de opdrachtgever en door een aantal mensen die niet bij het onderzoek betrokken waren, onder wie een werkgever en een voormalig Syrische vluchteling.

### Leernetwerk: leren van en met ‘peers’

Op veel plekken zijn organisaties bezig met de toeleiding van vluchtelingen naar werk en de begeleiding op de werkplek. Allemaal doen ze ervaring op met wat wel en niet werkt. In het leernetwerk dat we in dit project zijn gestart, zijn deze ervaringen opgehaald en bediscussieerd. Bovendien waren de leden van het leernetwerk ‘critical friends’ voor de onderzoekers: de gevonden inzichten werden getoetst en vragen zijn voorgelegd. Tijdens de bijeenkomsten van het leernetwerk was er daarnaast ruimte om elkaar te leren kennen en heeft iedere deelnemer ook zijn of haar eigen netwerk kunnen inbrengen. Recente publicaties zijn gedeeld en de deelnemers hebben elkaar ook op de hoogte gebracht van en uitgenodigd voor events rond vluchtelingen en werk.

Leernetwerken hebben niet alleen een meerwaarde voor de deelnemers; ze kunnen ook een breder effect hebben. Door de ervaringen van een dergelijk netwerk systematisch te verzamelen door ervaren onderzoekers, ontstaat nieuwe praktijkkennis die toegankelijk kan worden gemaakt voor een brede groep. De onderzoekers hebben er bovendien voor gezorgd dat de kennis uit verschillende onderdelen van het huidige project, zoals het literatuuronderzoek en de casestudies, werd ingebracht in het netwerk, zodat het leren versneld wordt. Van iedere bijeenkomst is een verslag gemaakt. Dit verslag is steeds ingebracht in de volgende bijeenkomst ter correctie en aanvulling. De leerpunten uit het leernetwerk zijn gebruikt voor het schrijven van het thematische hoofdstuk van het e-boek (zie <https://bit.ly/2LAXOel>), waarin vragen van werkgevers worden beantwoord.

Om zo veel mogelijk van en met elkaar te kunnen leren is gestreefd naar een brede diversiteit aan deelnemers in het leernetwerk. Het leernetwerk bestaat uit 15 deelnemers die vanuit verschillende perspectieven input hebben geleverd: dat van de werkgever, van de voormalige vluchteling, van mensen die vluchtelingen begeleiden of die onderzoek doen naar vluchtelingen en werk (zie bijlage 4). Zij zijn geworven uit door Instituut Gak gefinancierde projecten, aangevuld met contacten uit de netwerken van de onderzoekers. Het leernetwerk is in deze samenstelling in totaal vier keer bij elkaar geweest in Hilversum. De laatste bijeenkomst van het leernetwerk binnen dit project was tijdens de slotbijeenkomst in Amsterdam, aangevuld met andere geïnteresseerden. Gesteld kan worden dat de bijdragen van het Leernetwerk van grote waarde zijn geweest voor dit project.

### 3. Literatuurstudie: Samen werken is samenwerken!

*In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de literatuurstudie te vinden. Deze resultaten zijn in het e-boek vertaald naar tips voor werkgevers. In deze verantwoordingsrapportage is het literatuurverslag integraal opgenomen. In dit literatuurverslag komen de volgende onderwerpen aan bod: Eerst wordt ingegaan op wat er al bekend is in de literatuur over vluchtelingen. Omdat er weinig literatuur is over specifiek Syrische vluchtelingen, hebben we breder gekeken. Daarna wordt beknopt aandacht besteed aan de context rondom vluchtelingen: hoe is Nederland hier mee omgegaan? In de volgende paragraaf komen feiten en cijfers aan bod. De overige paragrafen staan in het teken van inclusie. Zowel in de maatschappij als op de arbeidsmarkt: wat is hierover bekend, waar lopen werkgevers en vluchtelingen tegen aan en wat werkt wel of niet in dit verband? Ten slotte worden conclusies uit de literatuurstudie getrokken. De actuele literatuur die na het afronden van het literatuuronderzoek beschikbaar kwam, is in bijlage 2 toegevoegd.*

#### Wat is er bekend vanuit de literatuur over (Syrische) vluchtelingen aan het werk

In 1992 kwam het rapport 'Asielzoekers in Nederland' uit: een grootschalige studie door de Universiteit van Amsterdam naar de leefsituatie van vluchtelingen van vijf nationaliteiten in verschillende asielzoekerscentra en gemeenten. Uit het onderzoek kwam naar voren dat asielzoekers het belangrijk vinden op een zinvolle wijze bezig te zijn in Nederland: het leren van de Nederlandse taal, het volgen van een opleiding én betaald aan het werk (Hulshof, de Ridder & Kroneman, 1992).

We zijn nu ruim 25 jaar later en nog altijd wordt gesproken over een zinvolle benutting van de talenten en kwaliteiten van asielzoekers. Net als toen is er de afgelopen jaren sprake geweest van een grote toename van het aantal asielzoekers, ook wel 'vluchtelingen' genoemd. Nog altijd blijkt dat er geen antwoord is op de wijze waarop asielzoekers of vluchtelingen op een snelle wijze kunnen integreren binnen onze samenleving aan de hand van een betaalde baan. Hierover wordt zowel in de politiek als in de publieke ruimte gesproken en inmiddels zijn er diverse onderzoeken gedaan naar de toeleiding van vluchtelingen naar werk op de Nederlandse arbeidsmarkt. Renée Frissen van de OpenEmbassy, een online helpdesk voor vluchtelingen met een status, gaf tijdens het symposium Recht van Spreken aan de Vrije Universiteit van Amsterdam op 29 november 2017 op basis van haar jarenlange ervaringen aan dat Nederland heel goed in staat is zaken te regelen en te organiseren als het gaat om vluchtelingen, maar dat er niet wordt 'geleerd' en aanpakken vrijwel nooit worden geëvalueerd op hun effectiviteit. Dat geldt ook voor het toe leiden van vluchtelingen naar werk en vluchtelingen laten thuis voelen op de werkplek.

In dit hoofdstuk brengen wij bijeen wat bekend is over het aan het werk houden van vluchtelingen met een status. We richten ons daarbij op vluchtelingen uit Syrië. De komst van Syrische vluchtelingen en asielzoekers staat sinds 2015 centraal in discussies over het asielbeleid in de Europese Unie en in Nederland. Inmiddels is er veel onderzoek gedaan naar diverse aspecten van het 'vluchteling' zijn op identiteitsvorming en integratie. Ook is steeds meer bekend over de 'weg' die vluchtelingen afleggen van hun komst naar Nederland en verblijf in een asielzoekerscentrum (AZC) tot het vinden van een vaste baan of het starten van een eigen onderneming. Het doel van ons onderzoek is om vast te stellen welke factoren een goede inpassing op de werkplek bevorderen dan wel belemmeren en het doen van aanbevelingen om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen.

Hierna gaan we eerst in op de huidige Nederlandse context ten aanzien van asielzoekers, migranten en vluchtelingen, er wordt een kenschets gegeven van Syrische vluchtelingen die zich in Nederland

bevinden, er wordt ingegaan op inclusie op de arbeidsmarkt en diversiteit in organisaties. Ten slotte wordt beschreven wat er in verschillende onderzoeken naar voren is gekomen over de belemmerende en faciliterende factoren bij arbeidsparticipatie door (voormalige) vluchtelingen.

### Contextbeschrijving: Nederland, van tolerant naar gepolariseerd?

Al vanaf de 17e eeuw is sprake van een aanzienlijk aantal 'vreemdelingen' in Nederland. Ondanks dat tot ver in de jaren '70 van de vorige eeuw de focus van het beleid in Nederland lag op emigratie, blijkt Nederland door de geschiedenis heen hoofdzakelijk een immigratieland (Lucassen & Penninx, 1997).

Tot 1975 was er vanuit de overheid nauwelijks politieke aandacht voor vraagstukken rondom migranten omdat de heersende gedachte was dat het verblijf slechts tijdelijk zou zijn (Commissie Blok, 2004; Entzinger & Stijnen, 1990; Penninx, Munstermann & Entzinger, 1998). In de jaren tachtig van diezelfde eeuw veranderde dat. De WRR kwam in 1979 met een kritisch rapport dat die aanname over tijdelijk verblijf verwierp en stelde dat beleidsintensivering noodzakelijk was om marginalisatie van migranten te voorkomen. Het idee was (zie onder meer Ontwerp-Minderhedennota uit 1981 en de Minderhedennota uit 1983) dat migranten zouden integreren in de Nederlandse samenleving via het concept 'integratie met behoud van eigen identiteit' (Ghorashi, 2006; Ghorashi & Eijberts, 2016; Duyvendak & Rijkschroeff, 2004). Ook op dit beleid kwam kritiek en in 1994 is het beleid gewijzigd van 'minderhedenbeleid' in 'integratiebeleid'. In de Contournota Integratiebeleid Etnische Minderheden uit 1994 wordt de nadruk gelegd op actief burgerschap en integratie van migranten via werk en onderwijs (Glastra, 1999). Dit beleid is in de jaren die volgen voortgezet met steeds meer een focus op de individuele verantwoordelijkheid van migranten op integratie in de Nederlandse samenleving (Sleegers, 2007) en een toegenomen nadruk op sociaal culturele aspecten van integratie (naast werk en onderwijs).

Het (publieke) debat rond migratie en migranten is lang onder de sluier van tolerantie verhuld. Historische bronnen laten zien dat die tolerantie een dun laagje was, waarbij migranten vooral werden toegelaten als ze economisch zelfstandig waren (officieel vastgelegd in de Vreemdelingenwet). In de jaren 1990 begon de tolerantie aanzienlijk af te nemen en voerde het 'nieuwe realisme' (Prins, 2004) de boventoon, een debatstijl waarin alles lijkt te moeten worden gezegd. Niet alleen werden migranten als economische bedreiging gezien, ook werden migranten als mogelijk gevaar gezien door nationale en internationale gebeurtenissen. Ghorashi en Sabeli (2013) stellen dat de getolereerde afstand, de afstand tussen mensen die als vanzelfsprekend wordt beschouwd, daarmee in onverschilligheid of negatieve verschilligheid veranderde. Ook bleek dat personen niet als 'mens' werden gezien, maar in debatten of gesprekken werden gereduceerd tot hun 'vluchteling zijn', een te beperkte visie op hun meervoudige identiteit, hetgeen overigens ook van toepassing is op andere groepen migranten (Ghorashi, 2013).

In de jaren negentig zijn grote aantallen vluchtelingen naar Nederland gekomen. In de periode 1993-2000 waren er volgens het IND ongeveer driehonderdduizend asielaanvragen van mensen uit Iran, Irak, Afghanistan, Somalië en voormalig Joegoslavië. Een nieuwe instroom van vluchtelingen richting Europa en Nederland werd in 2015 zichtbaar van mensen die vluchtten voor oorlogen in Syrië, Irak, Afghanistan en Eritrea, met in hun kielzog mensen die op zoek zijn naar een beter leven uit landen als Algerije, Marokko en Albanië (COA, 2016; Jennissen, Engbersen, Bokhorst & Bovens, 2018).

De huidige vluchtelingenproblematiek lijkt volgens Boutelier (2016) meer los te maken dan ooit, waarbij twee 'stemmen' in het publieke debat nadrukkelijk hoorbaar zijn: de stem van de medemenselijkheid en de stem van de angst voor verlies van voorzieningen, cultuur en identiteit. De 'stem van de middengroep', een groep die qua omvang het meest talrijk is en niet tegen vluchtelingen is, maar ook bezorgd is over het absorptievermogen van de Nederlandse samenleving en de gewekte indruk van ongelijke behandeling van 'Nederlanders' en vluchtelingen als het gaat om snelheid en toegang tot voorzieningen, wordt veel minder gehoord (Hofman & De Jong, 2016; Heijne, 2016).

### Syrische vluchtelingen in Nederland: feiten en cijfers

In de jaren tachtig zijn voor het eerst grotere aantallen Syriërs naar Nederland gekomen als vluchteling (Pharos, 2016). In februari 2016, verbleven 64.000 Syriërs in Nederland, wat ongeveer 0,4 procent van de Nederlandse bevolking is (CBS, 2016). Het merendeel daarvan, bijna 50.000, is in de recente vluchtelingenstroom sinds 2013 naar Nederland gekomen (CBS, 2016). In 2017 kwamen hier ongeveer 11.000 Syrische vluchtelingen bij (VluchtelingenWerk, 2018). Van deze groep hebben 2.202 vluchtelingen een asielaanvraag gedaan. 8.582 Syriërs kwamen naar Nederland als nareiziger. Een nareiziger is iemand die in het kader van gezinshereniging het recht heeft om naar Nederland te komen. In het eerste kwartaal van 2018 hebben 585 Syriërs een asielaanvraag gedaan, 655 mensen met een Syrische nationaliteit kwamen als nareiziger (VluchtelingenWerk, 2018; CBS, 2018).

In 2015 vormen Syrische vluchtelingen 43% van de aanwezigen in de vluchtelingenopvang, dat is de grootste groep. In 2018 is het aandeel Syriërs gedaald tot 27%. Ze vormen nog steeds de grootste groep, maar de cijfers laten zien dat de instroom in 2018 is afgenomen. Hetzelfde zien we bij de groep alleenstaande minderjarige vluchtelingen. Nu vormen de Eritreeërs de grootste groep onder alleenstaande minderjarige vluchtelingen. Vrijwel alle asielaanvragen van Syriërs worden ingewilligd, in 2016 gold dat voor 97% van de door Syriërs ingediende asielaanvragen (VluchtelingenWerk, 2016 en 2018).

Inwilliging van een asielverzoek betekent dat iemand 'statushouder' wordt. Een statushouder is een vluchteling die een verblijfsvergunning voor vijf jaar toegewezen heeft gekregen. De Syriërs die sinds 2013 naar Nederland zijn gekomen wonen verspreid over Nederland: ze wonen tijdens de asielprocedure of tijdelijk als statushouder in een asielzoekerscentrum (AZC) of zijn als statushouder door de gemeente zelfstandig gehuisvest.

Op 1 januari 2016 was 40% van de Syrische statushouders jonger dan 18 jaar, slechts 3% was ouder dan 60. Een meerderheid, 62%, van de Syrische statushouders, woonde in gezinsverband. Van de Syriërs was bijna 90% moslim en ongeveer 10% christen (Pharos, 2016; de Lange, Besselsen, Rahouti, & Rijken, 2017).

Voor de oorlog uitbrak, ging 97% van de Syrische kinderen naar de basisschool. Gemiddeld heeft een Syrische vluchteling 12 jaar scholing gehad. Dit ligt lager dan het Nederlandse gemiddelde van 18 jaar, maar hoger dan het gemiddelde van andere vluchtelingen (en migranten) -groepen (SER, 2016).

Onderzoek uit 2018 laat zien dat slechts een klein deel van de Syriërs al aan het werk is: 11-12% (Huijnk, 2018; zie ook SCP, 2018).

## Inburgering en integratie

In een recente publicatie van de Universiteit van Amsterdam (de Lange et al., 2017) wordt uitgebreid beschreven wat de Nederlandse regelgeving is bij de arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen. De volgende paragraaf is een verkorte weergave van de belangrijkste aspecten.

Arbeidsmarktdeelname van vluchtelingen, i.c. mensen zonder status, wordt gecoördineerd door het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen). Deze instantie is verantwoordelijk voor de uitgifte van tewerkstellingsvergunningen. Zij kan deze niet afgeven als iemand korter dan zes maanden in de asielprocedure zit. Hier zijn geen uitzonderingen op. Als men na zes maanden nog in de asielprocedure zit, kan men voor maximaal 24 weken een tewerkstellingsvergunning krijgen. Wel is eerder al vrijwilligerswerk toegestaan, voornamelijk om verveling tegen te gaan en mensen al aan de samenleving deel te laten nemen. Ook voor het doen van vrijwilligerswerk is toestemming van het UWV nodig (zie ook Bakker et al., 2018).

Zodra men een verblijfsvergunning heeft, is men statushouder. Statushouders hebben vrije toegang tot de arbeidsmarkt, zonder dat een tewerkstellingsvergunning moet worden aangevraagd. De Nederlandse staat stelt voor statushouders dezelfde voorzieningen (scholing, arbeidsbemiddeling, toegang tot andere voorzieningen) beschikbaar om te helpen bij het toetreden op de arbeidsmarkt als aan de eigen onderdanen.

In de eerste jaren na aankomst volgt de statushouder de verplichte integratie- en inburgeringscursussen. Binnen drie jaar na het verkrijgen van de verblijfsvergunning moet de statushouder het inburgeringsexamen halen. Het COA (Centraal Orgaan opvang Asielzoekers) biedt een voorbereidende cursus op het inburgeringsexamen aan.

Na het verkrijgen van de verblijfsvergunning, blijkt het voor statushouders moeilijk te zijn om werk te vinden, moeilijker dan bijvoorbeeld voor andere migrantengroepen. Bakker, Dagevos en Engbersen (2017) spreken in dat kader over een 'vluchtelingenkloof'. Zij noemen trauma's, de asielprocedure en het leren van de Nederlandse taal als factoren die een belemmerend effect hebben op de arbeidsparticipatie van statushouders. Om een betere verbinding te maken tussen de kwaliteiten van de statushouder en de arbeidsmarkt zijn verschillende projecten opgezet.

Omdat in het verleden gebleken is dat het voor statushouders moeilijk is om werk te vinden zijn verschillende projecten opgezet om een betere verbinding te maken tussen de kwaliteiten van de statushouder en de arbeidsmarkt. Zo wordt geprobeerd statushouders te plaatsen in een gemeente waar de arbeidsmarkt het beste aansluit op hun kwaliteiten. Ook wordt al door het COA aandacht gegeven aan bemiddeling, dus al voor men vanuit het azc in een gemeente is geplaatst. Formeel is het echter de taak van de gemeenten om de statushouder naar werk te bemiddelen, in het kader van de Participatiewet. Uit een bemiddelingspilot komt echter naar voren dat het belangrijk is dat de statushouder binnen zes maanden wordt ondersteund bij het zoeken van werk. Daarna wordt het moeilijk om mensen te activeren, ook omdat ze dan met inburgering, huisvesting of gezinshereniging bezig zijn. Een snelle ondersteuning door het COA is daarom belangrijk. Verschillende partijen, waaronder het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, pleiten dan ook voor een parallelle aanpak, waarbij vanaf dag één, na aankomst in Nederland, het leren van de Nederlandse taal en het verkrijgen van betaald werk centraal staan (Koolmees, 2018; Lagunas & Rijssenbeek, 2017; de Lange et al., 2017). In het hierna volgende kader wordt een voorbeeld uit Canada belicht hoe zij integratie van nieuwkomers stimuleren.

### ***Canada: It takes a village***

*In Canada bestaat de mogelijkheid van 'private sponsoring' waarbij een vluchteling door een groep gefinancierd wordt om naar Canada te komen. De vluchteling wordt in Canada dan ook door die groep opgevangen en voor een jaar ondersteund. Er zijn verschillende manieren om zo'n groep te vormen en men is verantwoordelijk voor de dagelijkse kosten, kleding, meubels, en andere fysieke behoeften. Daarnaast helpt de groep bij het zoeken naar een dokter en tandarts, bij het vervullen van allerlei administratieve taken, en bij het regelen van voorzieningen zoals bijvoorbeeld een school voor de kinderen of taallessen voor ouderen. Ook wordt de vluchteling aan mensen voorgesteld, hij of zij wordt geholpen bij het zoeken naar werk en er moet begeleiding zijn bij het vinden van de weg in de Canadese samenleving.*

*Op deze manier is een vluchteling (met het gezin) direct verbonden aan Canadese burgers die bijspringen. De lijntjes zijn kort en de integratie is op verschillende manieren bespoedigd.*

*Bronnen: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/publications-manuals/guide-private-sponsorship-refugees-program.html>*

*[http://www.huffingtonpost.ca/2015/11/27/private-refugee-sponsoring-costly-but-newcomers-better-off-sponsor\\_n\\_8660932.html](http://www.huffingtonpost.ca/2015/11/27/private-refugee-sponsoring-costly-but-newcomers-better-off-sponsor_n_8660932.html);*

*[https://www.nytimes.com/2017/03/25/world/canada/syrian-refugees.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2017/03/25/world/canada/syrian-refugees.html?_r=0)*

## **Proces arbeidsintegratie**

Sinds de invoering van de Inburgeringswet in 2013 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de (re)integratie van ingeschrevenen. Hiervoor is in 2015 extra geld door het Rijk beschikbaar gesteld (de Lange et al., 2017; Razenberg & de Gruijter, 2016). Uit onderzoek bij een representatief deel van de gemeenten kwam naar voren dat bij 85% van de gemeenten voldoende of ruim voldoende politiek draagvlak en politieke wil aanwezig is voor ondersteuning van asielzoekers bij de arbeidsmarkttoeleiding (Razenberg & de Gruijter, 2016). Op gemeentelijk niveau heeft de polarisatie die in het landelijke debat te zien is, weinig tot geen effect (gehad) op de bereidheid om vluchtelingen te faciliteren.

### ***Belang integratierol steden/gemeenten***

Gemeenten pakken hun rol bij de arbeidsmarkttoeleiding van statushouders verschillend op. Zo zijn er grote verschillen in de budgetten die hiervoor vrij gemaakt (kunnen) worden, maar ook regionale verschillen in de behoefte aan arbeidskrachten spelen een rol. Op basis van onderzoek naar de werkwijzen van gemeenten heeft het Kenniscentrum Integratie en Samenleving een aantal aanbevelingen geformuleerd voor gemeenten over hoe zij werkgevers kunnen ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen (zie figuur 1).

Figuur 1: overzicht KIS advies voor het aannemen van vluchtelingen

## 1. GA IN GESPREK MET WERKGEVERS

Luister naar hun vragen en behoeftes en ga gezamenlijk op zoek naar de mogelijkheden voor arbeidstoeleiding van statushouders, gegeven de context van de organisatie. In de verkenning van KIS geven werkgevers aan dat er weinig contact is tussen werkgevers en gemeenten over statushouders. In de gesprekken die er wél zijn ervaren werkgevers dat er weinig concrete acties daaruit voortkomen, en dat het te traag en bureaucratisch verloopt.

→ Download het KIS-onderzoek

## 2. INFORMEER WERKGEVERS OVER STATUSHOUDERS

Informeer werkgevers over het taalniveau en achtergrond van statushouders, en over de juridische mogelijkheden van vluchtelingen om te werken. Zorg dat de talenten, wensen, belemmeringen en mogelijkheden van statushouders in de gemeente goed in beeld zijn.

## 3. BIED WERKGEVERS DE MOGELIJKHEID OM STATUSHOUDERS TE LEREN KENNEN

Spread de financiële risico's door regelingen zoals werken met behoud van uitkering of tijdelijke loonkostensubsidie beschikbaar te stellen. Werkgevers ervaren namelijk dat de financiële risico's – bijvoorbeeld als iemand door ziekte uitvalt of als iemand een lagere arbeidsproductiviteit heeft – voor het aannemen van statushouders bij hen liggen, terwijl de baten – statushouders stromen uit de uitkering en integreren sneller – ook de gemeente ten goede komen.

## 4. BIED ONDERSTEUNING AAN STATUSHOUDERS

Bereid vluchtelingen met een verblijfsstatus goed voor op de Nederlandse arbeidsmarkt. Denk aan het aanbieden van sollicitatietrainingen en verwachtingsmanagement met betrekking tot inkomsten en een eventuele armoedeval. Maar ook door mogelijkheden te zoeken om de verplichte inburgering en werk te combineren. En bied hen ondersteuning bij praktische, administratieve en randvoorwaardelijke zaken, ook op het moment dat ze aan de slag zijn bij een werkgever.

## 5. WERK EERST SAMEN MET DE 'VOORLOPERS'

Investeer in eerste instantie in samenwerking met voorlopers. Zoek de samenwerking met werkgevers die er vanuit maatschappelijke betrokkenheid voor openstaan om statushouders in dienst te nemen. Deze werkgevers kunnen de rol van ambassadeur vertolken en een reëel beeld schetsen van de inzet, context en randvoorwaarden die nodig zijn om statushouders aan te nemen.

Bron: <https://www.kis.nl/artikel/hoe-ondersteunen-gemeenten-werkgevers-bij-het-aannemen-van-vluchtelingen-5-tips>

De gemeenten zijn weliswaar verantwoordelijk voor de (re)integratie van ingezetenen, sinds de invoering van de Wet Inburgering 2013 (Wi2013) is de rol van de gemeenten bij de integratie van *statushouders* beperkt: waar in het verleden de gemeente een aandeel had bij het organiseren van cursussen, is de verantwoordelijkheid nu bij de inburgeraar gelegd. De drie pijlers van de Wi2013 zijn:

- (1) dat de verantwoordelijkheid bij de inburgeraar ligt
- (2) dat het aanbod van cursussen geprivatiseerd via de markt is georganiseerd
- (3) en dat de inburgeraar een resultaatverplichting heeft. Het laatste betekent dat er bijvoorbeeld gekort kan worden op de uitkering als men niet binnen drie jaar is ingeburgerd. De deelname aan cursussen wordt gefinancierd via een lening die omgezet wordt in een gift als aan de eisen wordt voldaan (Antenbrink et al., 2017; Klaver, Mallee, Ode & Smit, 2015).

De rol van de gemeente is dus alleen via de Participatiewet geregeld, waarbij de meeste gemeenten zich beperken tot het inzetten van reguliere instrumenten uit de Participatiewet (Klaver et al., 2015; Razenberg & de Gruijter, 2016).

Ook op het huidige beleid, net als op het beleid in het verleden, is de kritiek omvangrijk en vooral bij de toeleiding naar de arbeidsmarkt worden belemmeringen gezien. Deze belemmeringen worden kort besproken onder het hoofdstuk 'Kansen en belemmeringen'.

### Kansen en belemmeringen op de arbeidsmarkt

Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van (Syrische) vluchtelingen in Nederland is vooral gericht op toeleiding (hoe krijg je vluchtelingen aan het werk?) of bestaat uit kwantitatieve gegevens waaruit vooral naar voren komt dat de arbeidsmarktparticipatie voor vluchtelingengroepen laag ligt. Hierbij wordt weinig gekeken naar ervaringen van vluchtelingen op de werkvloer.

Portes & Rumbaut (1996) maken een onderscheid in oorzaken die spelen in drie verschillende contexten: de *overheid context* van ontvangst, de *arbeidsmarkt (of lokale) context* van ontvangst en de *context van de etnische groep*. In elke context zijn er verschillende factoren die invloed hebben op de arbeidsmarktparticipatie van migranten. Landelijk beleid, bijvoorbeeld de asielprocedure, heeft invloed op arbeidsmarktkansen van migranten. Lokale arbeidsmarktstructuren zijn daarnaast relevant. Zo tonen Shneikat en Ryan (2018) aan dat er in Londen veel kansen zijn voor hoger opgeleide vluchtelingen door de aanwezigheid van een groot aantal financiële instellingen. De vluchtelingen vinden hier werk bij vertaaldiensten (Arabisch) en in de informatietechnologie en marketing.

Ook zijn groepskenmerken van belang: wat is bijvoorbeeld het gemiddelde opleidingsniveau van een migrantengroep? In onderstaande beschrijving van factoren die de kansen op de arbeidsmarkt beïnvloeden hanteren we een vergelijkbare indeling en worden factoren besproken die te maken hebben met de nationale wetgeving en regels (overheid), de lokale omstandigheden en individuele kenmerken van de migrant.

### Wetgeving en nationale regels (overheid)

De vele verschillende stappen en de complexe regels van de Nederlandse bureaucratie maken dat de doorlooptijd (van statushouder naar organisatiemedewerker) vaak veel tijd in beslag neemt, wat niet gunstig is voor de snelheid van de arbeidsmarktparticipatie. De Rijksoverheid probeert hier wat aan te doen, onder andere door de publicatie van een factsheet/stappenplan dat uitleg geeft over de wet- en regelgeving rond arbeidsparticipatie<sup>2</sup>. Deze aanbevelingen worden bevestigd in het rapport "Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen?" van het KIS. In dat rapport komen de prille ervaringen van werkgevers naar voren. Er wordt aangegeven dat de toeleiding moeizaam ging (Razenberg & de Gruijter, 2017).

Konle-Seidl en Bolits (2016) geven een opsomming van maatregelen voor succesvolle arbeidsmarkttoeleiding en participatie die in verschillende publicaties zijn beschreven<sup>3</sup>. De rol van de

---

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/03/20/werk-en-vluchtelingen-stappenplan-aannemen-statushouders>

<sup>3</sup> Aanbevelingen van de volgende organisaties zijn in het rapport opgenomen: Commission (DG Home); Common European Framework of Reference (CEFR); European Parliament (ECRE); UNHCR; Policy Department A: Economic and Scientific Policy OECD; IMF.

overheid staat centraal, ook wordt benadrukt dat maatwerk nodig is. Zo wordt een snel begin van taalonderwijs, op verschillende niveaus en gekoppeld aan de (mogelijke) arbeidsmarktpositie van de vluchteling, benadrukt. Taalles wordt gericht op wat nodig is in het werk en voor de communicatie op de werkvloer, inclusief het vakjargon en vakspecifieke termen. Ook wordt aangegeven dat de erkenning van diploma's en competenties zo snel mogelijk moet gebeuren, waar nodig via (individuele) assessments. Bij de integratie op de arbeidsmarkt is individuele coaching van belang, ook daar ligt de nadruk op maatwerk: houdt rekening met verschillen in cultuur, leeftijd, sekse en *special needs*.

Volgens de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) zijn de lange asielprocedure, de drukke eerste tijd van aanpassing en gezinshereniging, trauma's door vervolging en oorlog, slecht aansluitende opleidingen, slechte taalbeheersing en discriminatie belangrijke verklaringen voor de achterblijvende arbeidsmarktdeelname (Engbersen et al., 2015). De Lange et al. (2017) voegen hieraan toe dat ook het wachten op gezinshereniging na de statusverlening belemmerend werkt voor een snelle en duurzame toetreding tot de arbeidsmarkt. Een spoedige hereniging met gezinsleden is van groot belang voor de integratie en dus ook de arbeidsmarktintegratie in de Nederlandse samenleving. De verschillende stappen en de complexe regels van de Nederlandse bureaucratie hebben een negatieve invloed op de snelheid en kwaliteit van de arbeidsmarktparticipatie.

Het IMF geeft het advies om tijdelijk minimumlonen aan te passen of om subsidies aan werkgevers te verlenen om de lonen te betalen. Dit laatste is in lijn met bevindingen dat de arbeidsmarktpositie van migranten gunstiger is in landen waar startsalarissen laag liggen, er minder bescherming is voor werknemers en de arbeidsmarkt niet te gesegmenteerd is. De laatste bevinding wordt bevestigd in onderzoek door Bier (2016)<sup>4</sup> waarmee de relevantie van deze maatregel voor Nederland wordt aangetoond.

Inmiddels is in diverse rapporten en adviezen gepleit voor aanpassing van het huidige beleid en de huidige regelgeving om de integratie van statushouders te bespoedigen (Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken, 2017; Antenbrink et al., 2017; Klaver et al., 2015; SER, 2016). Een aantal elementen wordt door de Sociaal Economische Raad (SER) aanbevolen: integratie al starten in de opvang; taalonderwijs als onderdeel van toeleiding en opleiding; maatwerk bij scholingstrajecten en arbeidsmarkttoeleiding; doorlopende ondersteuning (SER, 2018).

Door de asielprocedures en sinds 2013 ook door de inburgeringsvereisten, wordt snelle arbeidsmarktparticipatie niet bevorderd. De nadruk ligt op 1) het verkrijgen van status, wat soms lange tijd kan duren 2) het inburgeringstraject waarbij taalcursussen belangrijker worden geacht dan arbeidsmarktparticipatie. Ook zijn de vele regels bij verschillende gemeentes niet altijd bevorderend voor een snelle deelname (op niveau) op de arbeidsmarkt. De inburgeringsprocedure belemmert economische integratie bijvoorbeeld omdat de lessen vaak overdag zijn wat plaatsen bij een werkgever bemoeilijkt. Over het algemeen is de afstemming tussen onderwijs, arbeid en inburgering niet goed geregeld (de Lange et al., 2017; Razenberg & de Gruijter, 2017).

---

<sup>4</sup> Vergelijkend onderzoek naar de economische integratie van migranten in verschillende 'welfare state regimes' heeft ten dele vergelijkbare resultaten geleverd, vooral bij de start van arbeidsmarktparticipatie. Voor de langere termijn zijn bredere voorzieningen van de verzorgingsstaat juist weer gunstiger (DiPrete, Graaf, Luijkx, Tahlin & Blossfeld, 1997; DiPrete, 2002; Nijhoff, 2006).

Er is veel kritiek op het beleid, vooral bij de toeleiding naar de arbeidsmarkt worden belemmeringen gezien. In juli 2018 is door de minister van sociale zaken besloten dat het beleid in 2020 zal worden aangepast. Het wetsvoorstel behelst dat vanaf 2020 de gemeenten weer meer controle hebben over het cursusaanbod dat voor statushouders bestaat. Het inburgeringsplan wordt aangepast aan de persoon: het taalniveau kan per inburgeraar verschillen maar er wordt in het traject bijvoorbeeld ook rekening gehouden met mogelijke traumaverwerking of andere persoonlijke aspecten die de inburgering kunnen vertragen of versnellen. Het algemene taalniveau krijgt meer aandacht en de inhoud van de burgerschapslessen wordt aangepast. De lening die nu voor de inburgeraar bestaat, wordt afgeschaft: het geld gaat vanaf 2020 weer naar de gemeente die cursussen kan inkopen voor de inburgeraar. Het principe dat een lening een mogelijke schuld wordt, wat zwaar weegt op de schouders van inburgeraars, verdwijnt. Men kan wel een boete krijgen als blijkt dat iemand zich niet voldoende inzet. Ten slotte wordt werk centraal gezet en gemeenten krijgen een actieve rol in het verbinden van werkgevers en statushouders<sup>5</sup>.

### Lokale omstandigheden

Ook lokale omstandigheden kunnen van invloed zijn op de arbeidsmarktkansen van vluchtelingen. Deze aspecten zijn verbonden aan de gemeente of de omgeving waar een statushouder terecht komt. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- De tijd die verloren gaat bij de wachttijden bij de gemeente voor plaatsing
- Er is geen optimale afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij plaatsing in een gemeente
- De stappen in het asielproces, bij de inburgering en op de arbeidsmarkt zijn niet simultaan. Per gemeente kunnen die verschillen en dus kan het proces anders lopen.
- Er is geen verbinding tussen inburgering en re-integratie
- Kleine en middelgrote gemeenten hebben onvoldoende massa voor specifiek beleid gericht op taalverwerving of het begeleiden naar werk (Klaver et al., 2015).

Daarnaast komt uit gemeenten het geluid dat de informatieverwerving en voorziening niet optimaal is: gemeenten krijgen niet altijd gegevens door die door het COA zijn verzameld, het COA verzamelt niet alle informatie die bij gemeenten nodig is. Statushouders worden in gemeenten geplaatst zonder dat het arbeidsmarktperspectief hierbij wordt meegenomen. Dit is wel een aanpak die in ontwikkeling is. Zoals het nu echter is ingericht, ervaren gemeenten dat slechts een klein percentage van de statushouders (tussen 0 en 10 %) direct bemiddelbaar is.

In 2017 en 2018 is een aantal stappen gezet om de aansluiting op lokaal niveau te verbeteren. Daarnaast is een slag gemaakt in de communicatie tussen het COA en de gemeenten. Tijdens de wachttijd in het azc worden inmiddels verschillende programma's aangeboden die de integratie en taalbeheersing kunnen versnellen. Gemeenten ontvangen nu informatie via het Taakstelling Volg Systeem (TVS) om zo de statushouders beter bij de arbeidsmarkttoeleiding te kunnen ondersteunen. De SER geeft een aantal voorbeelden van succesvolle projecten op gemeentelijk niveau waarbij vooral maatwerk, persoonlijke ondersteuning en een ketenaanpak worden aanbevolen. Dit gebeurt,

---

<sup>5</sup> <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/07/02/vijf-veranderingen-waardoor-de-inburgering-nu-wel-moet-slagen-a1608649> (geraadpleegd op 08 augustus 2018)

door decentralisatie van de opvang, niet in elke gemeente. Ook in 2018 bestaan er nog verschillen tussen de gemeenten (SER, 2018).

Er zijn grote verschillen in de manier waarop gemeenten de arbeidstoeleiding organiseren. Onderzoek van Divosa en Movisie (de Groot, van Houten, Verweij & Haggenburg-Mohammed, 2017) laat zien dat een goede aanpak gebaat is bij een doordachte visie, een goede samenwerking tussen professionals, voldoende facilitering en kennis rondom wetgeving en toeleiding naar arbeid. Dit geldt voor de arbeidstoeleiding in het algemeen, maar zal naar alle waarschijnlijkheid ook van belang zijn voor de arbeidstoeleiding van statushouders.

#### ***Duitsland en Zweden: een geïntegreerde aanpak***

*In Duitsland is in 2015-2016 voor een geïntegreerde aanpak van vluchtelingen gekozen: men heeft besloten de asielprocedure van start tot eind bij één instantie te beleggen waar alle belanghebbenden samenkomen. Het Federale Bureau voor Migranten en Vluchtelingen werkt samen met het Federale Arbeidsbureau en het Goethe Instituut. Gemeenschappelijk bieden zij bijvoorbeeld arbeidsmarktoriëntatieprogramma's, informatie over de arbeidsmarkt en Duitse les. Vooralsnog zijn de resultaten positief: wachttijden zijn korter, administratieve processen verhelderd.*

*Ook in Zweden heeft men voor een geïntegreerde aanpak gekozen, waarbij de statushouder actief betrokken is bij het opstellen van zijn of haar eigen integratieplan. Het integratieplan op maat duurt gemiddeld twee jaar en verschillende instanties werken mee, zoals de belastingdienst en de Arbeidsvoorziening. De statushouder moet actief aan zijn of haar economische zelfstandigheid werken, en kan daarbij hulp krijgen van een gids voor ondersteuning (de Lange et al., 2017).*

#### **Inclusie van 'de ander' op de Nederlandse arbeidsmarkt**

Met de instroom van migranten binnen de Nederlandse samenleving en binnen arbeidsorganisaties, ontstond ook het vraagstuk hoe om te gaan met een diverse medewerkerspopulatie (Vinke, 2014). Door Vroome, Martinovic en Verkuyten (2014) wordt het zelfs als 'a common feature of many organizations' beschouwd. Als het gaat om diversiteit in organisaties, wordt daarmee verscheidenheid bedoeld zoals in cultuur, overtuigingen, gender, etniciteit, seksuele voorkeur, kennis, leeftijd of sociaaleconomische positie (Blom, 2015). In deze paragraaf gaan we in op inclusiviteit: om Syrische vluchtelingen duurzaam aan het werk te houden is het belangrijk dat organisaties inclusief zijn.

Een van de verklaringen voor de moeizame omgang met diversiteit in veel organisaties vinden we in de sociale identiteitstheorie (Reynolds, Turner & Haslam, 2003). Deze theorie stelt dat mensen categoriseren en een onderscheid maken in 'wij' en 'zij'. Aan de 'wij-groep' worden positievere kenmerken toegeschreven. De 'zij-groep' wordt gezien als 'de ander', de uitzondering, de groep die minder past. In een organisatie betekent dit dat men van die 'anderen' verwacht dat zij minder passen in de organisatie, minder loyaal zijn en sneller de organisatie zullen verlaten (Jackson & Joshi, 2011). Minderheden als vrouwen, migranten of gehandicapten, die niet voldoen aan het standaardplaatje van 'de' medewerker worden al snel als de 'zij-groep' getypeerd met alle negatieve connotaties die daarbij horen.

Er bestaat inmiddels een aanzienlijke hoeveelheid literatuur die ingaat op de voor- en nadelen van een diverse organisatie. Diverse organisaties blijken succesvoller te zijn omdat ze creatiever zijn, mensen moeten elkaar overtuigen vanuit diverse perspectieven waardoor men scherp blijft en beter op de snel veranderende omgeving kan reageren (Davidovic & Terlouw, 2015). Tegelijkertijd kan diversiteit ook strijd of zelfs conflicten veroorzaken en het zich ingraven in het eigen gelijk, waardoor organisaties juist slechter gaan presteren en medewerkers zich minder betrokken voelen bij de organisatie (Vroome, Martinovic & Verkuyten, 2014; Blom & Prud'homme van Reine, 2016).

Ely en Thomas (2001) laten zien dat er een positieve relatie bestaat tussen diversiteit in het medewerkersbestand en het functioneren van het team, maar tonen ook aan dat die relatie wordt beïnvloed door het belang dat teammedewerkers geven aan etnische en culturele diversiteit binnen het werk. Zij beschrijven tevens drie perspectieven op het streven naar etnische en culturele diversiteit. Deze perspectieven zijn:

- 1) *Discrimination and fairness perspective*: organisaties die werken vanuit dit perspectief streven rechtvaardigheid na. Iedereen is gelijk en dient als zodanig te worden behandeld.
- 2) *Acces and legitimacy*: bij dit perspectief streven organisaties ernaar kansen op de markt tot stand te brengen. Door diversiteit te stimuleren kan een organisatie goed inspelen op de (etnisch/cultureel) diverse samenleving en de kansen die dat voor de organisatie heeft.
- 3) *Integration and learning perspective*: deze organisaties streven diversiteit na omdat dit zorgt voor grotere creativiteit, innovatie en betere producten en diensten waardoor de organisatieprocessen zelf ook worden verbeterd (Ely & Thomas, 2001).

Voorwaarde om uitsluiting of achterstelling van (potentiele) medewerkers op basis van niet-relevante kenmerken te voorkomen, is het voeren van een open dialoog met wederzijds respect voor elkaars standpunten als het gaat om werk- en carrière gerelateerde zaken. Uit onderzoek blijkt dat in de huidige tijd van negatieve maatschappelijke beeldvorming ten aanzien van migranten, het van groot belang is dat HRM in dit proces een actieve rol vervult door actief het contact te zoeken met alle actoren in een organisatie (Essers, Van der Heijden & Notelaers, 2015).

Blom (2015) stelt dan ook dat organisaties die de talenten van alle medewerkers willen benutten, een gericht diversiteitsbeleid moeten voeren, waarbij de volgende aspecten relevant zijn:

- Het op de juiste wijze werven van een diverse groep werknemers, dus via de kanalen die potentiele medewerkers met verschillende achtergronden gebruiken
- Het creëren van draagvlak onder medewerkers voor diversiteit
- Het op de juiste wijze selecteren van een diverse groep werknemers
- Actief beleid ontwikkelen gericht op het behouden en doorstromen van een diverse groep werknemers
- Het arbeidsvoorwaardenbeleid aanpassen aan een diverse groep werknemers.

Dat het hebben van een baan bijdraagt aan het thuis voelen van migranten in de samenleving, is inmiddels door verschillende onderzoekers aangetoond (Vroome, Martinovic & Verkuyten, 2014; Otten, Jansen & Vroome, 2013). Om de integratie te bevorderen en de uitkeringsafhankelijkheid van migranten te beperken zouden organisaties en de overheid hier dan ook meer 'werk' van moeten maken. Toch blijkt in de praktijk dat nog niet alle organisaties even open staan voor een diverse medewerkerspopulatie en dat een divers team ook tot lastige situaties kan leiden waardoor

managers sneller de voorkeur geven aan iemand die in het team past. Waarmee ze bedoelen iemand zonder migratie- of vluchtelingen achtergrond (De Jong & Walraven, 2017).

Dat de samenwerking niet altijd goed verloopt, blijkt onder andere uit onderzoek dat aantoonde dat er stressreacties ontstaan als mensen met een diverse afkomst met elkaar moeten samenwerken, zelfs als ze aangeven positief ten opzichte van 'anderen' te staan (Ellemers & Rink, 2016). Toch blijkt uit ander onderzoek (Jackson & Joshi, 2011) dat hoe langer een divers team met elkaar samenwerkt, hoe kleiner de onderlinge verschillen worden en hoe sterker persoonlijke verbindingen de verschillen tussen 'wij' en 'zij' overstijgen. Daarmee wordt ook aangetoond dat de factor tijd een belangrijke rol speelt als het gaat om het succes van een divers team. Juist daarom is het belangrijk voorwaarden te scheppen binnen organisaties voor diverse teams. De literatuur over diversiteit op de langere termijn is schaars.

Uit diverse onderzoeken (o.a. Ghorashi, 2018; De Jong & Walraven, 2017) blijkt dat de werkvloer geen goede afspiegeling van de maatschappij is. Het percentage medewerkers met een migratie-achtergrond is vaak veel minder dan het percentage in de Nederlandse samenleving. Dit suggereert dat ook de kansen op succes binnen de Nederlandse arbeidsmarkt voor vluchtelingen met een status beperkt zijn. Om dit proces te doorbreken, wordt in de onderzoeken gepleit voor meer aandacht voor diversiteit, met name in het werving- en selectieproces. Daarnaast is het belangrijk dat organisaties werken aan een inclusieve organisatiecultuur waarin ruimte is voor verschil maar ook voor wat medewerkers met verschillende achtergronden met elkaar verbindt. Otten, Jansen en de Vroome (2013) benadrukken in dat kader dat hierbij zowel aandacht moet zijn voor de leden van de minderheidsgroep als die van de meerderheidsgroep. Diversiteit gaat immers over beide groepen. Deze manier van kijken wordt ook wel "all-inclusive multiculturalisme" genoemd. Belangrijk is ook dat managers actief bij het uitvoeren van het diversiteitsbeleid betrokken worden: zij kunnen voor een veilige sfeer op de werkvloer zorgen en zijn verantwoordelijk voor het aannamebeleid.

Nishii, Khattab, Shmela & Paluch (2017) beschrijven dat voor het bereiken van een inclusieve organisatiecultuur drie aandachtspunten van belang zijn:

- 1) Gaat het er eerlijk aan toe op de werkvloer (gelijke kansen op promotie, gelijke beloning van medewerkers, gelijke mate van investering in ontwikkeling van alle medewerkers)
- 2) Wordt goed omgegaan met verschillen tussen medewerkers (is er empathie voor elkaar en elkaars leefwereld)
- 3) Is sprake van inclusie bij de besluitvorming (worden diverse perspectieven tegen elkaar afgewogen bij besluitvorming en zoekt de organisatie op een actieve wijze naar input van alle medewerkers).

Een inclusieve organisatiecultuur draagt bij aan het succes van (diverse) teams. Dat diverse teams of het diversiteitsbeleid niet altijd succesvol zijn, komt onder andere doordat medewerkers die in diverse teams werken, zich vaker dan in homogene teams, sociaal ongemakkelijk voelen of hebben gevoeld. Ze twijfelen dan ook meer over de samenwerking en de uitkomsten van het team (Ellemers & Rink, 2016). Andere aspecten die meespelen in dit proces zijn dat veel medewerkers het complex vinden zich tot 'anderen' of 'andere opvattingen' te verhouden, dat 'minderheden' in een groep de neiging hebben zich te gaan aanpassen aan de meerderheid waardoor ze minder zichzelf kunnen zijn en het feit dat de aandacht voor nieuwkomers de oude meerderheid het gevoel kan geven dat zij er niet meer toe doen. Dit kan tot frustraties of zelfs conflicten leiden (ibid, 2016). Aandacht voor deze

zaken zorgen ervoor dat diverse teams succesvoller functioneren in organisaties. Het betekent ook dat diversiteit in de hele organisatie verankerd is. Het gaat om het aannamebeleid, maar ook om de beloningsstructuur, het actief stimuleren (en toetsen) of managers wel divers genoeg zijn in hun aannamebeleid en aansturen. Ook is het belangrijk voorzieningen af te stemmen op de diverse groepen in een organisatie. Ten slotte is het belangrijk dat dat collega's openstaan voor de vragen van 'nieuwkomers', maar ook dat de organisatie rekening houdt met de gevoelens van de 'oude garde', veelal de meerderheid in een organisatie, die zich geconfronteerd ziet met verschillen en veranderingen waar ze zelf niet altijd achter hoeven te staan of mee kunnen omgaan (Ellemers & Rink, 2016; Otten, Jansen & de Vroome, 2013).

De hierboven beschreven onderzoeksresultaten gaan over etnische diversiteit in organisatie. Verwacht kan worden dat de beschreven effecten eveneens van toepassing zijn op vluchtelingen in organisaties. Het succesvol integreren van vluchtelingen in een organisatie vereist dus niet alleen het aanpassen van beleid, maar ook van de organisatiecultuur. Het is daarbij belangrijk dat niet alleen oog is voor de integratie en het welbevinden van de 'nieuwkomer', maar ook voor die van de zittende medewerkers, de 'oude garde'. Uit onderzoeken blijkt dat het veranderen van organisatiecultuur meer behelst dan het 'trainen' van werknemers of het ze laten volgen van workshops. Dat heeft alleen een positieve uitwerking als mensen er ook zelf achter staan.

### Groepsfactoren en individuele kenmerken migrant

De positie van de vluchteling maakt de aansluiting op de arbeidsmarkt lastig: een nieuwkomer heeft een beperkt sociaal netwerk, is niet bekend met de arbeidsmarkt, kent het zoekgedrag of de omgangsvormen slecht. Men wil graag zo snel mogelijk aan het werk (en voelt externe druk) en accepteert (soms gedwongen) dan een positie die sterk onder de kwaliteiten kan liggen. Het blijkt vaak moeilijk om weer uit deze situatie van statusval te geraken (zie bijvoorbeeld van Meeteren, Mascini & van den Berg, 2015).

Bij een onderzoek naar ervaringen van recente vluchtelingen op de werkvloer komt naar voren dat de statushouders zeer gemotiveerd en gefocust zijn. Recent onderzoek van Shneikat en Ryan (2018) bevestigt dit beeld. De 26 Syrische vluchtelingen die zij interviewden bleken zeer initiatiefrijk te zijn bij het zoeken naar werk en ondanks taalproblemen en psychische problemen door het verlies van familieleden en vrienden waren zij hierin zeer succesvol.

Werkgevers zien de nieuwe werknemers als een verrijking, er is een verbreding van inzichten en een groei van begrip voor de positie van vluchtelingen. Er zijn hierbij een aantal vanzelfsprekendheden die aan de kaak worden gesteld: bijvoorbeeld de omgangsvormen in het werken in een niet-hiërarchische omgeving. Er zijn daarnaast nog taalobstakels, men is een andere arbeidssituatie gewend, men heeft een ander arbeidsethos en men is onbekend met de Nederlandse etiquette. De geïnterviewde werkgevers geven aan dat intensieve begeleiding nodig is, bijvoorbeeld in de vorm van een buddy-systeem (Razenberg & de Gruijter, 2017).

Als wordt gekeken naar de individuele kenmerken van een migrant die van invloed zijn op zijn of haar arbeidsmarktparticipatie, zijn allereerst de leeftijd, het opleidingsniveau, de werkervaring en de taalkennis van de migrant relevant (Klaver et al., 2015; de Lange et al., 2017). Hoe ouder, hoe lager opgeleid, hoe minder werkervaring en hoe minder taalkennis, des te moeilijker de instroom op de arbeidsmarkt. Bakker, Dagevos en Engbersen (2017) stellen dat de leeftijd van aankomst cruciaal is:

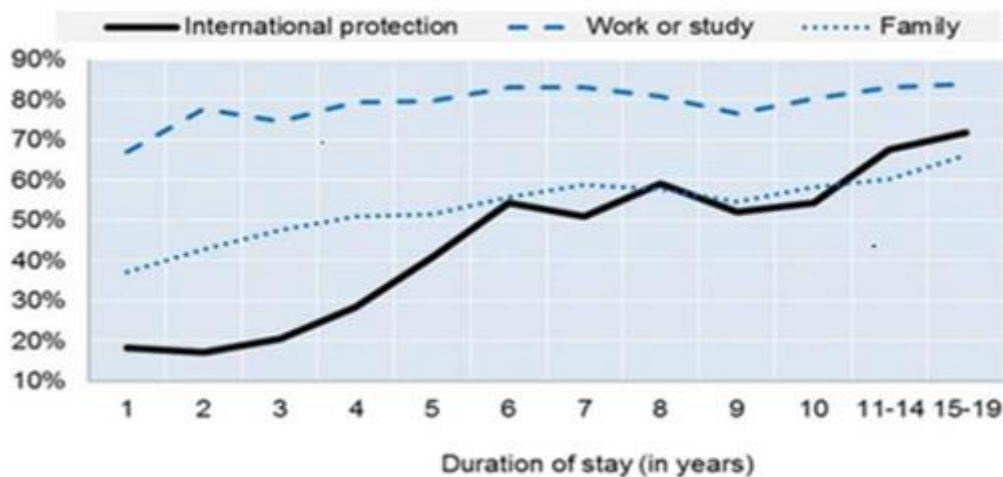
wie als adolescent aankomt, heeft de grootste kans om een voldoende niveau van taalvaardigheid en andere startkwalificaties te behalen, twee zeer belangrijke voorspellers van succesvolle arbeidsmarktparticipatie. Daarnaast kan de vluchtachtergrond, waar depressie en angstklachten uit voort kunnen komen, een belemmering vormen voor arbeidsmarktparticipatie (Klaver et al., 2015).

Bij opleiding en werkervaring is de validatie vaak complex en worden de kwaliteiten van migranten niet goed ingeschat. Diploma's zijn lang niet altijd direct te vertalen naar het Nederlandse systeem en voor sommige beroepen zijn in Nederland specifieke diploma's nodig, waar dat elders niet het geval is. In Nederland is de diplomering tot in details doorgevoerd en zijn de eisen specifiek – iets wat ook weer te maken heeft met de complexe regelgeving die eerder besproken is.

Een belangrijk aspect bij arbeidsmarktparticipatie van vluchtelingen is de duur van het verblijf: hoe langer men in het land van aankomst is, des te hoger de arbeidsmarktparticipatie. Gegevens over de arbeidsmarktparticipatie van migranten die om diverse redenen naar de landen van de Europese Unie zijn gekomen, kunnen dit illustreren. Figuur 2 geeft de arbeidsmarktdeelname weer van drie groepen nieuwkomers die om verschillende redenen gemigreerd naar de EU zijn: vluchtelingen (international protection), werk of studie, en gezinsvorming- of hereniging (weergegeven als 'family'). Uit de figuur blijkt dat vluchtelingen in de eerste jaren een zeer lage arbeidsmarktdeelname hebben, na vijf tot zes jaar is dit aanzienlijk hoger maar pas na vijftien tot twintig jaar ligt het percentage rond de 70%, wat vergelijkbaar is met de niet-gemigreerde beroepsbevolking (Dumond, Liebig, Peschner, Tanay & Xenogiani, 2014; Konle-Seidl & Bolits, 2016).

Het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum, WODC, van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, publiceerde in maart 2017 een rapport over de 95.000 vluchtelingen die tussen 1995 en 1999 naar Nederland kwamen. Na 15 jaar verblijf in Nederland had ongeveer 57% van de statushouders een baan van minstens 8 uur per week, versus 70 procent van de arbeidsmigranten en 80% van de autochtone bevolking (Maliepaart, Witkamp & Jennissen, 2017). Dat ligt dus lager dan de gemiddelde deelname van vluchtelingen op de arbeidsmarkt in de EU.

Op basis van de ervaringen met eerdere groepen vluchtelingen wordt verwacht dat de arbeidsmarktparticipatie van Syrische vluchtelingen zal toenemen, maar niet zonder problemen zal verlopen (Razenberg & de Gruijter, 2016). Vooral bij vrouwen wordt een lage participatie verwacht, onder andere omdat vrouwen in het land van herkomst vaak geen betaald werk verrichten. Voor de groep als geheel geldt dat de arbeidsmarktparticipatie vermoedelijk belemmerd gaat worden omdat de kans groot is dat zowel zichzelf als potentiële werkgevers ervan uitgaan dat men spoedig terug kan keren naar het land van herkomst (Leerkes & Scholten, 2016). Leerkes en Scholten verwachten echter op basis van ervaringen met andere migranten- en vluchtelingengroepen dat dit geen reële verwachting is en dat het merendeel van de Syrische vluchtelingen in Nederland zal blijven en hun gezinnen en families zal laten overkomen. Uit onderzoek van de IND (2016) blijkt inderdaad dat Syriërs, vaker dan vluchtelingen met een andere nationaliteit zoals bijvoorbeeld Eritreeërs of Afghanen, erin slagen hun familie naar Nederland te laten overkomen (IND, 2016; CBS, 2018).



Figuur 2: Arbeidsmarktaandeelname over tijd, per groep. Bron: Konle-Seidl & Bolits, 2016, p. 22

### Traumatisch verleden

Ten slotte speelt dat bij mensen met een vluchtelingachtergrond de arbeidsmarktkansen ook beïnvloed worden door mogelijke trauma's en de effecten daarvan op de gezondheid. In 2016 bleek uit een meta-analyse van de beschikbare literatuur door de Gezondheidsraad (Ikram & Stronks, 2016) dat internationaal ongeveer 13 tot 25 procent van alle vluchtelingen die zich gevestigd hebben in hoge-inkomens-landen, aan posttraumatische stress stoornis (PTSS) lijden. Uit dezelfde studie blijkt dat 8 tot 25 procent van de vluchtelingen een depressie heeft, vaak gecombineerd met PTSS. Het Expertisecentrum Gezondheidsverschillen Pharos bevestigt voor Syrische vluchtelingen in Nederland dat ook zij, net als andere vluchtelingen, te maken kunnen hebben met psychische klachten en psychiatrische stoornissen als angst-, depressie- of posttraumatische stressstoornis (Pharos, 2016). Pfortmueller (Pfortmueller et al., 2016) geeft voor de hoge frequentie aan PTSS-diagnoses bij vluchtelingen een drievoudige verklaring: voor of tijdens de vlucht opgelopen trauma's door marteling, gevangenschap en verlies van dierbaren; de duur van en onzekerheid tijdens de asielpprocedure; en de stress die integratie in een nieuwe cultuur met zich meebrengt, gecombineerd met isolatie, armoede en het ervaren van intolerantie en racisme in het gastland. Op de risico- en beschermende factoren wordt hierna uitgebreider ingegaan.

Mensen die na een traumatische periode weer in rustig, veilig vaarwater terecht komen, kunnen vaak niet zomaar de draad weer oppakken. Veel vluchtelingen blijken last te hebben van meer of minder ernstige psychische problemen, en werk wordt genoemd als een van de factoren die een positieve bijdrage kunnen leveren aan het integratieproces en het (terug)vinden van een doel in het leven. De vraag is of psychische problemen het functioneren van vluchtelingen op de werkvloer beïnvloeden. Omdat hierover geen specifieke literatuur bekend is, is er gekeken naar onderzoek dat bij veteranen met PTSS (Post Traumatisch Stress Syndroom) in de VS is gedaan. Uit dat onderzoek waarin veteranen met en zonder PTSS worden vergeleken, blijkt dat veteranen met PTSS vaker werkeloos zijn en vaker aangeven soms beperkingen in hun functioneren op het werk te ervaren. Ze

zijn echter nog steeds in grote meerderheid tevreden met hun werk en ze functioneren over het algemeen goed op de arbeidsmarkt (Vogt et al., 2017).

## Conclusies uit het literatuuronderzoek

*Op basis van onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van vluchtelingen in Nederland zoals hierboven beschreven, kan gesteld kan worden dat de arbeidsmarktpositie van vluchtelingen, ook na een langer verblijf in Nederland, niet gunstig te noemen is. Dit geldt overigens ook voor de arbeidsmarktparticipatie van vluchtelingen in andere landen.*

*Nieuw vraagstuk.* Met de recente komst van een grote groep Syrische vluchtelingen naar Nederland, is het vraagstuk opnieuw centraal komen te staan: hoe vluchtelingen toe te leiden naar werk en als ze eenmaal aan het werk zijn: hoe ervoor te zorgen dat vluchtelingen zich thuis voelen op de werkplek. In de literatuur is hier weinig over terug te vinden: de arbeidsmarktpositie van vluchtelingengroepen in het verleden is niet gunstig. Het is daarmee lastig om eerdere ervaringen van vluchtelingen mee te nemen in advies over het toeleiden en thuis laten voelen in de hedendaagse situatie. 'Good practices' en ervaringen met de huidige vluchtelingengroepen zullen hopelijk tot meer generaliseerbare aanbevelingen leiden.

*Diversiteit leidt tot betere prestaties.* Zoals in de vorige paragraaf is toegelicht, is uit verschillende onderzoeken gebleken dat een divers team tot betere prestaties leidt dan een niet divers team. Dit leidt er echter nog niet toe dat werkgevers vluchtelingen aannemen om meer diversiteit te bewerkstelligen. Vluchtelingen komen minder gemakkelijk aan een baan en voelen zich niet altijd thuis binnen arbeidsorganisaties.

*Inclusief HR-beleid.* Bij het thuis voelen op de werkplek gaat het om verschillende aspecten, ten eerste de individuele kenmerken van een migrant. Het gaat daarbij om de leeftijd, het opleidingsniveau, de taalkennis, maar ook de vraag of iemand door zijn vlucht of situatie in het moederland trauma's heeft opgelopen. Al deze factoren zijn van invloed op het wel of niet thuis voelen in een organisatie. Daarnaast zijn organisatiekenmerken van belang. Het gaat daarbij om het HR-beleid zoals het werven van een diverse groep medewerkers, het zorgen voor draagvlak onder medewerkers voor diversiteit, het zorgen voor een goed doorstroombeleid van alle medewerkers en het afstemmen van het arbeidsvoorwaardenbeleid op een diverse groep. Belangrijk is ook een inclusieve organisatiecultuur, een cultuur waarin iedereen zich thuis voelt, gewaardeerd voelt en waar inzicht bestaat in de leefwereld van medewerkers. Hierbij is aandacht nodig voor de positie van vluchtelingen, maar ook voor de belangen en normen van de 'oude garde'.

*Maatschappelijke en juridische context.* Ook de maatschappelijke context is van belang. Hier moeten gunstige voorwaardes geschapen worden voor een positieve ontvangst van vluchtelingen. De overheid en gemeentes zijn een belangrijke factor bij snelle erkenning van status, snelle opvang in de plaatst waar men gaat wonen, en goede ondersteuning bij taalverwerving, inburgering en diploma-erkenning. Als de aankomst in Nederland en de toeleiding naar werk stroef verloopt, zal het proces op de werkvloer er niet makkelijker op worden. Nieuwkomers hebben beperkte sociale netwerken en zullen ook in het traject na de aankomst ondersteund moeten worden bij het zoeken naar werk, het vinden naar werk en het duurzaam aan het werk zijn.

## Conclusies door theorie en empirie te verbinden

De resultaten van het empirisch deel van dit onderzoek zijn verwerkt in het e-boek. Het literatuuronderzoek staat in deze verantwoordingsrapportage. Aan het einde van het literatuuronderzoek is het interessant om de resultaten uit het empirisch deel (zie e-boek) beknopt af te zetten tegen de resultaten van de literatuurstudie, zodat beiden expliciet met elkaar in relatie worden gebracht. Dat gebeurt in deze paragraaf. In het e-boek ligt de nadruk op werkbehoud. Maar omdat in de literatuur hier weinig over gevonden is, betrekken we ook dit aspect in onderstaand betoog.

De arbeidsmarktpositie van vluchtelingen in Nederland is zeer ongunstig. Ook uit het laatste CPB-rapport van mei 2018 blijkt dit. Welke elementen uit de literatuur die gevonden zijn over duurzaam aan het werk zijn, zijn terug te vinden in de empirische resultaten en welke aspecten zijn aanvullend?

De literatuur stelt dat zowel organisatiekenmerken (beleid ten aanzien van diversiteit, organisatiestructuur en organisatiecultuur, type werkzaamheden), kenmerken van de organisatiemedewerkers (hoog- of laagopgeleid) en kenmerken van de statushouder zelf (opleidingsniveau, werkervaring, persoonlijke kenmerken, wel of geen trauma's) van belang zijn.

Uit onderzoek blijkt dat een divers team vaak een succesvoller team is dan een eenzijdig samengesteld team, maar dat dit niet altijd een eenvoudige opgave is. Het is belangrijk een heldere visie op de samenstelling van teams te hebben en bij het aannemen van specifieke groepen (vluchtelingen) is het relevant de hele organisatie hierbij te betrekken en zorgdragen voor een organisatiecultuur waarbij openstaan voor 'anderen' als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Thuis voelen op de werkplek hangt sterk samen met geaccepteerd worden, blijkt uit de literatuur.

Uit de literatuur komt naar voren dat thuis voelen op de werkplek een combinatie is van diverse elementen die samenhangen met de organisatie, de organisatiemedewerkers en de individuele statushouder. Daarbij speelt de maatschappelijke context (sfeer in de samenleving) ook een heel relevante rol. Negatieve gevoelens over vluchtelingen die doorsijpelen naar de werkvloer, zorgen ook voor gevoelens van onzekerheid onder statushouder als ze aan het werk zijn.

Uit de empirische resultaten komt het hiervoor geschetste ook terug: aandacht voor organisatiekenmerken en de individuele kenmerken van de statushouder. Hetgeen heel duidelijk naar voren komt uit de diverse cases is het belang van 'als mens' te worden beschouwd. Te meer omdat veel statushouders een gevoelige statusval hebben doorgemaakt, vaak trauma's hebben opgelopen door de vlucht en de oorlog in Syrië. Erbij horen, onderdeel zijn van een groep en kansen op doorstroom naar betekenisvoller werk (als in eerste instantie sprake is van laaggeschoold werk), ruimte om (levens) verhalen te kunnen delen, een vast aanspreekpunt hebben, een ruime mate van begeleiding, zowel in het werk als bij het inburgeren in de Nederlandse samenleving zelf.

Wat betreft de diverse teamsamenstelling, blijkt uit de cases dat als organisaties besluiten statushouders aan te nemen, het belangrijk is in ogenschouw te nemen dat:

- a) Alle organisatiemedewerkers open moeten staan voor nieuwkomers;
- b) Er adequaat beleid komt wat betreft instroom, doorstroom en empowerment van de statushouders;

- c) Het aannemen van statushouders niet alleen begeleiding in het werk inhoudt, maar ook begeleiding bij het vinden van een weg in de Nederlandse samenleving;
- d) Het aannemen van statushouders ook vereist dat kennis van culturele en religieuze achtergronden nodig is omdat die kunnen verschillen van de Nederlandse normen, waarden en gedragingen (ook in arbeidsorganisaties);
- e) Statushouders kunnen kampen met trauma's waardoor hun welbevinden en het functioneren op het werk op een negatieve wijze wordt beïnvloed;
- f) Er structureel ruimte (de zogenaamde 'veilige ruimte waarin oordelen worden opgeschort') binnen de organisatie wordt gecreëerd om met elkaar in gesprek te gaan over iemands achtergrond, positie, wensen ten aanzien van het werk, obstakels waar tegenaan wordt gelopen, culturele en religieuze verschillen et cetera.

Een inclusieve organisatiecultuur, waar alle medewerkers zich thuis voelen, het gevoel hebben dat ieders talent tot uitdrukking kan komen, waar kennis aanwezig is over culturele en religieuze kenmerken, kennis is van de situatie in het land van herkomst van de statushouder en waar ruimte is voor het delen van (levens) verhalen, bijvoorbeeld tijdens team overleggen, is de belangrijkste voorwaarde voor het duurzaam aan het werk houden van statushouders binnen Nederlandse arbeidsorganisaties.

### Tot slot

Een literatuurstudie, zeker over dit actuele thema, is nooit afgerond. Dagelijks verschijnen er rapporten, krantenberichten, wetenschappelijke artikelen over (Syrische) vluchtelingen en werk. Wat opvalt aan de publicaties in het afgelopen jaar in Nederland is dat ze vaak gaan over toeleiding naar werk. Er wordt niet veel geschreven over wat er gebeurt op de werkvloer. Dat is niet vreemd: de grote instroom van Syrische vluchtelingen is van recente datum. Een groot deel van hen is nog druk bezig met inburgeren; slechts een klein gedeelte is aan het werk. Wij hebben ons met name gericht op deze laatste groep. Omdat kennis over hoe de toeleiding tot stand komt kan helpen bij het begrijpen van wat er gebeurt op de werkplek en omdat we de aandacht willen vestigen op enkele (andere) publicaties die van waarde kunnen zijn bij uw werk met vluchtelingen, volgt in bijlage 2 een overzicht van zeer recente publicaties, waarbij we zeker niet pretenderen volledig te zijn.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag die in dit onderzoek centraal stond:

***Welke factoren helpen en hinderen bij het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen?***

Bij het beantwoorden van deze vraag maken we gebruik van de resultaten van onze literatuurstudie, de casestudies en de gesprekken met experts, de begeleidingscommissie en het leernetwerk. Voor we de onderzoeksvraag beantwoorden trekken we echter eerst een aantal conclusies over de context waarin organisaties aan de slag gaan met Syrische vluchtelingen en ten aanzien van Syrische vluchtelingen en werk in het algemeen.

### Conclusies ten aanzien van de situatie van Syrische vluchtelingen op de arbeidsmarkt

Op basis van ons literatuuronderzoek concluderen we hierover het volgende:

*De arbeidsmarktpositie van vluchtelingen is niet gunstig.* Dat is niet alleen in Nederland het geval maar ook in andere Europese landen. Op basis van onderzoek naar eerdere groepen vluchtelingen is dan ook de verwachting dat de instroom van Syrische vluchtelingen in reguliere banen slechts langzaam op gang zal komen.

*De integratie op de arbeidsmarkt is gebaat bij snelheid.* Het helpt als de overheid zorgt voor snelle toekenning van een vluchtelingenstatus, snelle uitplaatsing naar gemeenten, plaatsing in een regio waar de arbeidsmarktkansen van de statushouder gunstig zijn en goede ondersteuning bij taal, inburgering en diploma-erkenning.

*Naarmate de vluchteling ouder is, lager opgeleid, minder taalvaardig en meer getraumatiseerd is het moeilijker om aansluiting te vinden.* Het is belangrijk daarmee rekening te houden, maar deze kennis zou er niet toe moeten leiden dat juist de meest kwetsbare vluchtelingen geen werk vinden.

*Er is weinig onderzoek over vluchtelingen en werk.* Het aantal publicaties neemt langzaam toe, waarbij er met name wordt geschreven over de toeleiding naar werk. Dat is niet vreemd: de grote instroom van vluchtelingen is recent, een groot deel van hen is nog druk met inburgeren, slechts een klein gedeelte is aan het werk. Over hoe het (Syrische) vluchtelingen vergaat als zij eenmaal aan het werk zijn, is dan ook nog nauwelijks geschreven.

### Conclusies ten aanzien van de arbeidsmarktmogelijkheden van Syrische vluchtelingen

Op basis van ons casusonderzoek concluderen we daarnaast:

*Syrische vluchtelingen kunnen prima medewerkers zijn in Nederlandse organisaties.* We hebben veel positieve verhalen gehoord en nergens hoorden we dat het niet kan. Wel bleek dat er (meestal) extra tijd en aandacht nodig is om de integratie op de werkplek tot een succes te maken.

*De integratie van Syrische vluchtelingen op de werkplek vraagt tijd en aandacht, niet alleen in de eerste weken maar over een langere periode.* Veel projecten richten zich op het vinden van werk en

soms is er nog aandacht voor de introductiefase. Voor begeleiding op langere termijn is nauwelijks aandacht en ook nauwelijks ondersteuning voor werkgevers.

### Conclusies ten aanzien van factoren die het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen bevorderen

In ons literatuur- en empirische onderzoek vonden we de volgende factoren die het duurzaam aan het werk houden van Syrische vluchtelingen bevorderen:

1. *Een bewuste keus voor het in dienst nemen van een Syrische vluchteling als werknemer.* De komst van een Syrische vluchteling vraagt aandacht en tijd. Het is belangrijk vooraf vast te stellen of er voldoende ruimte en motivatie is voor die investering.
2. *Draagvlak in de organisatie voor de komst van een Syrische vluchteling.* Een Syrische vluchteling zal zich sneller thuis voelen in de organisatie als de collega's positief staan tegenover zijn of haar komst dan als er weestand is.
3. *Een vast aanspreekpunt voor de Syrische vluchteling,* iemand waar hij of zij terecht kan met vragen ten aanzien van werk. Voor de Syrische vluchteling is het prettig als hij of zij daar ook terecht kan met praktische vragen rond de integratie in Nederland, maar als dat te belastend is kan het ook voldoende zijn als de vaste contactpersoon de Syrische vluchteling kan doorverwijzen bij dergelijke vragen.
4. *Inzicht in cultuurverschillen tussen Nederland en Syrië.* Cultuurverschillen leiden regelmatig tot irritaties en conflicten: we zijn ons vaak niet bewust van de verschillen en begrijpen niet hoe de ander zich zo 'raar' kan gedragen. Inzicht in de verschillen, of ten minste het besef dat er verschillen zijn, helpt. Ook goed doorvragen over waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, kan helpen om irritaties en conflicten te voorkomen.
5. *Bespreken met de Syrische vluchteling hoe hij/zij de Nederlandse (werk-)cultuur en de bedrijfscultuur ervaart:* normen (bijv. gelijkwaardige relatie tussen medewerkers), waarden (bijv. 'wij staan voor duurzaamheid'), omgangsvormen (bijvoorbeeld: gebruiken we 'u' of 'je?'), rituelen (bijvoorbeeld: hoe worden verjaardagen gevierd?) en wat is gepast en ongepast gedrag.
6. *Aandacht besteden aan het carrière- en ontwikkelingspad van de Syrische vluchteling.* Het gaat daarbij om zaken als mogelijkheden om door te groeien en scholing. Zeker als de Syrische vluchteling een baan krijgt die (erg) onder het eerdere werkniveau lag is het belangrijk een realistisch beeld te schetsen van de mogelijkheden om verder te komen.
7. *Oog hebben voor mogelijke trauma's die de Syrische vluchtelingen heeft opgelopen tijdens de oorlog of tijdens de vlucht.* Het is belangrijk om in voorkomende gevallen te bespreken welke effect deze trauma's hebben op het werk en wat kan worden gedaan om negatieve effecten te beperken. Een doorverwijzing naar professionele ondersteuning is zeker bij zwaardere trauma's van belang.

8. *Een inclusieve organisatiecultuur.* Dat is een cultuur waarin voor iedereen ruimte is om zichzelf te zijn, maar waar ook aandacht is voor wat mensen bindt. Voor de Syrische vluchteling is het belangrijk dat er ruimte is voor het delen van ervaringen en levensverhalen, om zo elkaar beter te leren kennen. Voor de 'oude garde', de zittende medewerkers, is het belangrijk dat niet uit het oog wordt verloren dat ook zij zich moeten (blijven) thuis voelen in de organisatie.
9. *Een veilige werkplek* waar de Syrische vluchteling kan wennen aan het werk, de organisatie en de Nederlandse werkcontext. De nieuwe werksituatie verschilt voor de meeste Syrische vluchtelingen sterk van wat zij gewend waren. Daarnaast zijn zij meestal nog bezig met het wennen in Nederland en het verwerken van hun vlucht. Dat is veel. Starten in een rustige omgeving voorkomt dat het te veel wordt.
10. *Steun voor de Syrische vluchteling bij het leren van de Nederlandse taal.* Belangrijk is dat de Syrische vluchteling op het werk de taal kan oefenen met collega's die Nederlands spreken. Onderling blijven spreken van de eigen taal werkt averechts: zo went het Nederlands niet, en het irriteert collega's die niet kunnen verstaan wat er gezegd wordt. Het spreken van de eigen taal kan het beste beperkt blijven tot momenten waarop het in het Nederlands echt niet lukt.
11. *Activiteiten waarbij de Syrische vluchteling en de collega's elkaar beter leren kennen.* Door meer onderling contact kan voorkomen worden dat er gedacht wordt in groepen ('de' Nederlanders en 'de' Syriërs) en ontstaat meer eenheid ('wij collega's').
12. *Centraal stellen van de kwaliteiten van de Syrische vluchteling en niet de beperkingen.*

## Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals we hiervoor al aangaven is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar (Syrische) vluchtelingen en werk. Ons onderzoek heeft nieuwe kennis opgeleverd, maar er blijven nog veel vragen open en er is veel aanvullende kennis nodig<sup>6</sup>. De nadruk zou daarbij volgens ons moeten liggen op kennis over:

- De variatie in organisaties en werk. Door het uitvoeren van meer casestudies kan de kennis verdiept en verbreed worden: bij grotere en kleinere organisaties, bij verschillende typen werk, bijvoorbeeld meer of minder 'talig', bij verschillende sectoren en bij verschillende organisatieculturen.
- Vrouwelijke vluchtelingen en werk: bijna al het beschikbare onderzoek betreft mannelijke vluchtelingen. Nu ook steeds meer vrouwen naar Nederland komen, zij zijn veelal na-reiziger en komen in het kader van gezinshereniging, is daarvoor ook aandacht nodig;
- Ervaringen en loopbaanontwikkelingen van (Syrische) vluchtelingen op de langere termijn;
- Het effect van de komst van (Syrische) vluchtelingen op organisatie uitkomsten (productiviteit, innovatievermogen), medewerker uitkomsten (tevredenheid), organisatiecultuur etc.
- Het omgaan met trauma's op de werkvloer.

---

<sup>6</sup> Recent zijn enkele interessante publicaties verschenen. Deze konden niet meer worden meegenomen in het literatuuronderzoek en zijn daarom in Bijlage 2 toegevoegd. Voor deze aanbevelingen hebben we ze wel meegewogen (zie Bijlage 2).

## 5. Bijlagen

- Bijlage 1: Topiclijst interviews
- Bijlage 2: Recente literatuur
- Bijlage 3: Begeleidingscommissie
- Bijlage 4: Lijst met alle gesprekspartners en betrokkenen
- Bijlage 5: Over de auteurs

## Bijlage 1: Topiclijst interviews

Hieronder is een topiclijst opgenomen zoals die is gebruikt bij de interviews voor de casestudies. Uiteraard verschilt de exacte manier van vragen en ook welke vraag wel of niet wordt gesteld per respondent: de vragen voor de werkgever zijn bijvoorbeeld net wat anders gesteld dan aan de vluchteling of een collega.

### **Korte beschrijving respondent:**

- Sinds wanneer werkzaam bij het bedrijf, in welke rol?
- Vooropleiding / werkachtergrond in Syrië
- Begeleiding door ... (naam, functie)
- Typering team (aantal medewerkers, onderwijsniveau, man/vrouw, leeftijd, diversiteit)

### **Opstartperiode**

- Hoe in contact gekomen met bedrijf
- Was er een selectie, hoe, welke criteria
- Was er introductie, hoe, welke aspecten (werkinhoud, organisatiecultuur etc.)
- Wisten collega's van komst, reacties
- Was er speciale ondersteuning voor de vluchteling? Door wie, waarbij
- Evt.: was er speciale ondersteuning voor de leidinggevenden? Door wie, waarbij

### **Hoe gaat het op het werk:**

- Werkinhoud, productiviteit, ontwikkeling tijdens traject
- Werkzaamheden/werkinhoud vergelijkbaar met eerdere werkervaring
- Contact met collega's, leidinggevenden, evt. klanten
- Specifieke meerwaarde van werken met vluchtelingen, bijv. nieuwe inzichten, trots over maatschappelijke betrokkenheid, reacties van klanten/relaties, nieuwe contacten, werkervaring, ...
- Specifieke belemmeringen/lastigheden die vluchteling tegenkomt, bijv. taal, cultuur, andere werkgewoontes, andere omgangsvormen, combi werk-inburgeren (qua tijd en energie), gezondheidsklachten en aandachtsproblemen gerelateerd aan vluchtgeschiedenis/positie als vluchteling
- Hoe gaat men (vluchteling, werkgever, collega's) daar mee om, wat werkt daarbij
- Is hierbij specifieke ondersteuning, door wie, hoe, wat vindt men daar van
- Toekomstperspectief: blijft de vluchteling, doorstroommogelijkheden etc.

### **Terugkijken:**

- Leermomenten? Wat en voor wie?
- Verwachtingen vooraf en ervaringen – in overeenstemming?
- Zou men nu dingen anders doen qua aanpak? Wat wel/niet, tips voor anderen
- Wat zou men andere organisaties aanraden die overwegen om te gaan werken met vluchtelingen?

## Bijlage 2: Recente publicaties

In deze bijlage vindt u een samenvatting van enkele recente publicaties over Syrische vluchtelingen.

1. **Bakker, L., Bekkers, R., Reitsma, J., Sederel, C., Smets, P. & Younes, Y. (2018). Vrijwilligerswerk: Stimulans voor tijdige participatie en integratie? *Monitor- en evaluatie onderzoek vrijwilligerswerk door asielzoekers en statushouders die in de opvang verblijven*. Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.**  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/02/06/onderzoeksrapport-vrijwilligerswerk-stimulans-voor-tijdige-participatie-en-integratie>

Dit onderzoek gaat nader in op de vraag of vluchtelingen en statushouders door middel van vrijwilligerswerk opgezet binnen het AZC gestimuleerd worden tot participatie en integratie. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers (COA) hebben zich vanaf 2016 ingezet om het verblijf in opvanglocaties waardevol in te vullen door middel van onder andere vrijwilligerswerk. Er zijn drie hoofdvragen geformuleerd:

1. In hoeverre verrichten asielzoekers en statushouders die in de opvang verblijven vrijwilligerswerk? Voor zover bekend: is dit toegenomen ten opzichte van de periode voor 1 april 2016?
2. In hoeverre dragen de beleidsactiviteiten die sinds april 2016 zijn ingezet bij aan de mate waarin asielzoekers en statushouders die in de opvang verblijven vrijwilligerswerk doen? Wat kunnen we hieruit leren om het vrijwilligerswerk door asielzoekers en statushouders te stimuleren?
3. In hoeverre is het plausibel dat het doen van vrijwilligerswerk door asielzoekers en statushouders die in de opvang verblijven (naar verwachting van betrokken personen en organisaties) bijdraagt aan hun participatie en integratie in Nederland? Met name met betrekking tot de volgende onderwerpen: omvang/relevantie van het netwerk; de taalverwerving; de mentale gezondheid; de zelfontplooiing; het vinden van een betaalde baan; het maatschappelijk draagvlak voor asielzoekers en daarmee de beeldvorming over vluchtelingen (Bakker et al., 2018)

Voor het onderzoek werd er gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- a. Analyse van bestaande en verzamelde gegevens (van UWV, Pharos en COA);
- b. Perspectief van betrokken organisaties (gemeenten, COA, vrijwilligerscentrales, maatschappelijke organisaties, VluchtelingenWerk Nederland, Pharos en het UWV).
- c. Perspectief van asielzoekers en statushouders die verblijven in de opvang door middel van individuele interviews. Hiervoor zijn 48 Syriërs en 36 Eritreeërs geïnterviewd.

Bevindingen:

- De omvang van vrijwilligerswerk door AZC-bewoners lijkt toe te nemen.
- De vrijwilligersverklaring is vaker aangevraagd maar blijft een aandachtspunt.
- Een sterke lokale infrastructuur helpt in het realiseren van vrijwilligerswerk.
- Vrijwilligerswerk lijkt de participatie en integratie te bevorderen.

2. **Booijink, M., Stavenuiter, M. & Taouanza, I. (2017). *Werkend leren als opstap naar werk voor vluchtelingen. Handreiking voor de begeleiding aan vrijwilligerswerk (taal) stages en werkervaringsplaatsen*. Kennisplatform Integratie en Samenleving.**

<https://www.kis.nl/publicatie/werkend-leren-als-opstap-naar-werk-voor-vluchtelingen>

In deze praktische handreiking (met veel tools) gaan de auteurs nader in op wat werkt binnen werkend-leren-projecten voor vluchtelingen. Het geeft waardevolle informatie voor gemeenten of organisaties die een werkend-leren-project voor vluchtelingen willen opstarten. Alhoewel deze publicatie is geschreven voor werkervaringsplekken kunnen de tools die ontwikkeld zijn tevens ingezet worden voor betaalde banen binnen organisaties. De handreiking gaat in op de volgende onderwerpen:

- Wanneer is vrijwilligerswerk ook werkend leren.
- Een taalstage kan ook in een werkend leren omgeving.
- De meerwaarde van werkend leren, o.a. werkervaring opdoen; (opnieuw) wennen aan een werkritme; het oefenen van de taal en de mogelijkheid om het professionele netwerk uit te breiden.

De handreiking geeft een aantal inzicht gevende tools waar bedrijven aan moeten denken voordat zij een statushouder in dienst nemen, betaald of onbetaald. Daarnaast gaan de schrijvers dieper in op de voorbereidende fase, oriënteren op een plek voor werkend leren, starten met werkend leren bij organisatie/bedrijf en begeleiding tijdens werkend leren.

**3. Dorenbos, R., Engbersen, R. & Lagunas, D. (2018) *Ondernemerschap: een kans voor statushouders? Een verkenning door de ogen van ondernemende nieuwkomers*. Platform 31 Den Haag <https://www.platform31.nl/publicaties/ondernemerschap-een-kans-voor-statushouders>**

De vraag die in deze publicatie centraal staat is of ondernemerschap voor statushouders een mogelijk meer effectieve route naar snellere arbeidsparticipatie, inburgering en integratie is, dan in loondienst. Migranten kunnen gemotiveerd zijn om een eigen onderneming te beginnen vanuit twee redenen zegt Professor Robert Kloosterman van de Universiteit van Amsterdam (UvA); *“In het ene geval komt een statushouder door discriminatie niet aan de bak en begint om die reden een eigen bedrijf. In het tweede geval is er sprake van niet erkenning van diploma’s waardoor het gevolg is dat mensen zich niet erkend voelen doordat ze onder hun niveau moeten gaan werken. Hun reactie is dan: dan kan ik beter een eigen bedrijf beginnen”* (Engbersen et al., 2018) Uit cijfers blijkt dat er eind 2015 in Nederland 947 Syriërs waren met een eigen onderneming. Geconcludeerd wordt dat er een weerbarstige kant zit aan het ondernemerschap van migranten. De redenen die hiervoor aangegeven worden in de publicatie zijn:

- Sommige gemeentes zetten bijstandsuitkering stop zodra een statushouder een eigen onderneming wil beginnen. Of stellen zulke hoge voorwaarden dat een statushouder uiteindelijk thuis blijft zitten i.p.v. zijn plannen uitvoert.
- Regelgeving (KvK, Belastingdienst, BTW enz.) rondom het opzetten en runnen van een eigen onderneming is complex.
- Sommige gemeentes zetten niet in op talent maar kijken alleen naar resultaat, iemand zo snel mogelijk aan het werk willen hebben.

De 17 interviewende statushouders zijn allen Syrisch. Zij geven aan dat ze veel baat hebben gehad bij de begeleiding van een mentor. Soms was dit iemand van Vluchtelingenwerk, Humanitas, of een goede vriend.

4. **Razenberg, I., Kahmann, M. & Gruijter, M. de, (2018). *Mind the gap. Barrières en mogelijkheden tot arbeidsparticipatie Vluchtelingenvrouwen*. Kennisplatform Integratie en Samenleving.** Link: <https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/barrieres-mogelijkheden-arbeidsparticipatie-vluchtelingenvrouwen.pdf>

In deze publicatie staat de vraag centraal op welke manieren vrouwelijke vluchtelingen geholpen kunnen worden, zodat zij evenveel kans hebben op de arbeidsmarkt als mannelijke vluchtelingen. Vrouwen zijn nog eens sterk ondervertegenwoordigd en in deze verkenning doet men een poging om (ervarings)kennis over de arbeidstoeleiding van vluchtelingenvrouwen in kaart te brengen.

Er is een literatuurstudie uitgevoerd waarbij ‘*good practices*’ in beeld worden gebracht. Verder hopen de auteurs van deze publicatie een aanzet te geven voor een debat over de vraag wat een acceptabel (eind)doel is voor vrouwelijke vluchtelingen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

De publicatie begint met het inzichtelijk maken van de barrières op weg naar werk. De gemeenten (die vanuit de Participatiewet de verantwoordelijkheid hebben om statushouders richting de arbeidsmarkt te begeleiden) hebben veelal onvoldoende kennis en deskundigheid in huis om vrouwen adequaat richting werk te kunnen begeleiden. Vrouwen komen veelal uit landen waar een traditionele rolverdeling is waarbij de man gezien wordt als kostwinner. Daarnaast heeft in vele gevallen de man een hogere opleiding genoten in land van herkomst dan de vrouw. Deze twee redenen zorgen ervoor dat in de begeleiding naar werk in de gemeenten de aandacht zich richt op de man van het gezin en de vrouw naar de achtergrond verdwijnt. Zo wordt vaak onbedoeld het rolpatroon in stand gehouden.

De publicatie komt met een aantal aanbevelingen: het zicht krijgen op de vrouwen; het activeren van vrouwen door middel van voorlichting en werving; rolmodellen of maatjes inzetten; activeren tot vrijwilligerswerk en het Erkennen van -elders of eerder – Verworven Competenties (EVC). Als laatste wordt genoemd: afspraken maken met werkgevers en netwerkbijeenkomsten inzetten waarin bedrijven en werkzoekende vrouwen elkaar konden ontmoeten.

5. **Lagunas, D. & Rijssenbeek, A. (2017). *Parallele aanpak bij inburgering*. Platform 31. In opdracht van Ministerie van Buitenlandse zaken.**

<https://www.platform31.nl/publicaties/parallele-aanpak-bij-inburgering>

In deze verkennende publicatie wordt de parallelle aanpak bij inburgering van acht gemeentes beschreven en met elkaar vergeleken. Er wordt een beeld geschetst van wat motieven en uitgangspunten zijn om een ‘parallelle aanpak’ op te zetten, hoe de verschillende trajecten eruitzien en wat de worstelingen zijn.

De Lange et al. (2017) constateerde al dat een opeenvolgende aanpak (eerst een verblijfsvergunning, dan huisvesting, daarna inburgeren en dan werken) niet goed werkt. Met parallelle aanpak wordt bedoeld dat statushouders op hetzelfde moment naar werk, taal en/of onderwijs begeleid worden, het liefst al vanuit het AZC.

De gemeente die onderzocht zijn, zijn: Almere, Alphen-Chaam, Amsterdam, Groningen, Heerlen, Leiden, Rotterdam en Smallingerland. Geconcludeerd wordt dat iedere gemeente zijn eigen aanpak

heeft en ook wat anders verstaat onder parallelle aanpak. Zo ziet de ene gemeente de waarde van een warme overdracht met de COA als een voorwaarde voor een parallelle aanpak, terwijl een andere gemeente de focus heeft op een goede samenwerking met een ROC. De meeste gemeenten zien het voordeel van een stevige intake en een begeleiding op maat, maar inhoudelijk kan de aanpak verschillen. Zo focust Almere zich bijvoorbeeld op de groep statushouders tussen 18 en 25 jaar, terwijl de gemeente Rotterdam inzet op taal en de inburgering binnen twee jaar afronden in plaats van drie. Er kunnen nog geen resultaten gemeten worden, omdat binnen alle gemeenten de parallelle aanpak afgelopen jaar zijn opgestart.

De publicatie sluit af met een aantal aanbevelingen;

1. Warme overdracht: leg in het azc contact met vergunninghouders en ga meteen aan de slag met de intake en (parallelle) inburgeringstrajecten.
2. Bij plaatsing in de gemeente: lever maatwerk en houd rekening met wat mensen wel of niet aankunnen (hoog- en laagopgeleiden, trauma's, taal- of gezondheidsachterstanden etc.). Leg hierbij een deel van de verantwoordelijkheid bij de vergunninghouder neer
3. Tijdens de parallelle aanpak: wees realistisch over de mate van zelfredzaamheid van vergunninghouders. Help waar nodig in de zoektocht naar (betrouwbare) inburgeringsaanbieders.
4. Nazorg: houd rekening met nazorg en ga er niet vanuit dat het inburgeringsexamen voldoende is voor een start in de samenleving. Geef waar nodig extra taalles of begeleiding naar bestaande (re-integratie) trajecten nadat de inburgering voltooid is.
5. Beperk onnodige regelgeving: besteed meer aandacht aan regelgeving die een snelle integratie in de weg zit. Denk daarbij aan het afstemmen van regelgeving en verplichtingen in de inburgering op bestaande ketens.

**6. Razenberg, I. & Gruijter, M. de (2017). *Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen?* Kennisplatform Integratie en Samenleving.**

<https://www.kis.nl/publicatie/hoe-kunnen-gemeenten-werkgevers-ondersteunen-bij-het-aannemen-van-vluchtelingen>

Sommige werkgevers zijn gemotiveerd om statushouders in hun bedrijf een kans te geven om op een werkervaringplaats of op betaald werk. Deze werkgevers willen bijdragen aan de integratie van statushouders. Daarnaast zijn er soms bedrijfseconomische overwegingen, bijvoorbeeld omdat er vacatures zijn die opgevuld moeten worden. Een aantal van deze werkgevers staan centraal in deze publicatie. Zij zijn als het ware ambassadeurs in het schetsen van een reëel beeld van hun inzet, de context waarin een statushouder aan het werk kon en de randvoorwaarden die nodig zijn om statushouders aan te nemen.

**7. Tinnemans, K. & Stavenuiter, M. (2018). *Wegen naar werk voor statushouders. Onderzoeksaanpak naar wat werkt en waarom op basis van Theory of Change.* Kennisplatform Integratie en Samenleving.**

<https://www.kis.nl/publicatie/wegen-naar-werk-voor-statushouders>

KIS evalueert het effect van twee interventies: Vluchtelingen Investeren in Participeren (VIP) en de NVA werktrajecten te Amersfoort. Beide interventies bestaan uit het aanbieden van activiteiten, zoals training en coaching, het opdoen van ervaring op de Nederlandse arbeidsmarkt en kennismaking met mogelijke werkgevers. Bij de evaluatie wordt gebruik gemaakt van de *Theorie of Change* methode (ToC). In deze korte tussen-publicatie staan de volgende vragen centraal:

- Zijn deelnemers aan het eind van de interventie klaar om de arbeidsmarkt op te gaan en/of klaar om met een opleiding te beginnen, als tussenstap richting werk? (VIP)
- Zijn statushouders in staat om de regie over hun eigen leven in de hand te nemen bij het zoeken naar passend betaald werk? Of, indien dat nog niet mogelijk is, bij het zoeken naar stages of leerwerktrajecten (als tussenstap richting betaald werk)? Weten statushouders concrete kansen op de arbeidsmarkt te benutten? (NVA werktrajecten).

Door het in kaart brengen van *short term changes*, *intermediate change* en *long term changes* hopen de onderzoekers eind 2018 hun onderzoek af te ronden.

**8. Groot, N. de, Houten, M. van, Verweij, S. & Haggenburg-Mohammed, M. (2017). Onderzoeksrapport Arbeidstoeleiding in vijf Nederlandse gemeenten. Utrecht: Divosa en Movisie. <https://www.movisie.nl/publicatie/onderzoeksrapport-arbeidstoeleiding-vijf-nederlandse-gemeenten>**

Dit onderzoeksrapport vergelijkt de aanpak van vijf gemeentes op het gebied van arbeidstoeleiding. Het rapport gaat niet specifiek in op (Syrische) vluchtelingen, maar geeft wel een goed beeld van de verschillende aanpakken binnen vijf gemeenten. Het doel van deze publicatie is om gemeenten handvatten te geven bij het maken van keuzes bij het organiseren van de activering van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daar vallen ook statushouders onder. Het onderzoek toont vooral aan dat een goede aanpak gebaat is bij een doordachte visie, een goede samenwerking tussen professionals, voldoende facilitering en kennis rondom wetgeving en toeleiding naar arbeid. In die zin kunnen de uitkomsten van dit onderzoek één op één vertaald worden naar toeleiding tot arbeid van statushouders.

Verder heeft Movisie K!X Works ontwikkeld, een aanpak om jonge statushouders te helpen aan werk of onderwijs in de gemeente. Informatie rondom deze aanpak is te vinden op;

<https://www.movisie.nl/artikel/kx-works-jonge-statushouders-helpen-aan-werk-onderwijs-jouw-gemeente>

**9. Kamerbrief Maart 2018, *Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt: de economie heeft iedereen nodig!* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.**

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/03/30/kamerbrief-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-de-economie-heeft-iedereen-nodig>

De minister acht het onwenselijk en onacceptabel dat de arbeidsmarktpositie van statushouders en migranten (2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> generatie) de afgelopen jaren nauwelijks is verbeterd, en presenteert met deze kamerbrief het *Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt*. Met dit programma, zo is de insteek, wil de minister de achterblijvende arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond te lijf gaan. De minister stelt; “Een baan is bij uitstek het middel om te integreren, om de Nederlandse taal te leren en om echt mee te doen in onze samenleving. Succesvolle

*integratie door participatie vereist zowel het nemen van eigen verantwoordelijkheid als een samenleving die iedereen kansen biedt”.*

De Kamerbrief begint met de vraag wat er mis gaat op de arbeidsmarkt. Naast het feit dat iedere migrant zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling stelt de minister ook dat de discriminatie in de samenleving een reden is voor verdere arbeidsintegratie van migranten. De minister zegt letterlijk: *“Daarnaast spelen vooroordelen van werkgevers een belangrijke rol bij het verschil in arbeidsmarktpositie. Vaak zijn die vooroordelen onbewust, maar leiden ze evengoed tot een vorm van arbeidsmarktdiscriminatie”.*

Het ministerie van SZW heeft voor de periode 2018-2020 €10 miljoen vrijgemaakt om dit probleem aan te pakken. De focus ligt voornamelijk op de werkgevers, met als doel het stimuleren van culturele diversiteit en inclusie omdat zij beseffen dat het meerwaarde heeft en kan bijdragen aan de prestaties van hun bedrijf. De Kamerbrief beschrijft een aantal acties, ik citeer;

- Stimuleren en faciliteren van werkgevers in **tekortsectoren** door het organiseren van bijeenkomsten met werkgevers waar voorbeelden en ervaringen tussen werkgevers onderling gewisseld worden.
- **‘Ontzorgen’** van werkgevers. Met het programma Matchen op Werk wordt gecoördineerde werkgeversdienstverlening in de arbeidsmarktregio’s versterkt.
- Inzicht bieden aan werkgevers in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand en dat van andere werkgevers door via bestandskoppelingen een **‘barometer culturele diversiteit’** mogelijk te maken.
- **Ontwikkelen van HR-interventies** voor het verminderen van de invloed van (onbewuste) vooroordelen bij werving en selectie. Hierbij maken we gebruik van elementen uit de gedragswetenschap.
- Samen met werkgevers kennis opbouwen over een **inclusieve werkcultuur**, de rol van mentoring/coaching en de toegevoegde waarde van medewerkersnetwerken.
- **Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie.**

Specifiek op statushouders gericht heeft het ministerie nog een aantal extra actiepunten;

- Inrichten van een doorgaande lijn vanuit asielzoekerscentra naar gemeenten zodat de focus ligt op het leren van de **Nederlandse taal vanaf dag één** en het verkrijgen van betaald werk.
- Ontwikkelen van **een instrument**, samen met gemeenten, waarmee op een vroeg moment bijvoorbeeld leerbaarheid, taalniveau, gezondheid, zelfredzaamheid, competenties, werkervaring en opleidingen in beeld worden gebracht.
- Inzetten op **duale trajecten** waarbij in dit geval niet alleen leren en werken gecombineerd.
- Oplossen van knelpunten in de wet- en regelgeving die participatie vanaf dag één in de weg zitten.

**10. Provincie Gelderland (2017) Statushouders en werk: kansrijke interventies? Inventarisatie voor de provincie Gelderland Opdrachtgever: provincie Gelderland, uitgevoerd door KplusV.**  
[https://gelderland.stateninformatie.nl/document/5328075/1/Bijlage\\_4\\_Rapport\\_K%26V\\_Statushouders\\_en\\_werk\\_kansrijke\\_interventies\\_%28PS2017-316%29](https:// gelderland.stateninformatie.nl/document/5328075/1/Bijlage_4_Rapport_K%26V_Statushouders_en_werk_kansrijke_interventies_%28PS2017-316%29)

De provincie Gelderland heeft de organisatie KplusV gevraagd een verkenning uit te voeren naar succesvolle interventies, in geheel Nederland en specifiek op binnen de Gelderse gemeenten. Dit met

als doel een aantal succesvolle en kansrijke interventies te identificeren. Het rapport borduurt verder op de bevindingen van de SER (2016) . Allereerst brengt het rapport de groeiende consensus in beeld over de ingrediënten voor een meer succesvolle aanpak om statushouders aansluiting te laten vinden op de arbeidsmarkt. Belangrijke ingrediënten zijn; Ga eerder aan de slag en kijk per groep wat er nodig is; Werk intensief samen met werkgevers om werk(-ervarings) plaatsen te creëren; Zie het leren van de Nederlandse taal als onderdeel van het traject naar werk; Maak gebruik van goede en slechte ervaringen in andere gemeenten; Concluderend: wat dringend nodig is, is op maat gerichte ondersteuning en begeleiding.

Vervolgens brengt het rapport met een Quick scan de al bestaande interventies in Gelderland in beeld. Genoemd worden een versnipperde aanpak, de screening is niet op orde en de eigen verantwoordelijkheid van de statushouder voor zijn eigen inburgering is een misrekening. Het rapport eindigt met een aantal conclusies en aanbevelingen:

- Eerder aan de slag gaan, en per groep kijken naar wat nodig is.
- Intensief samenwerken met werkgevers en (maatschappelijke) organisaties.
- Taalonderwijs versterken en onderdeel maken van traject naar werk.
- Intergemeentelijk leren van elkaars ervaringen.

**11. SCP (2018), *Syriërs in Nederland. Een studie over de eerste jaren van hun leven in Nederland.* Sociaal en Cultureel Planbureau.**

[https://www.scp.nl/Nieuws/Syriers\\_nog\\_helemaal\\_aan\\_begin\\_van\\_hun\\_integratie](https://www.scp.nl/Nieuws/Syriers_nog_helemaal_aan_begin_van_hun_integratie)

In dit uitgebreide onderzoek onder 3.200 Syriërs (respons 81%) wordt ingegaan op de vlucht, hun ervaringen binnen het Azc, hun gezondheid, het leren van de Nederlandse taal en hun participatie in het Nederlandse onderwijs. Het rapport laat zien hoeveel mensen al betaald werk hebben, in hoeverre ze sociale contacten onderhouden met autochtone Nederlanders en of ze zich veilig en thuis voelen in dit land. Ook bevat de publicatie informatie over welke betekenis religie heeft voor Syriërs en welke waarden binnen deze groep belangrijk zijn. Er is apart informatie verzameld over de leefsituatie van inwonende kinderen.

## Bijlage 3: Begeleidingscommissie

### Rol Begeleidingscommissie

Om te zorgen dat het project goed aansluit op de wensen en behoeften van de bedrijven die vluchtelingen willen opnemen en optimaal aansluit op wat er allemaal al gebeurt rond Syrische vluchtelingen is een begeleidingscommissie ingesteld die meedenkt over zowel opzet en uitvoering van het project als over de vormgeving en disseminatie van de eindproducten. De begeleidingscommissie heeft een adviserende functie. Daarnaast hebben de leden van de begeleidingscommissie ondersteund bij zaken als het leggen van contacten, vinden van informatie etc...

De BC is gedurende de looptijd van het project (januari 2017 – juni 2018) 4 keer bijeengekomen en heeft tijdens de afsluitende bijeenkomst in september samen met anderen gesproken over de disseminatie van het e-boek en de bevindingen.

Tijdens de eerste bijeenkomst is de opzet van het project en de beoogde manier van werken besproken. Bij de andere bijeenkomsten is steeds de voortgang en zijn de tussenresultaten gerapporteerd. Ook is besproken op welke wijze we de resultaten van het project het beste beschikbaar kunnen maken.

### Leden van de begeleidingscommissie (BC)

- Petra Biemans (voorzitter), voorzitter HRM Lectoren Netwerk Nederland en lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, hogeschool Inholland
- Mardjan Seighali, directeur Stichting voor Vluchteling-studenten UAF
- Jacco Vonhof, voorzitter VNO-NCW Midden en directeur-eigenaar NOVON schoonmaak BV
- Margriet Stuurman, zakelijk leider/directeur New Dutch Connections
- Iris Berkhout, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Taskforce Werk en Integratie Vluchtelingen
- Marjolein Hoekstra, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Taskforce Werk en Integratie Vluchtelingen (opvolger van Iris Berkhout in de BC)
- Tesseltje de Lange, universitair docent bestuurs- en migratierecht, Universiteit van Amsterdam en vicevoorzitter Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)

Namens de subsidieverstrekker aanwezig (toehoorder bij BC):

- Marieke Verhoeven, projectadviseur Instituut Gak
- Nathalie de Zoete, projectadviseur Instituut Gak
- Harriet Vinke, coördinator onderzoeksprogramma Instituut Gak

Namens de onderzoeksgroep aanwezig:

- Sjiera de Vries, lector Sociale innovatie, hogeschool Windesheim
- Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

## Bijlage 4: Lijst met gesprekspartners en betrokkenen

### Geïnterviewden

Met onderstaande organisaties/functionarissen zijn gesprekken gevoerd:

| Organisatie                                            | Functie                                               |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Hogeschool Windesheim                                  | Coördinator werkervaringsplaatsen                     |
| Hogeschool Windesheim                                  | Coach werkervaringsplaatsen, grote organisatie        |
| UAF                                                    | 6 Begeleiders van vluchtelingen                       |
| Vluchtelingenwerk Nederland                            | Beleidsmedewerker                                     |
| Divosa                                                 | Projectleider Screening en Matching Vergunninghouders |
| Innovium                                               | Directeur                                             |
| New Dutch Connections                                  | Directeur                                             |
| NS                                                     | Verantwoordelijke project statushouders               |
| Refugee hub                                            | Oprichter                                             |
| Universiteit van Amsterdam en<br>Universiteit Nijmegen | Migratie onderzoeker                                  |

*Tabel: Functie en organisatie geïnterviewde experts*

### Casussen

Hieronder volgt een geanonimiseerd overzicht van de betrokkenen bij de casussen

|                               | Aantal<br>geïnterviewden | Aantal<br>interviews | Sekse<br>vluchteling | Opleidingsniveau<br>vluchteling | Regio              |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------|
| Kap- en beautysalon           | 5                        | 4                    | Man                  | Laag                            | Noord<br>Holland   |
| Syrische supermarkt           | 3                        | 5                    | Man                  | Laag                            | Noord<br>Holland   |
| Grote gemeente<br>Randstad    | 6                        | 7                    | Man                  | Hoog                            | Noord<br>Holland   |
| Eetcafé                       | 3                        | 6                    | Man                  | Mbo                             | Gelderland         |
| Naai atelier                  | 3                        | 6                    | Man en<br>Vrouw      | Laag                            | Overijssel         |
| Grote<br>overheidsorganisatie | 3                        | 5                    | Man                  | Hoog                            | Randstad           |
| Groot<br>installatiebedrijf   | 3                        | 5                    | Man                  | Mbo                             | Overijssel         |
| Klein bouwbedrijf             | 3                        | 7                    | Man                  | Hoog                            | Regio<br>Rotterdam |
| Groot bouwbedrijf             | 6                        | 6                    | Man                  | Hoog                            | Landelijk          |
| Hogeschool                    | 2                        | 3                    | Man                  | Hoog                            | Randstad           |

### **Deelnemers Leernetwerkbijeenkomsten**

- Anna Kuschel, Universiteit Groningen
- Emmylou Aben, Pitztop
- Enaz Alfiras, ervaringsdeskundige Syrische vluchteling
- Louarda Arkhaoui, Stichting Bidaya werkgever
- Didier Dohmen, TalentSaam, werkgever
- Mostafa el Filali, Directeur Stedelijk Lyceum Enschede, werkgever
- Laura Coello, Inclusive Works
- Linda Heuperman, Bouwbedrijf Deerns, werkgever
- Marco Hofman, Hogeschool van Amsterdam
- Francien Lange, Windesheim
- Mohamed al Masri, ervaringsdeskundige Syrische vluchteling
- Maja Matosevic, Gemeente Zaanstad, werkgever
- Kholoud al Mobayed, Belastingdienst, Syrische Nederlander (geen vluchteling) en werkgever
- Leonore Nieuwmeijer, Asito
- Henk Nijhuis, VluchtelingenWerk Nederland

## Bijlage 5: De auteurs

### **Dr. Machteld de Jong**

Machteld de Jong begon het onderzoek als onderzoeker en associate lector bij het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Inholland. Sinds september 2017 is zij benoemd tot lector Diversiteitsvraagstukken bij Inholland. Zij is gepromoveerd op haar onderzoek 'Ik ben die Marokkaan niet!'. Ze verricht praktijkgericht onderzoek naar diversiteit in organisaties en in het onderwijs (zie ook [www.gekleurdeschool.nl](http://www.gekleurdeschool.nl)). Met de verandering van de samenstelling van de Nederlandse bevolking, in het bijzonder die in de grote steden, zien onderwijsinstellingen en organisaties zich voor nieuwe vraagstukken gesteld. De Nederlandse bevolking wordt naar etnische, culturele, religieuze achtergrond steeds meer divers. Die toenemende diversiteit kan zorgen voor creativiteit en inspiratie, maar ook voor onzekerheid, handelingsverlegenheid en zelfs conflicten.

### **Dr. Karijn Nijhoff**

Karijn Nijhoff is senior onderzoeker aan De Haagse Hogeschool. Zij is aan Michigan State University (Verenigde Staten) gepromoveerd in de sociologie, met een focus op arbeidsmarktparticipatie van migrantengroepen in de VS en in Nederland. Haar onderzoek richt zich op diverse migrantengroepen in Den Haag en Nederland en zij kijkt naar verschillende aspecten van integratieprocessen. De focus bij haar onderzoek ligt op de verhalen van de migranten zelf: wat zijn de ervaringen en behoeften van nieuwkomers?

### **Dia Wilbrink MSc**

Dia Wilbrink is onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie docent en supervisor Social Work te Windesheim. Zij is gespecialiseerd in integratie-vraagstukken, hybride identiteit en complexe gezinsproblemen binnen migrantengezinnen. Tevens is zij docent binnen de hogeschool brede minor Diversiteit. In 2015 heeft zij haar Master Culturele Antropologie afgerond aan de Universiteit van Utrecht met een thesis over een narratieve etnografie van een Iraanse alleenstaande minderjarige asielzoeker die in de jaren negentig naar Nederland is gekomen.

<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/320687>

### **Dr. Ellen Sjoer**

Ellen Sjoer is lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool. Met haar lectoraat draagt zij bij aan de bewustwording van het belang van anders en blijvend leren en ontwikkelen en het faciliteren van leerprocessen in veranderende contexten, zoals leernetwerken. Zij zet deze onderwijskundige expertise in voor uiteenlopende doelgroepen, onder wie Syrische vluchtelingen, voor een meer inclusieve hogeschool, bedrijf of organisatie.

### **Dr. Sjiera de Vries**

Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim. Diversiteit en manieren waarop organisaties diversiteit kunnen inzetten als meerwaarde is het centrale thema gedurende haar hele professionele loopbaan. Dat is het geval in haar huidige werkzaamheden bij Windesheim, maar ook

in eerdere functies, bijvoorbeeld als lector Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit bij de politieacademie en als senior onderzoeker/adviseur bij TNO.

**Dr. Petra Biemans**

Petra Biemans is lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap bij Inholland. Haar lectoraat maakt onderdeel uit van het Business Research Centre. Zij verricht onderzoek naar de verandering van werk, welke gevolgen dit heeft voor mensen in organisaties en hoe organisaties (in het bijzonder met het HRM beleid) hier op kunnen en zouden moeten inspelen om mensen duurzaam aan het werk te houden. Zij was bij dit project voorzitter van de begeleidingscommissie en is betrokken bij het opstellen van de rapportages.

## Literatuurlijst

- Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken. (2017). *Pieken en dalen. Naar een duurzaam systeem voor opvang van asielzoekers en huisvesting en integratie van vergunninghouders*. Den Haag: ACVZ.
- Antenbrink, P., Boers, I., Burgert, H., Kusters, L., Lamboo, D., de Neyn van Hoogwerff, A.S. & Streppel-Kroezen, M. L. (2017). *Inburgering. Eerste resultaten van de wet inburgering 2013*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Bakker, L., Dagevos, J. & Engbersen, G. (2017). *Explaining the refugee gap: a longitudinal study on labour market participation of refugees in the Netherlands*. Journal of Ethnic and Migration Studies, 43:11, 1775-1791
- Bakker, L., Bekkers, R., Reitsma, J., Sederel, C., Smets, P. & Younes, Y. (2018) *Vrijwilligerswerk: Stimulans voor tijdige participatie en integratie? Monitor- en evaluatie onderzoek vrijwilligerswerk door asielzoekers en statushouders die in de opvang verblijven*. Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid. Via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/02/06/onderzoeksrapport-vrijwilligerswerk-stimulans-voor-tijdige-participatie-en-integratie>
- Bier, D. J. (2016). For refugees, the US labor market is better than Germany's. *Foundation for Economic Education*, <https://fee.org/articles/for-refugees-the-us-labor-market-is-better-than-germanys/>.
- Blom, H. (2015). *Interculturele samenwerking in organisaties. Professioneel omgaan met verschillen*. Bussum: Coutinho.
- Blom, H. & Prud'homme van Reine, P. (2016). *Effectief samenwerken in interculturele teams*. Bussum: Coutinho.
- Booijink, M. Stavenuiter, M. Taouanza, I. (2017) *Werkend leren als opstap naar werk voor vluchtelingen. Handreiking voor de begeleiding aan vrijwilligerswerk (taal) stages en werkervaringsplaatsen*. Kennisplatform Integratie en Samenleving. Via: <https://www.kis.nl/publicatie/werkend-leren-als-opstap-naar-werk-voor-vluchtelingen>
- Boutelier, H. (2016). *Samen werken, samen leven*. Brief aan de Minister. Essay Jaarbijeenkomst KIS/Verwey Jonker.
- CBS (2016). *CBS Statline*. Via <http://statline.cbs.nl/Statweb/> Geraadpleegd op 12 februari 2018. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/16/meer-asielzoekers-minder-nareizigers-in-1e-kwartaal> (Geraadpleegd 10 juli 2018)
- CBS (2018). Via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/16/meer-asielzoekers-minder-nareizigers-in-1e-kwartaal> (geraadpleegd op 10 juli 2018)
- COA (2016). *Hulp op weg naar werk*. Geraadpleegd op 19 februari 2018.
- Commissie Blok. (2004). *Onderzoek integratiebeleid*. (No. 28 689 nrs. 8-9). Tweede Kamer der Staten Generaal.
- CPB (2018). *Regionale plaatsing vergunninghouders en kans op werk*. Den Haag: CPB <https://www.cpb.nl/publicatie/regionale-plaatsing-vergunninghouders-en-kans-op-werk-achtergronddocument>
- Davidovic, M. & Terlouw, A. (2015). *Diversiteit en discriminatie. Onderzoek naar processen van in- en uitsluiting*. Amsterdam: VU University Press.
- DiPrete, T. A. (2002). Life course risks, mobility regimes, and mobility consequences: A comparison of Sweden, Germany, and the United States. *American Journal of Sociology*, 108(2), 267-309.

- DiPrete, T. A., Graaf, P. M. d., Luijkx, R., Tahlin, M. & Blossfeld, H. (1997). Collectivist versus individualist mobility regimes? structural change and job mobility in four countries. *American Journal of Sociology*, 103(2), 318-358.
- Dorenbos, R., Engbersen, R. & Lagunas, D. (2018) *Ondernemerschap: een kans voor statushouders? Een verkenning door de ogen van ondernemende nieuwkomers*. Platform 31 Den Haag. Via: <https://www.platform31.nl/publicaties/ondernemerschap-een-kans-voor-statushouders>
- Dumond, J., Liebig, T., Peschner, J., Tanay, F. & Xenogiani, T. (2014). *How are refugees faring on the labour market in Europe? A first evaluation based on the 2014 EU labour force survey ad hoc module*. OECD/EC. doi:<https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Arbeitsmarktintegration-von-Fluechtlingen-EK-OECD-Arbeitspapier-092106.pdf>
- Duyvendak, J. W. & Rijkschroeff, R. (2004). De bronnen van het integratiebeleid. *Sociologische Gids*, 51(1), 3-17.
- Ellemers, N. & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology* (11), 49-53.
- Ely, R. & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46(2):229-273 · June 2001.
- Engbersen, G., Dagevos, J., Jennissen, R., Bakker, L. & Leerkes, A. (2015). *Geen tijd verliezen: Van opvang naar integratie van asielmigranten. Door gelijktijdig te werken aan huisvesting, taalverwerving, opleiding en werk verliezen overheden bij de integratie van asielmigranten met een status zo min mogelijk kostbare tijd*. (No. WRR-Policy Brief 4). Den Haag: WRR.
- Entzinger, H. B. & Stijnen, P. J. J. (Eds.). (1990). *Etnische minderheden in Nederland*. Meppel/Amsterdam: Boom/Ou.
- Essers, C., van der Heijden, B.I.J.M. & Notelaers, G.L.A. (2015). De in/exclusie van de 'Ander' op de arbeidsmarkt in het algemeen en werknemers bij ASTOS en SNS Reaal in het bijzonder. In: Davidovic, M. & Terlouw, A. (red). *Diversiteit en discriminatie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Ghorashi, H. (2006). *Paradoxen van culturele erkenning. Management van Diversiteit in Nederland*. Oratie. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Ghorashi, H. & Sabeli, I. (2013). Juggling difference and sameness: rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management* 29(1):78-86.
- Ghorashi, H. & Eijberts, M. (2016). Biographies and the doubleness of inclusion and exclusion. *Social Identities: Journal for the Study of Race, Nation and Culture* 23(2).
- Ghorashi, H. (2018). *Culturele diversiteit, Nederlandse identiteit en democratisch burgerschap*. Amsterdam: VU University Press.
- Glastra, F. (red.) (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Groot, N. de, Houten, M. van, Verweij, S. & Haggenburg-Mohammed, M. (2017). *Onderzoeksrapport Arbeidstoeileiding in vijf Nederlandse gemeenten*. Utrecht: Divosa en Movisie. Via: <https://www.movisie.nl/publicatie/onderzoeksrapport-arbeidstoeileiding-vijf-nederlandse-gemeenten>
- Heijne, B. (2016). *Onbehagen. Nieuw licht op de beschaafde mens*. Amsterdam: Ambo/Anthos.
- Hofman, M. & de Jong, M. (2016). *Welkom in Nederland? Een tijdsbeeld in verhalen en opvattingen over vluchtelingen aan de hand van zestig brieven*. Enschede: Ipskamp.

- Huijnk, W. (2018). Werk, bijstand en de ervaren financiële situatie. In: Dagevos, J.; Huijnk, W.; Maliepaard, M.; Miltenburg, E. (eds.) *Syriërs in Nederland. Een studie over de eerste jaren van hun leven in Nederland*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Hulshof, M., de Ridder, L. & Krooneman, P. (1992). *Asielzoekers in Nederland*. Amsterdam: Instituut voor Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam.
- Ikram, U. & Stronks, K. (2016) Preserving and Improving the Mental Health of Refugees and Asylum Seekers: A Literature Review for the Health Council of the Netherlands. *Psychotraumanet*, 7-75. Gezondheidsraad.
- IND (2016). *Jaarverslag IND 2016*. Via IND.nl Geraadpleegd 19 februari 2018.
- Jackson, S. & Joshi, A. (2011) *Work team diversity* Geraadpleegd op 26 februari 2018.  
[https://www.researchgate.net/publication/232501002\\_Work\\_team\\_diversity](https://www.researchgate.net/publication/232501002_Work_team_diversity)
- Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst, M. & Bovens, M. (2018). De nieuwe verscheidenheid. Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland. Den Haag: WRR.
- Jong, M., de en G. Walraven (2017). *Beeldvorming, superdiversiteit en studiesucces*. Amsterdam: Hogeschool Inholland.
- Klaver, J., Mallee, L., Ode, A. & Smit, W. (2015). *De integratie van statushouders op lokaal niveau: Belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan.
- Konle-Seidl, R. & Bolits, G. (2016). *Labour market integration of refugees: Strategies and good practices*. (No. IP/A/EMPL/2016-08). Brussels: DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES/Policy Department A: Economic and Scientific Policy.
- Koolmees, W. (2018). Kamerbrief Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt: de economie heeft iedereen nodig! Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Via:  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/03/30/kamerbrief-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-de-economie-heeft-iedereen-nodig>
- Lagunas, D. & Rijssenbeek, A. (2017). *Parallele aanpak bij inburgering*. Platform 31. In opdracht van Ministerie van Buitenlandse zaken. Via: <https://www.platform31.nl/publicaties/parallele-aanpak-bij-inburgering>
- Lange, R. de, N. Montesano Montessori, H. Schuman (2017), *Praktijkgericht onderzoek voor de reflectieve professionals*. Garant.
- Lange, T. de, Besselsen, E., Rahouti, S. & Rijken, C. (2017). *Van azc naar een baan. De Nederlandse regelgeving over en praktijk van arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Leerkes, A. & Scholten, P. (2016) Landen in Nederland. *De vluchtelingenstroom in integratieperspectief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Lucassen, J. & Penninx, R. (1997). *Newcomers. immigrants and their descendants in the Netherlands 1550-1995*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Maliepaard, M., Witkamp, B. & Jennissen, R. (red.) (2017). *Een kwestie van tijd? De integratie van asielmigranten: een cohortonderzoek*. Den Haag: WODC.
- Van Meeteren, M., Mascini, P. & van den Berg, D. (2015). Trajectories of economic integration of amnestied immigrants in Rotterdam. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41(3).
- Nijhoff, K. G. (2006). *Moving to a welfare state: A comparison of economic mobility of Surinamese in Amsterdam and Puerto Ricans in New York City*. Unpublished dissertation.
- Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M. & Paluch, R.M. (2017). A Multi-level Process Model for Understanding Diversity Practice Effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12 (1)

- Otten, S., Jansen, W.S. & de Vroome, T. (2013). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Wetenswaardigheden, conclusies en implicaties uit vier jaar onderzoek aan de RUG.
- Penninx, R., Munstermann, H. & Entzinger, H. (Eds.). (1998). *Etnische minderheden en de multiculturele samenleving*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Pharos (2016) *Factsheet Syrische vluchtelingen* (<http://www.pharos.nl/documents/doc/factsheet-syrische-vluchtelingen.pdf>, geraadpleegd op 12 februari 2018)
- Pfortmueller, C.A., Schwetlick, M., Mueller, T., Lehmann, B. & Exadaktylos, A.K. (2016). Adult Asylum Seekers from the Middel East Including Syria in Central Europe: What Are Their Health Care Problems? *PLoS One*. Feb 10;11(2) e0148196. doi: 10.1371/journal.pone.0148196.
- Portes, A. & Rumbaut, R. (1996). *Immigrant America. A portrait*. Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press.
- Prins, B. (2004). *Voorbij de onschuld. Het debat over integratie in Nederland*. Amsterdam: Van Gennep.
- Provincie Gelderland (2017). *Statushouders en werk: kansrijke interventies? Inventarisatie voor de provincie Gelderland* Opdrachtgever: provincie Gelderland, uitgevoerd door KplusV. Via: [https:// gelderland.stateninformatie.nl/document/5328039/1/Bijlage\\_4\\_Rapport\\_K%26V\\_Sta tushouders\\_en\\_werk\\_kansrijke\\_interventies\\_%28PS2017-316%29](https:// gelderland.stateninformatie.nl/document/5328039/1/Bijlage_4_Rapport_K%26V_Sta tushouders_en_werk_kansrijke_interventies_%28PS2017-316%29)
- Razenberg, I. & de Gruijter, M. (2016). *Vluchtelingen aan het werk: Enquête onder gemeenten over arbeidstoeleiding van statushouders*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS)/Verwey-Jonker Instituut.
- Razenberg, I. & de Gruijter, M. (2017). *Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen? een verkenning*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS)/Verwey-Jonker Instituut.
- Razenberg, I., Kahmann, M. & Gruijter, M. de (2018) *Mind the gap. Barrières en mogelijkheden tot arbeidsparticipatie Vluchtelingenvrouwen*. Kennisplatform Integratie en Samenleving. Via: <https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/barrieres-mogelijkheden-arbeidsparticipatie-vluchtelingenvrouwen.pdf>
- Reynolds, K.J., Turner, J.C. & Haslam, S.A. (2003). *Social Identity and Self-Categorization Theories' Contribution to Understanding Identification, Salience, and Diversity in Teams and Organizations*. In: Polzer, J. (ed). *Identity Issues in Groups (Research on Managing Groups and Teams, Volume 5)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- SCP (2018). *Syriërs in Nederland. Een studie over de eerste jaren van hun leven in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Via: [https://www.scp.nl/Nieuws/Syriers\\_nog\\_helemaal\\_aan\\_begin\\_van\\_hun\\_integratie](https://www.scp.nl/Nieuws/Syriers_nog_helemaal_aan_begin_van_hun_integratie)
- SER. (2016). *Nieuwe wegen naar een meer succesvolle arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen*. (No. Signalering/December 2016). Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SER (2018). *Vluchtelingen en Werk. Een nieuwe tussenbalans*. (Signalering/Mei 2018). Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Shneikat, B. & Ryan, C. (2018). *Syrian Refugees and their re-entry to 'normality': the role of service industries*, *The Service Industries Journal*, 38:3-4, 201-227.
- Slegers, F. (2007). *In debat over Nederland. Veranderingen in het discours over de multiculturele samenleving en nationale identiteit*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Tinnemans, K. Stavenuiter, M. (2018) *Wegen naar werk voor statushouders. Onderzoeksaanpak naar wat werkt en waarom op basis van Theory of Change*. Kennisplatform Integratie en Samenleving. Via: <https://www.kis.nl/publicatie/wegen-naar-werk-voor-statushouders>
- Vinke, R. (2014). *HRM voor de toekomst*. Amsterdam: Weka Uitgeverij
- Vluchtelingenwerk Nederland (2016) Via: <https://www.vluchtelingenwerk.nl> (geraadpleegd op 12 februari 2018) <https://www.vluchtelingenwerk.nl/feiten-cijfers/cijfers/bescherming-nederland> (geraadpleegd op 10 juli 2018)
- VluchtelingenWerk Nederland (2018). Via: <https://www.vluchtelingenwerk.nl/feiten-cijfers/cijfers/bescherming-nederland> (geraadpleegd op 10 juli 2018)
- Vogt, D., Smith, B. N., Fox, A. B., Amoroso, T., Taverna, E. & Schnurr, P. P. (2017). Consequences of PTSD for the work and family quality of life of female and male U.S. Afghanistan and Iraq war veterans. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52(3), 341. doi:10.1007/s00127-016-1321-5.
- Vroome, T., Martinovic, B. & Verkuyten, M. (2014). The integration paradox: Level of education and immigrants' attitudes towards natives and the host society. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(2), 166-175.