

Perspectief van nieuwkomers die inburgeringsplichtig zijn op werk

16 oplossingsrichtingen

Open Embassy



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Methode	4
3. Overkoepelende conclusies	5
4. Kader oplossingsrichtingen	9
5. Tabel met inzichten en kansen	12

Inleiding

Voor u ligt een advies waarin we inzicht geven in de behoeften, ervaring en kennis van mensen die zijn ingeburgerd of nog moeten gaan inburgeren, over (toegang tot) werken in Nederland.

Daarbij formuleerde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het doel van dit advies als volgt: “Het vergroten van de zorgvuldigheid bij besluitvorming over welke initiatieven en projecten het beste aansluiten bij behoeften en obstakels van statushouders. Uiteindelijk willen we graag dat zoveel mogelijk statushouders zo snel mogelijk werk kunnen vinden dat aansluit bij hun niveau.”

Wat geven mensen die zijn gevlucht naar Nederland zelf aan wat zij nodig hebben om zo snel mogelijk aan het werk te kunnen in Nederland? Hoewel de behoeften, kansen en obstakels verschillen als het aankomt op de fase waarin mensen zich bevinden (in een AZC, of al wonend in een gemeente met een verblijfsstatus), bestaan er gedeelde beelden over het belang van werk en de behoefte aan werk. In dit advies trekken we conclusies op basis van gesprekken met ervaringsdeskundigen, een survey en desk research naar eerdere gesprekken met ervaringsdeskundigen.

Leeswijzer

- We gaan eerst kort in op de gebruikte methode (hoofdstuk 2).
- Vervolgens tekenen we overkoepelende conclusies op (hoofdstuk 3).
- Het advies vindt u in de vorm van 15 oplossingsrichtingen voor betere en snellere toegang tot werk voor mensen die zijn gevlucht naar Nederland, zowel in afwachting in een AZC als al wonend in een gemeente (hoofdstuk 4).
- De oplossingsrichtingen en de overkoepelende conclusies zijn afgeleid uit de data van ons onderzoek. Deze data hebben we geanalyseerd en vervolgens gepresenteerd in een tabel met inzichten en kansen (hoofdstuk 5).
- Tenslotte delen we de resultaten van de gehouden survey (hoofdstuk 6).

We hopen dat voorliggende inzichten en oplossingsrichtingen bij zullen dragen aan een inclusieve beleidspraktijk.

Voor de totstandkoming van dit advies is gewerkt met de expertpoolmethode en een beperkte survey. Een expertpool is een kwalitatieve vorm van onderzoek, die verwant is met bijvoorbeeld de focusgroepmethode en methoden uit de antropologie en die bij uitstek geschikt is om ervaringskennis te gebruiken om systeemvraagstukken te begrijpen en indien mogelijk op te lossen.

De methode is ontwikkeld en verfijnd door OpenEmbassy, samen met partners als de VNG, Het Ministerie van SZW, gemeente Rotterdam, regio Twente en VluchtelingenWerk Nederland. Een expertpool is een groep mensen met geleefde ervaring op het gebied van het onderzoeksvraagstuk, in dit geval, opvang en asiel, inburgering en het vinden van een betaalde baan in Nederland. Het kent deze werkzame elementen:

- Het betreft een uitgesproken diverse groep, in termen van herkomst, moedertaal, verblijfsduur, gender, werk- en opleidingsgeschiedenis. Richtlijn hierbij is niet een numerieke representatie van doelgroepen, maar een zo groot mogelijke diversiteit van perspectieven.
- De leden van de groep brengen hun eigen ervaringskennis in, en de kennis van de mensen uit hun netwerk. Dat noemen we het versterken van andere stemmen.
- De gespreksvoering in een expertpoolbijeenkomst is gelaagd: enerzijds het delen van ervaringen (in de vorm van verhalen), anderzijds het collectief betekenis geven aan die verhalen.
- Omdat kennis uit expertpools gegrond is in de dagelijkse praktijk en de leefwereld, is die snel te vertalen naar concrete aanpassingen in beleid en uitvoering.

Op drie manier levert dit onderzoek kennis op die daadwerkelijk inzicht geeft in breder gedeelde opvattingen.

1. Door de wijze van gesprekken voeren ligt de focus op de betekenis van gedeelde ervaringen in plaats van individuele verhalen.
2. De diverse groep deelnemers brengt ook ervaringen van hun eigen communities in.
3. De inhoud van de inzichten wordt getoetst aan de output van expertpools die de afgelopen jaren rond dit thema zijn georganiseerd en onderzoek.

Praktisch gezien zag de onderzoeksopzet er als volgt uit:

- 2 expertpool sessies:
 - 10 deelnemers bij de expertpool met oudkomers (mensen die al zijn ingeburgerd en waarvan de meesten werk hebben)
 - 11 deelnemers bij de expertpool met huidige AZC bewoners
- Totaal 7 vrouwen en 14 mannen
- Landen van herkomst: Turkije, Syrië, Eritrea, Iran, Palestina, Egypte
- Desk research naar soortgelijke sessies, bijeenkomsten, rapportages uitgevoerd door OpenEmbassy
- Aanvullende toetsende community research: een survey onder 18 oudkomers uit onze eerdere expertpools

Wat ervaren mensen die moeten inburgeren als behulpzaam en wat niet in de zoektocht naar (duurzaam) werk?

Voor de mensen die in een AZC zitten en nog moeten gaan inburgeren staat er één ding als een paal boven water: **eerst moet de basis op orde zijn**, en dan ontstaat er ruimte voor (gedachten over) werk. Die basis op orde bestaat hoofdzakelijk uit het hebben van een huis, en het geregeld hebben van de **gezinshereniging**. Er doen verhalen de ronde dat je met werk mogelijk zelfs langer niet gekoppeld wordt aan een gemeente, en ook schrikt het bedrag dat je aan COA moet geven als je werkt af. Maar het belangrijkste is dat mensen eerst zekerheid en stabiliteit willen. In het kader van de nieuwe 'asieldeal' waarin mensen langer moeten wachten op gezinshereniging, is het belangrijk te realiseren dat dit een negatief effect kan hebben op de snelheid waarmee mensen die willen en kunnen werken, daadwerkelijk aan het werk gaan.

Dit sluit praktisch gezien ook aan op de **obstakels** die mensen die al ingeburgerd zijn en werken noemen bij het vinden van werk: de eisen die gemeenten stellen, de tijd die inburgering kost, de arbeidsmarkt die een bepaald taalniveau eist dat niet in verhouding is met het type werk, de focus op de juiste diploma's, erkende opleidingen en werkervaring.

Dus zowel door het systeem van opvang, als het systeem van inburgering voelen mensen zich ontmoedigd om op zoek te gaan naar werk of om daadwerkelijk werk te vinden. Als je dit vergelijkt met mensen uit Oekraïne die naar Nederland zijn gevlucht, is het verschil groot. Deze mensen hoeven niet via de reguliere weg asiel aan te vragen, mogen zelf kiezen in welke (vorm van) opvang ze verblijven en mogen direct aan het werk. Na 6 maanden is van deze groep ruim **40% aan het werk**, terwijl dit percentage voor **mensen met een tijdelijke verblijfsstatus** (die onder de reguliere asielprocedure vallen) slechts na vijf jaar gehaald wordt, waarvan bovendien 70% in deeltijd werkt en 81% met een tijdelijk contract.

Daarnaast bestaat er enerzijds een gedeeld beeld over de (kansen van) de Nederlandse arbeidsmarkt, en anderzijds tegelijkertijd het gevoel te weinig toegang tot concrete en betrouwbare **informatie** te hebben over die arbeidsmarkt. Het beeld is dat er veel banen zijn, dat de functie-eisen hoog zijn, dat een diploma noodzakelijk is, evenals het spreken van de Nederlandse taal. Mensen zoeken naar informatie over werken in Nederland en over beschikbare vacatures, en vinden dit hoofdzakelijk online, met name op social media, en bij elkaar, waarbij het vaak lastig is om de betrouwbaarheid ervan in te schatten. Een ander belangrijk aspect is de duiding van informatie. Er is natuurlijk een hoop betrouwbare informatie beschikbaar op allerlei plekken, maar de duiding van die informatie voor iemands persoonlijke situatie is belangrijk. Toegang tot informatie betekent niet altijd dat de informatie gebruikt kan worden. Het is belangrijk dat het duidelijk is op wat voor manier de informatie relevant is voor de persoon die het leest. De algemene regels voor werken vanuit het AZC moge misschien duidelijk zijn voor iemand, maar wat betekent het als je van baan of AZC wisselt? Of als je gebruik maakt van de logeeregeling? Duiding van de informatie op de persoonlijke situatie is essentieel. Denk hierbij aan de mogelijkheid om te kunnen chatten (in eigen taal) of in gesprek gaan met iemand die de informatie duidt.

De mensen die al zijn ingeburgerd en kunnen terugblikken op hun zoektocht naar werk, noemen **netwerk** als een van de belangrijkste aspecten van het vinden van werk. De relaties die je hebt met mensen die jou kunnen helpen aan een baan zijn essentieel. Die relaties ontstaan op verschillende manieren: via programma's die ze volgens zoals een traineeship van NewBees, via een vrijwilliger, van bijvoorbeeld VluchtelingenWerk, via de klantmanager, via mensen die ze leren kennen in de buurt, en ook het doen van vrijwilligerswerk wordt vaker genoemd als belangrijk vertrekpunt. Niet alleen zien mensen wat je kunt, maar je leert ook Nederlanders kennen die jou weer verder op weg kunnen helpen. Dat het vrijwilligerswerk een plek is waar dus ook mensen zijn die Nederlands spreken is essentieel.

De **klantmanager** is ook een opvallend terugkerend onderwerp. Mensen voelen zich niet gezien door een klantmanager (niet echt naar iemand luisteren), of zelfs gehinderd in ambities (een opleidingstraject afkeuren of de ambities niet serieus nemen). Ze zien wel de mogelijkheid van een klantmanager als toegang tot werk, maar omschrijven vaker nog hoe klantmanagers niet (genoeg) hebben geholpen.

De **uitkering**, en het (kleine) verschil met het eerste (minimum)loon is ook een obstakel. Met daarnaast ook de angst op schulden wanneer een tijdelijk contract afloopt en niet wordt verlengd. In de praktijk betekent dit dat er weken zitten tussen het laatste loon en de eerste ondersteuning vanuit de uitkering. Mensen verspreiden deze informatie, en dit werk ontmoedigend. Opvallend daarbij is dat de associatie met werk dan niet direct ontwikkeling, of autonomie betekent. Maar dat de nadruk op de functie van werk het financiële aspect is. Mensen werken om geld te verdienen, en dat werk in perspectief kan staan van groei of ontwikkeling wordt niet zo ervaren. Dit perspectief op wat werk is of kan zijn verschilt overigens erg binnen de groepen (breder dan alleen de expert pools).

Wederzijdse verwachtingen in het licht van duurzaam werk

De mensen die wij spraken werkten in het land van herkomst. In loondienst, en vaak ook als ondernemer. Mensen verwachten en hopen hun oude beroep weer te kunnen oppakken. De realisatie dat dit niet zo eenvoudig is als gehoopt werkt enorm demotiverend. Met name omdat een perspectief ontbreekt. Mensen begrijpen dat ze niet direct door kunnen in hun loopbaan, ze begrijpen dat er mogelijk extra scholing nodig is, of om een stapje lager te beginnen. Dit besef is lastig, maar niet per definitie ontmoedigend. Wat ontmoedigt is dat vooralsnog in de praktijk mensen niet worden uitgenodigd om toe te werken naar een ambitie, of een perspectief krijgen aangeboden. De tendens is dat mensen moeten accepteren dat ze hier in Nederland nu eenmaal een stapje terug zullen moeten zetten, dat hun taal niet voldoende is, de diploma's ontbreken, het er in Nederland nu eenmaal allemaal anders aan toegaat. Mensen worden, kortom, steeds aangesproken op [wat hoogleraar Ghorashi het perspectief van gebrek noemt](#). Mensen worden niet benaderd vanuit hun potentieel. Mensen verwachten dat hun ambitie en potentieel wordt gezien en dat zij toegang krijgen tot dat wat nodig is om te kunnen werken. Dat vraagt zowel concrete zaken als korte wachttijden, snelle gezinshereniging, passende huisvesting, duale trajecten, eenvoudige diplomawaardering, toegang tot betrouwbare informatie en toegang tot professioneel netwerk. Maar het vraagt ook een ontvankelijke samenleving en arbeidsmarkt die in staat zijn om mensen een kans te geven vanuit potentie. Eigenlijk zoals nu ook gebeurt met mensen die vluchten uit Oekraïne.

Mensen die op zoek zijn naar duurzaam werk, zijn op zoek naar werk dat aansluit bij hun vaardigheden, ervaring en ambities. Het maken van een plan met een perspectief (dus van broodbaan naar droombaan) komt mogelijk onder de nieuwe Wet nu beter tot zijn recht, hoewel veel klantmanagers van destijds nu ook nog steeds hetzelfde werk doen. Dit is een extra aandachtspunt, want juist in het maken van het persoonlijke plan inburgering en participatie liggen kansen om mensen vanaf dag 1 in een gemeente te benaderen vanuit potentie in plaats van gebrek. Op basis van de ervaringen van mensen die zijn ingeburgerd met klantmanagers, is de vraag wat professionals nodig hebben aan vaardigheden en concrete toegang tot bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, om dit te realiseren.

De positie van vrouwen met kinderen

Een duidelijke belemmering voor vrouwen met kinderen die willen werken is het gebrek aan goede of betaalbare kinderopvang. Vanaf het AZC tot en met het halen van de inburgering en daarna worstelen ouders met kinderopvang. Net als alle inwoners van Nederland hebben ze te maken met wachtlijsten, maar daarnaast spelen onbekendheid met het concept en de voor hen te hoge kosten een ontmoedigende rol.

De prijs van wachten

Veel mensen die vluchten komen aan met ambitie en vechtlust. Vervolgens komen ze in een systeem terecht waarin ze heel lang moeten wachten, zonder een duidelijk perspectief op wanneer precies ze hun nieuwe leven kunnen opbouwen. Ze wachten op hun verhoor, ze wachten op de uitslag, ze wachten op een toewijzing aan een gemeente (zonder oog voor een goede match tussen persoon en plek), ze wachten op een huis. Vervolgens gaan ze een intensief traject van inburgeren in, wat jaren duurt. Mensen zijn dus jarenlang bezig totdat ze de stap naar de arbeidsmarkt ten volste kunnen zetten.

Wat we kunnen leren van de gesprekken met mensen die moeten gaan inburgeren en zijn ingeburgerd, is dat er zowel in tijd, als informatiepositie, als toegang tot netwerken en de arbeidsmarkt, als perspectief op wie ze zijn en wat ze willen bereiken, veel kansen liggen voor verbetering.

Ten slotte

We sluiten de conclusies af met de opmerking dat ‘werk’ in relatie tot integratie geen op zichzelf staand domein is. Door te werken leer je bijvoorbeeld de taal, en kan je sociale connecties opdoen. Het Indicators of Integration Framework biedt op dit gegeven een bruikbaar perspectief en instrumentarium. Het is een evidence based framework waarin 14 indicatoren worden onderscheiden die gezamenlijk de randvoorwaarden voor integratie vertegenwoordigen. Een uitgangspunt van dit framework is dat de verschillende indicatoren samenhangen, en dat de ontvangende community een belangrijke rol speelt, evenals de nieuwe communities zoals mensen met een vluchtachtergrond. Werk is in dit framework zowel een ‘marker’ als een ‘means’. Een ijkpunt van integratie: heb je werk dan zegt dat iets over je integratie. En een middel tot integratie: werk faciliteert andere zaken zoals taal, sociale verbondenheid, kennis van cultuur, digitale vaardigheden, veiligheid en stabiliteit. Het raakt bovendien aan veel van de conclusies hierboven: voor werk zijn sociale relaties nodig, op werk leer je de taal pas echt goed, zonder het recht op gezinshereniging geen stabiliteit en dus geen ruimte om te werken.

Wij adviseren om dit framework en deze gedachtegang als uitgangspunt te nemen bij het formuleren van ambities en oplossingsrichtingen op het terrein van toegang tot werk van nieuwkomers. Hoe kan werk steeds worden gezien in relatie tot de bredere integratie? Enerzijds omdat het framework een concrete dataset biedt met goed onderbouwde indicatoren die over werk gaan. Anderzijds omdat het framework helpt bij het formuleren van relaties met andere gebieden van integratie. Met daarbij ook een scala aan best practices van over onze grenzen.



Kader oplossingsrichtingen

In de overkoepelende conclusies en de tabel met handelingsperspectieven staan allerlei mogelijke oplossingsrichtingen. Daaruit selecteerden wij er zestien als meest kansrijk om uit te werken:

1. Verbeter de informatiepositie van mensen. Versterk bestaande informele autoriteiten die (digitaal) communities van nieuwkomers voorzien van betrouwbare informatie over werk. Gebruik die bestaande platformen om toegankelijke informatie (in meerdere talen) te verspreiden. Denk aan Syriërs / Eritreeërs gezond, of Amer Alomari (36.000 volgers) als voorbeeld. Mensen die zelf de weg naar werk hebben gezocht en gevonden, kunnen mensen die op het punt staan die weg te gaan afleggen ondersteunen. Extra behulpzaam is dat ervaringsdeskundigen zowel letterlijk als figuurlijk de taal spreken van nieuwkomers, waardoor de bestaande informatie toegankelijker en passender wordt.
2. Investeer in een community van nieuwkomers en oudkomers die SZW doorlopend kunnen voorzien van advies en reflectie. Ontwikkel niets zonder een toets bij de mensen voor wie het is bedoeld. Als methode kan de expertpool methodiek gebruikt worden die ook is ingezet voor voorliggend onderzoek.
3. Differentieer voor een plan van aanpak in groepen, in momenten in de tijd en neem de indicators of integration als uitgangspunt. Iemand die in een AZC zit met nog geen status heeft andere redenen en mogelijkheden om (niet) te willen werken dan iemand die einde inburgering nadert. Richt je bijvoorbeeld in het AZC op de mensen die daadwerkelijk de bandbreedte hebben om over werk na te denken. Ontwikkel een aparte aanpak voor kinderopvang voor vrouwen.
4. Faciliteer professionals als klantmanagers om een duurzame baan als uitgangspunt te nemen, en zorg dat broodbanen altijd in teken staan van duurzame banen.
5. Experimenteer met laagdrempelige kinderopvang, en leer van buitenlandse voorbeelden ontstaan na de oorlog in Oekraïne. Denk aan tijdelijk minder regelgeving voor het starten van kinderopvang door NGO's, denk aan kinderopvang-stages waar mensen ook de taal kunnen leren, ondersteun werkgevers in het faciliteren van kinderopvang, haal de drempels weg voor familie om kinderen op te vangen als gastouder, maak kinderopvang in eigen taal mogelijk. Betrek in het ontwerpen van die toegang nieuwkomers zelf om te begrijpen onder welke voorwaarden dit een succes kan worden.
6. Stimuleer dat alle gemeenten het mogelijk maken om een uitkering op pauze te zetten. Op die manier kunnen mensen bij het aflopen van een contract tijdelijk direct terug in de uitkering waardoor er geen financieel gat (en dus vaak schuld) ontstaat tussen einde loon en opstarten uitkering. Dit haalt ook een drempel weg bij mensen om te gaan werken, en zonder stress om schulden weer verder te zoeken naar werk.

7. Stimuleer dat alle gemeenten het mogelijk maken om een uitkering op pauze te zetten. Op die manier kunnen mensen bij het aflopen van een contract tijdelijk direct terug in de uitkering waardoor er geen financieel gat (en dus vaak schuld) ontstaat tussen einde loon en opstarten uitkering. Dit haalt ook een drempel weg bij mensen om te gaan werken, en zonder stress om schulden weer verder te zoeken naar werk.
8. Onderzoek of de nieuwe Wet inburgering daadwerkelijk meer duale trajecten heeft opgeleverd, en of dit waar is op alle opleidingsniveaus, van MBO tot WO. Investeer in duale trajecten, en maakt het mogelijk voor alle gemeenten, ook de kleine, hier aan mee te doen. Taalcontact is daarbij essentieel. Mensen die zijn ingeburgerd geven nadrukkelijk aan dat het van belang is om zo snel mogelijk in de samenleving aan de slag te kunnen in contact met mensen die Nederlands spreken. Dus op de leerwerkplek ook daadwerkelijk de kans om Nederlands te oefenen, niet alleen met andere nieuwkomers maar mensen die al Nederlands beheersen.
9. Er is een beweging gaande waar er vanuit vaardigheden (skills) in plaats van (enkel) CV of diploma wordt gedacht. Dit zal alleen succesvol worden als werkgevers hier ook open voor staan. Investeer in een netwerk van werkgevers die skills based aannemen. En bij voorkeur zelfs aan open hiring doen.
10. Investeer in een netwerk van werkgevers die zelf de geleefde ervaring van (gedwongen) migratie hebben of die ervaring in hun familie hebben. Faciliteer hen om nieuwkomers stages en (leer)werkplekken te bieden.
11. Focus op netwerkversterking. Mensen hebben connecties nodig met mensen die ze aan werk kunnen helpen. Dit kunnen mensen met uiteenlopende achtergronden zijn, van geboren Nederlanders (omwoners van een AZC bijvoorbeeld) tot oudkomers die zelf de weg naar werk hebben bewandeld. In het leven van voormalig nieuwkomers die inmiddels werken was er altijd wel 'die ene persoon die...'. Zet in op zoveel mogelijk mensen die iemand hebben die ze ziet, bijvoorbeeld via buddyprojecten.
12. Versnel gezinshereniging, en verduidelijk informatie over de positie. Hoe sneller mensen hun basis op orde hebben, en hoe sneller ze weten waar ze aan toe zijn, hoe sneller mensen gaan werken.
13. Herschrijf het narratief over nieuwkomers. Mensen zijn nu of een bedreiging, of zielig. Maar verreweg de meeste mensen willen werken, en zo snel mogelijk. Zeker als ze nog niet zo lang in Nederland zijn. Vertel het verhaal van mensen die zijn gaan werken, zowel aan werkgevers als aan mensen die er net zijn. En neem alle systemische obstakels naar de arbeidsmarkt weg, zoals verplicht het volgen van MAP als je al een baan hebt, of taalonderwijs dat overdag is zodat mensen niet kunnen werken, of gebrek aan kinderopvang. Organiseer uitzonderingen in de inburgering voor mensen die een baan hebben of krijgen. En stel als overheid een streefdoel van het aantal banen dat de Rijksoverheid en de gemeenten zelf beschikbaar stellen aan mensen die moeten inburgeren of hier klaar mee zijn.

14. Gebruik de ervaringen met mensen die zijn gevlucht uit Oekraïne als input voor de evaluatie van de Wet inburgering. Onderzoek het verschil in toegang tot en het houden van werk, en de sense of beloning van mensen die moeten inburgeren en de mensen uit Oekraïne. Probeer dit ook in kosten en baten uit te drukken.
15. Stop random toewijzing aan gemeenten. Match nieuwkomers gericht met gemeenten waar ze de meeste kans op werk of opleiding hebben. Begin met een pilot, onderbouw hoe snel mensen op deze manier werk vinden en houden.
16. Voor allerlei beroepen vormen opleidingseisen of andere criteria een drempel die veel tijd kost om te overwinnen, terwijl er op de werkvloer veel mogelijk is om hier aan tegemoet te komen. Denk aan het halen van een BIG voor artsen en verpleegsters, of een VCA in het Nederlands voor het werken in de bouw, of het hebben van MBO3 voor het werken in de zorg, of het overdoen van het rij-examen terwijl expats dit niet hoeven te doen. Investeer in pilots waar zo veel als mogelijk dit soort eisen worden losgelaten. Instromen op MBO1 niveau in de zorg, VCA in eigen taal kunnen halen en dit ook vergoeden, versoepeling van BIG-criteria voor krapteberoepen, rijbewijs kunnen meenemen.

Wat helpt met het vinden van werk? Volgens bewoners van een AZC				
Inzichten	Aanvulling op dit punt in de desk research	Handelingsperspectief	...voor wie?	Let op!
Het leren van de taal is essentieel.		Initieel taalonderwijs in het AZC/noodopvang.	COA: maak actief ruimte voor lokale initiatieven; gebruik de expertise van Het Begint Met Taal als koepel van lokale taalinitiatieven.	
Je moet weten wat jouw diploma waard is in Nederland.		Vroeg inzetten op diplomawaardering. Ervaringskennis inzetten om basiskennis te verspreiden.	COA: werk samen met UAF om mensen vroeg op de mogelijkheden te wijzen. Sleutelpersonen delen hun ervaringen.	Wie dekt de kosten van vroege waardering? Informeel aandacht betekent groter risico op desinformatie.
Je moet weten wat je kunt doen met je diploma		Zorg ervoor dat mensen toegang hebben tot verhalen over werkperspectief (itt generieke informatie).	COA, lokale initiatieven: maak gebruik van verhalen van oudkomers en bestaande content, zoals filmpjes uit het NBNB-project van Instituut GAK.	
Motivatie om te willen werken: - Gezin kunnen ondersteunen financieel - Onafhankelijk zijn van de gemeente - Vrijheid - Mee kunnen doen in Nederland (integratie)		Deel met recruiters en werkgevers het perspectief en motivatie van nieuwkomers . Deel vroeg met nieuwkomers de context van de Nederlandse arbeidsmarkt waarin ontwikkeling een belangrijke rol speelt.	Recruiters, werkgevers. COA, maatschappelijke organisaties, sleutelpersonen.	
Een huis is essentieel voor veel mensen (niet allemaal!), zonder huis eigenlijk niet willen beginnen aan werk. Dit hangt ook sterk samen met gezinshereniging. In de Community of Practice van gemeente Amsterdam (opgezet door Divosa) lopen alle klantmanagers er nu tegenaan dat ze met vroege inburgering willen beginnen in de AZC's (mensen met een status en koppeling maar nog geen huis) en dat maar weinig mensen door het gebrek aan duidelijkheid de bandbreedte hebben om zich te zetten tot bijvoorbeeld de taalstart. En dat is pas de basis van inburgering, laat staan werken.		Investeer in de voorbereiding op werk, niet in vinden het werk zelf. Wees heel helder in het perspectief en een tijdsfad. Een belangrijk element van het niet kunnen zetten van nieuwe stappen komt door de onduidelijkheid.	Initiatieven die 'snel starten' willen stimuleren. Gemeenten, klantmanagers. SZW: slimme koppeling van mensen aan gemeenten zodat hun achtergrond al matcht met de gemeente en de stap naar werk kleiner en aantrekkelijker wordt. Door mensen zelf te betrekken bij de plaatsing vergroot je de autonomie, wat weer een belangrijke voorwaarde bleek uit ons actieonderzoek naar huisvesting.	
Connecties met oudkomers die hun kennis delen, individueel of via social media (zoals de Brug van Amer).		Geef gul toegang tot bewoners; creëer ruimte voor initiatieven van sleutelpersonen. Zet een pilot op waarbij je digitaal al goed verbonden oudkomers faciliteert in hun werk om nieuwkomers (met de juiste informatie) te informeren.	COA, klantmanagers (en gemeente breed). SZW: stimuleer/faciliteer het werken met sleutelpersonen lokaal.	

Gemeente wordt genoemd als mogelijke bron van informatie, met daarbij wel de kanttekening dat mensen denken eerst goed Nederlands te moeten kunnen om contact te hebben met de gemeente.		Werk taalinclusief, door veel materiaal te vertalen, tolken in te zetten en medewerkers op te leiden in communicatie in meertalige context.	Gemeenten, ondersteund door bijvoorbeeld Steunpunt Meertaligheid.	
Er is in de expertpool een breed gedeeld beeld dat in Nederland veel banen zijn. En tegelijkertijd ook dat de banen alleen toegankelijk zijn als je de taal spreekt en de juiste diploma's hebt.				
Je moet weten wat je kunt doen met je diploma		Zorg ervoor dat mensen toegang hebben tot verhalen over werkperspectief (itt generieke informatie).	COA, lokale initiatieven: maak gebruik van verhalen van oudkomers en bestaande content, zoals filmpjes uit het NBNB-project van Instituut GAK.	
Internet en specifiek social media is een belangrijke kennisbron, met name Facebook, LinkedIn en Whatsappgroepen worden genoemd.		Weet waar nieuwkomers hun informatie vandaan halen en organiseer dat die bronnen beter worden toegerust. Bouw niet een nieuw platform, maar ontwikkel toegankelijke informatie (in meerdere talen) die via de gebruikte platformen wordt verspreid (denk aan Syriërs / Eritreeërs gezond, of De Brug van Amer als voorbeeld).	SZW, maatschappelijke organisatie	

Wat helpt met het vinden van werk? Volgens mensen die al zijn ingeburgerd (oudkomers)

Inzichten	Aanvulling op dit punt in de desk research	Handelingsperspectief	...voor wie?	Let op!
Vrijwilligerswerk als opstap naar werk, en ook als kans om mensen te ontmoeten die je aan werk kunnen helpen.	Vrijwilligerswerk kan een manier zijn om waardevolle contacten op te doen, die uiteindelijk de stap naar een betaalde baan faciliteren. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij een van de expertpoolleden, die via vrijwilligerswerk bij het Beheer Openbare Ruimte vrijwilligersproject in contact kwam met de werkgever waar hij nu voor werkt. (bron: expert pool).	Kijk in het promoten van vrijwilligerswerk voor nieuwkomers als opstap naar werk niet alleen naar de inhoud van het werk, maar (vooral) naar de mogelijkheden om mensen te ontmoeten die relevante bruggen kunnen slaan; (dus niet alleen andere nieuwkomers, wat vaak het geval is).	Gemeenten, maatschappelijke organisaties.	
Een van de meest gehoorde en steeds terugkomende in allerlei vormen: het belang van toegang tot (professioneel en sociaal) netwerk. Mensen die jou kunnen helpen aan een baan (taalmaatjes, maatschappelijk begeleiders, mede-vrijwilligers, etc.)	Nieuwkomers hebben behoefte om kennis te maken met de Nederlandse arbeidsmarkt. Zorg dat je als begeleider mensen meeneemt naar verschillende werkplekken, neem ze mee langs bedrijven, laat zien wat voor soort banen er zijn. Veel mensen hebben geen beeld bij hun mogelijkheden als je alleen erover vertelt. (Bron: interview met sleutelpersoon).	Nodig maatjesorganisaties als Buddy2Buddy en Duo for a Job uit om lokaal afdelingen op te zetten; en ga met bestaande buddy-projecten in gesprek om de activiteiten deels te richten op kennismaken met arbeidssituaties. Denk ook aan NewBees en hun methodiek waarbij koppeling in de buurt een onderdeel is (en hun relatie met werk is daarbij in deze context heel relevant).	Gemeenten.	
Mensen die in staat zijn om echt naar jouw verhaal en ambities en behoeften te luisteren (klantmanager, vrijwilliger, buurvrouw, etc)				

<p>Een die steeds terugkomt in allerlei vormen en waar mensen heel stellig over zijn: belang van een plan met perspectief: je kunt beginnen met een broodbaan, dat is niet perse erg, als er maar een duidelijke weg wordt geschetst naar de doornbaan.</p>	<p>Dat het moeilijk is om een baan te vinden die aansluit bij eerdere werkervaring en/of studierichting, verkleint het zelfvertrouwen en de motivatie.</p> <p>Daarnaast benoemen nieuwkomers dat zij hun motivatie verliezen als zij voor de zoveelste keer stage lopen of vrijwilligerswerk doen zonder dat er zicht is op doorgroeimogelijkheden. Het bieden van perspectief, weten welke stappen je zet en waar die naartoe leiden, is belangrijk voor het creëren van (zelf)vertrouwen en om gemotiveerd te blijven.</p> <p>Specifiek aandachtspunt: culturele aannames van uitvoerende professionals staan regelmatig het doorvragen in de weg. Het idee heerst dat vrouwen waarschijnlijk thuis willen blijven om voor de kinderen te zorgen. Het resultaat is dat wij in de praktijk zien dat veelal Eritrese vrouwen geen plan met perspectief hebben. De focus van uitvoerende professionals ligt vaak op mannen. (bron: expert pool en actieonderzoek).</p>	<p>Cruciaal is de rol van de klantmanager/consulent/ regisseur in het begin van de inburgering: die moet in plaats van over 'werk', over loopbaan spreken, en daarbij in staat zijn om het verhaal en de ambitie van mensen te vertalen naar de ontwikkelkansen in Nederland.</p> <p>Laat de MAP niet alleen op 'eindbanen' maar ook op de weg daarnaartoe focussen.</p>	<p>Gemeentelijke uitvoering Inburgeringswet.</p> <p>MAP-ontwikkelaars en uitvoerders.</p>	
<p>De mogelijkheid om leerwerktrajecten te volgen .</p>	<p>Tegelijkertijd zien we vanuit het actieonderzoek dat gemeenten onvoldoende zicht hebben op de behoeften van vrouwelijke nieuwkomers op het gebied van ondersteuning naar betaald werk. Leeren werktrajecten van de gemeenten sluiten niet altijd goed aan bij wat vrouwen nodig hebben. (Bron: actieonderzoek en diepte-interviews met sleutelpersonen).</p>	<p>Zorg voor optimale kennis bij uitvoerders van de Inburgeringswet over duale trajecten, met aandacht voor wat die precies te bieden hebben voor welke doelgroep, daarbij zijn de AMIF subsidies mogelijk ook een belangrijke stap voorwaarts.</p> <p>Onderzoek (kort) of er genoeg aanbod is, ook op alle opleidingsniveau (MBO, HBO, WO) en stimuleer mogelijk bij gebrek het opzetten van deze trajecten.</p>	<p>Gemeentelijke uitvoering Inburgeringswet.</p>	<p>Inventariseer in welke gemeenten er met de invoering van de nieuwe Wet inburgering ook daadwerkelijk leerwerktrajecten zijn ingekocht/opgezet.</p>
<p>Je moet weten wat je kunt doen met je diploma.</p>		<p>Zorg ervoor dat mensen toegang hebben tot verhalen over werkperspectief (itt generieke informatie).</p>	<p>COA, lokale initiatieven: maak gebruik van verhalen van oudkomers en bestaande content, zoals filmpjes uit het NBNB-project van Instituut GAK.</p>	
<p>Kunnen gaan werken, en dan tijdens de proeftijd de uitkering kunnen behouden (of de uitkering op pauze zetten waar in Rotterdam de mogelijkheid voor is)</p>	<p>De behoefte om de uitkering te behouden in de proeftijd of om deze on hold te zetten komt voort uit de angst voor een 'inkomensgat' wanneer je je baan verliest. Deze angst is vaak gebaseerd op eigen ervaringen of ervaringen die worden gedeeld binnen de communities. Terwijl gemeenten instrumenten hebben om dit 'inkomensgat' te voorkomen. Bijvoorbeeld de uitkering 'on hold zetten' zodat deze bij baanverlies weer snel kan worden opgestart (Bron: actieonderzoek).</p>	<p>Uitkering-op-pauze-regels in alle gemeenten; extra aandacht bij uitvoerders voor mensen als ze uitstromen uit de uitkering (in plaats van minder, wat ook vaak gebeurt).</p>	<p>Gemeentelijke beleidsmakers en uitvoerders van de Participatiewet</p>	
<p>Een (digitale) vindplaats van vacatures, afgestemd op lokaal aanbod (er werd een whatsappgroep geopperd)</p>				

Wat helpt NIET met het vinden van werk? Volgens bewoners van een AZC

Inzichten	Aanvulling op dit punt in de desk research	Handelingsperspectief	...voor wie?	Let op!
Angst om je koppeling aan een gemeente te verliezen als je werkt vanuit het AZC (dus in feite misinformatie).		Bestrijd actief desinformatie op internet. Zorg voor een betrouwbare informatiepositie in AZC's en opvangen. Zorg ervoor dat sleutelpersonen zelf goede informatie hebben.	Gemeenten, maatschappelijke organisaties. COA, VWN. Gemeenten, maatschappelijke organisaties.	
Deel van het inkomen moeten afstaan aan het COA.		Leg uit waarom dat zo is. Werk actief aan verandering van de regels. Verander de regels.	COA, maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties. Tweede Kamer.	
Gezinshereniging: als dit niet geregeld is dan is er weinig ruimte voor een focus op werk. Mensen willen bereikbaar zijn voor de IND, klaarstaan als er dingen geregeld moeten worden, en er blijft weinig mentale bandbreedte over.		Investeer in de voorbereiding op werk, niet in vinden het werk zelf.	Initiatieven die 'snel starten' willen stimuleren.	
De belastingen in Nederland worden als (te) hoog gezien.	Nieuwkomers hebben behoefte aan uitleg over het belastingstelsel in Nederland. Soms weten mensen niet wat belastingen zijn en wat er met het belastinggeld wordt gedaan. Benoem heel concreet voorbeelden. (Bron: actieonderzoek naar informele arbeid)	Vertel niet alleen over hoe de belastingen zijn georganiseerd, maar ook over de achterliggende gedachten en afspraken	Uitvoerders KNM, maatschappelijke organisaties, Belastingdienst	
In een AZC zitten in plaats van een huis, het is een onstabiele plek, je kan worden overgeplaatst		Investeer in de voorbereiding op werk, niet in vinden het werk zelf.	Initiatieven die 'snel starten' willen stimuleren.	
Het niet (voldoende) spreken van de taal en de taal ook niet snel genoeg leren vanuit het AZC.	Vaak worden er specifieke taaleisen gesteld bij betaalde banen binnen de formele arbeidsmarkt. Veel nieuwkomers voldoen hier nog niet aan, maar willen wel werken. Dan is de kans groot dat ze binnen de informele arbeidsmarkt aan de slag gaan, om de periode te overbruggen. Ook als je de vaktaal wel goed onder de knie hebt, blijft de informele taal die je gebruikt bij het aangaan van sociale contacten op de werkvloer een obstakel. (bron: expert pool)	Belangrijk punt voor werkgever om opties te geven aan nieuwkomers om taal verder te ontwikkelen.	Werkgevers.	

Geen netwerk of relaties hebben die kunnen helpen.		Kijk in het promoten van vrijwilligerswerk voor nieuwkomers als opstap naar werk niet zozeer naar de inhoud van het werk, maar naar de mogelijkheden om mensen te ontmoeten; en dat dat ook mensen zijn die aan het arbeidsproces deelnemen (dus niet alleen andere nieuwkomers, of senioren). Nodig maatjesorganisaties als Buddy2Buddy en Duo for a Job uit om lokaal afdelingen op te zetten; en ga met bestaande buddy-projecten in gesprek om de activiteiten deels te richten op kennismaken met arbeidssituaties.	Gemeenten	
--	--	---	-----------	--

De eisen van de gemeente over wat passend werk is.				
--	--	--	--	--

Wat helpt NIET met het vinden van werk? Volgens mensen die al zijn ingeburgerd (oudkomers)

Inzichten	Aanvulling op dit punt in de desk research	Handelingsperspectief	...voor wie?	Let op!
Taalscholen die in de zomer dicht gaan waardoor je een gat hebt en mensen vinden taal leren essentieel.		Vernieuw je producten, bijvoorbeeld met samenwerking met taalcoaches of het opzetten van summerschools. Investeer in productvernieuwing van taalaanbieders.	Taalaanbieders. Gemeenten.	
Klantmanager: ze weten te weinig over werk, hebben geen netwerk of geven mensen geen tijd of kans om te ontwikkelen (gewoon zsm uit uitkering, niet duurzaam).	Professionals lijken regelmatig een perspectief van gebrek te hanteren (mensen kunnen dingen nog niet, of spreken de taal niet genoeg) in plaats van een perspectief van kansen (mensen met werkervaring in eigen land en ambitie). Een van de moeilijkere dingen lijkt te zijn om nieuwkomers echt een goed inzicht te geven in hun lange termijn perspectief in Nederland. Hoe kan deze baan voor jou een eerste stap zijn in een langere route? Dit hangt ook samen met de vraag in hoeverre het professionele netwerk van professionals aansluit bij de variëteit van achtergronden en kwalificaties van nieuwkomers. (Bron: actieonderzoek)	Leid klantmanagers op voor het werk dat ze moeten doen Differentieer in je team uitvoerders, zodat een of meer mensen echt dieptekennis over de lokale arbeidsmarkt kunnen inbrengen	Gemeenten: HR-professionals Gemeenten: lijnmanagers	
Duiding van informatie is lastig, er is wel veel info, maar waar staat het en wat betekent het voor mij?	Timing en dosering zijn belangrijk bij het delen van kennis en informatie over organisaties en processen in de toeleiding tot werk. De neiging is om alles vooraf duidelijk te willen delen. Tegelijkertijd hebben we gezien dat het per persoon uitmaakt wanneer iemand klaar is voor informatie, en ook hoeveel je in een keer kunt delen. Hoe communiceer je effectief? Niet alleen met oog op verschillen in kennis en cultuur, maar ook op basis van waar iemand staat in het leven, en hoe iemand leert? Soms loont het om te investeren in langere gesprekken, of meerdere gesprekken. Op korte termijn lijkt dit inefficiënt, maar op de lange termijn bespaart dit veel tijd en moeite. (Bron: actieonderzoek)	Belangrijk punt voor werkgever om opties te geven aan nieuwkomers om taal verder te ontwikkelen.	Gemeenten.	

Studies en diploma's, en de tijd die het duurt om tot een droombaan (zoals advocaat of OvJ) te komen.	Diploma's uit het buitenland worden lager gewaardeerd door werkgevers dan Nederlandse diploma's. (Bron: expert pool)	Vroeg inzetten op diplomawaardering. Storytelling door oudkomers / sleutelpersonen.	COA, VWN, maatschappelijke organisaties Maatschappelijke organisaties.	
Taal is een enorm obstakel, vaak reden van afwijzing, ook bij NGO's die zelf met/voor nieuwkomers werken.		Specifieke taalondersteuning op de werkvloer Werk taalinclusief, door veel materiaal te vertalen, tolken in te zetten en medewerkers op te leiden in communicatie in meertalige context. Geef als (lokale) overheid het goede voorbeeld: zet een streef-% aan nieuwkomers die je aanneemt voor alle afdelingen die beleid maken en uitvoeren .	Werkgevers. Werkgevers. Rijksoverheid, gemeenten.	
Hoge functie-eisen in Nederland.	Nieuwkomers hebben als grootste hindernis dat ze niet in Nederland zijn opgeleid, maar hebben allerlei competenties en ervaringen die bij een even diverse pool aan werkgevers passen. Ook voor praktisch geschoold werk heb je bijvoorbeeld een VCA en andere certificaten nodig. Voor werken in de bouwsector wordt vaak een rijbewijs gevraagd. Het behalen van een rijbewijs is duur en kan vaak niet worden bekostigd vóórdát iemand werk heeft. En dit terwijl het wel een voorwaarde voor werk kan zijn. Dit zorgt voor een vicieuze cirkel. (Bron: actieonderzoek)	Het kan een oplossing zijn om dergelijke examens in verschillende talen aan te bieden of mondeling af te nemen.	Werkgevers, sectororganisaties.	
"Als mensen in het AZC al een baan vinden, verliezen ze vervolgens hun aanspraak op financiële hulp bij huisvesting van de gemeente."				Dit zijn mensen die onder de oude Wet zijn ingeburgerd.
Tijdens de inburgering is er te weinig tijd over om te kunnen gaan werken.				
Verskil uitkering en baan met minimumloon te klein, loont niet te gaan werken.	Op het moment dat je uit de uitkering stroomt, vervalt daarmee ook het recht op verschillende (gedeeltelijke) kwijtscheldingen. Denk aan de kwijtschelding voor de afvalstoffenheffing en de waterschapsbelasting. Het bedrag dat je onderaan de streep overhoudt als je werkt, verschilt soms minimaal met inkomen uit de uitkering. (Bron: actieonderzoek)	Dit is een kans die breder is dan nieuwkomers alleen. Zorg ervoor dat alle stimuleringsregelingen die er al zijn ook echt duidelijk en toegankelijk worden voor nieuwkomers.		
De random toewijzing aan gemeente maakt veel uit voor je kans op het vinden van werk, daarnaast tast het ernstig het gevoel van autonomie aan, wat weer effect heeft op de motivatie voor o.a. werk.	Daarnaast zorgt deze random toewijzing ervoor dat de kans bestaat dat mensen die betaald werken hun baan verliezen door de verhuizing. Dit heeft te maken met reistijd, bereikbaarheid en reiskosten. (Bron: actieonderzoek en expert pool).	Zet een pilot op voor specifieke toewijzing. Wij delen graag onze oplossingsrichtingen die we hier al eerder voor ontwikkelden in een project gericht op huisvesting.	COA, V&J, SZW.	

Overige inzichten

Er lijkt een paradox te zijn als het om informatie over werk gaat. Er is veel online te vinden, en dat geven mensen ook aan, maar tegelijkertijd missen mensen toegang tot de juiste informatie of duiding van de informatie.		Zie de kans over de duiding van informatie, en de kans voor het verspreiden van informatie via bestaande social kanalen		
Uit de expertpool van mensen woonachtig in een AZC willen vrijwel alle experts weer werken in hun oorspronkelijke beroep.	Via onze helpdesk krijgen we regelmatig vragen rondom werk. Veel vragen gaan over de mogelijkheden om hetzelfde beroep uit te oefenen als in het land van herkomst. Nieuwkomers hebben hier veel vragen over, maar de toegang tot deze informatie is niet vanzelfsprekend. Daarnaast geven nieuwkomers behoefte te hebben aan beroepsoriëntatie, zodat je stage kunt lopen binnen een beroepsveld waar je ook echt wilt werken. (Bron: expert pool en helpdesk).			
Hoe ouder mensen met kinderen zijn, hoe meer hun prioriteit lijkt te liggen bij het onderwijs van hun kinderen.				
Hun eigen werk en carrière is secundair.				

Overige inzichten uit deskresearch

Nieuwkomers ervaren regelmatig fysieke en psychische gezondheidsproblemen die hen belemmeren om aan het werk te gaan. We zien regelmatig dat mensen met gezondheidsproblemen geen plan met perspectief hebben en zich niet gehoord voelen door de gemeente en dit creëert afstand. (Bron: actieonderzoek naar toegang tot zorg voor nieuwkomers in Breda).				
De zorg voor kinderen vraagt veel werk en kinderen beperken daarmee de flexibiliteit van de vrouw om aan het werk te gaan (of stage te lopen of vrijwilligerswerk te doen). Het regelen van een oppas en kinderopvang is vaak lastig. Er zijn lange wachtlijsten en de kosten voor kinderopvang zijn hoog. Daarnaast zijn mensen soms onvoldoende verbonden om informeel opvang te regelen. (Bron: expert pool).		Ondersteun initiatieven die specifiek focussen op vrouwen, bijvoorbeeld She Matters of Stichting SVNL (Syrische Vrouwen in Nederland)		
Schulden leveren stress op die heeft grote invloed heeft op het mentale welbevinden van mensen. Nieuwkomers weten niet altijd de weg om ondersteuning te vinden voor schuldenproblematiek. Daarnaast speelt er vaak ook schaamte. De stress rondom schulden heeft ook invloed op de ruimte die mensen ervaren om aan het werk te gaan. (Bron: actieonderzoek)				

Overige inzichten uit survey

Adviezen van nieuwkomers aan organisaties die nieuwkomers ondersteunen bij hun zoektocht naar betaald werk:

- Zorg voor taalcursussen op hoog niveau (B2 + C1)
- Geef mensen de kans om hun potentieel te laten zien in de praktijk
- Geef uitleg over de voordelen van betaald werk ten opzichte van de uitkering
- Zorg dat werken financieel loont
- Bied contracten van een jaar aan en niet van drie maanden
- Organiseer workshops over de werkcultuur in Nederland
- Bied meer leer- en werktrajecten aan, vooral in het technische veld
- Lever maatwerk, kijk naar iemand zijn werkervaring, diploma's en soft en hard skills
- Laat nieuwkomers direct werken, dan leren zij ook sneller de taal
- Sta als begeleider naast iemand en niet boven iemand
- Deel good practices over het begeleiden van nieuwkomers naar werk met andere partijen
- Koppel nieuwkomers aan bedrijven die openstaan om in nieuwkomers te investeren

Uitkomst survey

	5 (heel goed geholpen)	4 (goed geholpen)	3 (redelijk geholpen)	2 (slecht geholpen)	1 (heel slecht geholpen)	0
VluchtelingenWerk	2	2	1	4	8	1
Contactpersoon gemeente	3	0	4	5	6	0
Ander contact via mijn contactpersoon bij de gemeente	2	1	2	5	7	1
COA	0	1	1	1	12	3
Mijn netwerk van nieuwkomers in Nederland	3	0	4	5	4	2
Mijn netwerk van nieuwkomers die in Nederland zijn gekomen	6	7	2	1	2	0
Andere sociale media (bijvoorbeeld: facebook, WhatsApp, Instagram)	1	3	4	4	4	0
LinkedIn	2	3	6	4	1	2
Website met vacatures (bijvoorbeeld: Indeed, Monsterboard, Nationale Vacaturebank)	1	4	4	5	4	0
Netwerk-evenement waar je kennis maakt met werkgevers en bedrijven	2	6	3	4	4	1
Uitzendbureau (bijvoorbeeld: Tempoteam, Randstad, Manpower)	2	2	1	7	5	1

Colofon

Auteurs: Renée Frissen, Jolien de Vries, Tamer Alalloush en Suzanne Kuijpers
Vormgeving: Multitude

Open Embassy

www.openembassy.nl

