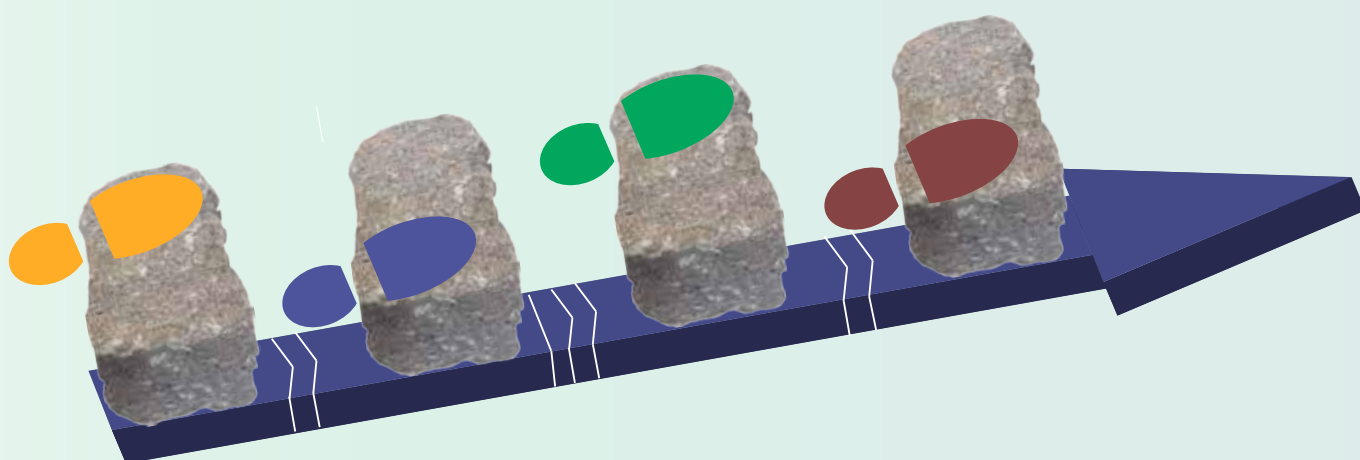


**AUTEURS**

SASKIA ANDRIESEN  
MONIQUE STAVENUITER  
MARTE SIKKEMA



Kennisplatform  
Integratie &  
Samenleving



Juni 2021

INSPIRATIEGIDS VOOR PROFESSIONALS OM HET GOEDE VERSCHIL TE MAKEN BIJ  
ARBEIDSTOELEIDING

# UITKERINGSGERECHTIGDEN MET EEN MIGRATIEACHTERGROND EN WERK



# Inhoud

Inleiding	3
Voor en over wie?	3
Wat is intersectionaliteit?	3
Leeswijzer	4
1 Visie en gemeentelijk beleid	5
Beleidskeuzes maken	5
Zicht op de doelgroep	6
Een business case maken	8
Aanpak arbeidsmarktdiscriminatie	10
2 Leren kennen en werkfit maken	12
Bejegening en houding	12
Stap 1 Eerste uitnodiging	14
Stap 2 Leren kennen	15
Stap 3 Passende interventies	17
Stap 4 Versterken uitkeringsgerechtigden	18
3 Aan het werk	24
Stap 1 Inclusieve werkgevers vinden	24
Stap 2 Laagdrempelige werving en selectie	25
Stap 3 Aan het werk: begeleiden en ontwikkelen	26
Stap 4 Diversiteit en inclusie op de werkvloer	27
4 Kwaliteit handelen klantmanagers	28
Diversiteitssensitief werken	28
Methodisch werken	29
Ervaringsdeskundigheid	29
Integratief gedragsmodel als kapstok	29
Reflectie op eigen handelen	31
5 Gebruikte literatuur en websites	32



# Inleiding

## Voor en over wie?

Deze inspiratiegids gaat over arbeidstoeleiding van uitkeringsgerechtigden met een niet-westerse migratieachtergrond. In deze gids hebben we inzichten, tips en voorbeelden verzameld voor jou als professional (consulent, werkcoach, klantmanager) of als leidinggevende van professionals die werken met mensen met een migratieachtergrond (niet zijnde nieuwkomers en statushouders). Veel recent beleid en interventies in gemeenten zijn specifiek op nieuwkomers en statushouders gericht. Voor de bredere groep mensen met een migratieachtergrond zijn vaak minder specifieke interventies beschikbaar. Zij worden naar werk begeleid binnen het reguliere beleid van gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Extra aandacht voor mensen met een migratieachtergrond kan helpen om hen beter te begeleiden. Vanuit het Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) is daarom het initiatief genomen om deze inspiratiegids samen te stellen.<sup>1</sup>

Als het economisch goed gaat, komen mensen met een niet-westerse migratieachtergrond sneller aan het werk dan anderen. Als het slecht gaat, raken ze hun werk ook weer sneller kwijt. Dat komt omdat ze meer dan anderen flexibel werk hebben (SCP, 2016). De arbeidsparticipatie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond was in 2020 een paar procentpunt lager dan van mensen met een Nederlandse of westerse achtergrond (CBS Dashboard Arbeidsmarkt). In de bijstand zitten naar verhouding wel meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Van de mensen met een bijstandsuitkering heeft 51% een niet-westerse migratieachtergrond, voor mensen met een Nederlandse achtergrond is dit 39% en de overige groep heeft een westerse migratieachtergrond (CBS Statline, Personen met bijstand naar persoonskenmerken, 31 maart 2021).

<sup>1</sup> [www.kis.nl](http://www.kis.nl) Doel van Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) is een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Het Kennisplatform wordt uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut en Movisie en gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Het verschil in arbeidsparticipatie heeft te maken heeft met zaken als discriminatie, minder efficiënt zoekgedrag, een minder goede arbeidsoriëntatie en een kleiner op werk gericht netwerk bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (SCP, 2016). Belangrijke factoren waar je als gemeente, sociaal werkbedrijf, gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie, re-integratiebedrijf of professional van zo'n organisatie iets aan kan doen. Om je daarbij te helpen, bundelen we inzichten, tips en voorbeelden in deze inspiratiegids. Het zijn vooral voorbeelden en werkwijzen waarmee positieve ervaringen zijn opgedaan. Bewezen effectieve interventies (via wetenschappelijk onderzoek) zijn er namelijk weinig in het domein van werk en inkomen.

## Wat is intersectionaliteit?

Migratieachtergrond is niet per se het belangrijkste aspect waarnaar je aandacht als professional uitgaat. Elk individu is immers uniek. Mensen hebben meerdere kenmerken: migratieachtergrond, sekse en gender, leeftijd, opleidingsniveau, sociaaleconomische achtergrond, al dan niet een religie, woonachtig in stad of op het platteland, al dan niet beperkingen, etc. Elk aspect kan bij het zoeken naar en vinden van werk bepaalde voor- en nadelen met zich meebrengen. Welk aspect dominant is, verschilt van persoon tot persoon en van situatie tot situatie. Volgens intersectionaliteit (ook kruispuntdenken genoemd) bepalen de verschillende diversiteitsfactoren iemands positie in de maatschappij. Deze manier van kijken en denken maakt ook meerdere lagen van uitsluiting en discriminatie zichtbaar (Movisie, 2019-1, 2019-2; Arikoglu e.a., 2014; Movisie Diversiteitsvlechtwerk, z.d.). De combinatie van die verschillende diversiteitsfactoren is niet simpelweg een optelsom; ze kunnen elkaar namelijk onderling beïnvloeden. Zo hebben jongens met een Marokkaanse achtergrond bijvoorbeeld veel te maken met stagediscriminatie; meisjes met een Marokkaanse achtergrond hebben dat minder, ténzij ze een hoofddoek dragen (Movisie, 2019-1, 2019-2; Arikoglu e.a., 2014).



Voor jou als professional is het altijd belangrijk om degene die je naar werk begeleidt goed te leren kennen en niet af te gaan op één kenmerk van de persoon, zoals migratieachtergrond. Deskundigen geven bovendien aan dat voor een individu andere aspecten dan migratieachtergrond belangrijke(re) belemmeringen kunnen opleveren op de arbeidsmarkt, denk aan een psychiatrische aandoening (Movisie, 2019-1, 2019-2; Arikoglu e.a., 2014). Ook daarom is het belangrijk de persoon goed te leren kennen.

Als klantmanager of andere professional kan je voor de arbeidstoeleiding van mensen met een migratieachtergrond gebruik maken van kennis en hulpmiddelen voor andere mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. In studies naar een werkende aanpak voor (verschillende groepen) bijstandsgerechtigden komt naar voren dat investeren in tijd en aandacht bij de begeleiding en een gelijkwaardige bejegening voor **alle** groepen relevant is. Daarnaast kan iemand met een migratieachtergrond ook behoren tot de groep ouderen, jongeren, mensen met een beperking, laaggeletterden, alleenstaande ouders, etc. We hebben daarom in deze gids ook van deze algemene studies gebruikt gemaakt voor het vinden van inspiratie (Andriessen e.a., 2019; Franken & Mateman, 2019; Stavenuiter e.a., 2020; Visser e.a., 2019).

Om de professional aan te duiden, gebruiken we in deze inspiratiegids regelmatig de aanduiding klantmanager. De gids is echter ook bruikbaar voor professionals met een andere functienaam en functie-inhoud die bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond naar werk begeleiden.

## Leeswijzer

Als je als professional mensen met een migratieachtergrond goed wil begeleiden, staan deze mensen centraal. Maar als professional heb je niet alleen te maken met de personen die je begeleidt. Het werk van de professional vindt plaats in een breder speelveld. Deze inspiratiegids bestaat daarom uit de volgende vier onderdelen:

1. De gemeente. Elke gemeente heeft een eigen visie op de arbeidstoeleiding van bijstandsgerechtigden en daar binnen of die van de mensen met een migratieachtergrond. De keuzes die de gemeente in het beleid maakt, bepalen voor een belangrijk deel het werk en de speelruimte van jou als professional. Ook aandacht voor antidiscriminatiebeleid is een belangrijke factor in het werk van de klantmanager.
2. Relatie met de cliënt. Een goede bejegening is cruciaal om je cliënt in beweging te krijgen. Dit speelt in alle fasen van de begeleiding. Voor elke stap naar werk biedt deze gids je inzichten, goede voorbeelden en tips ter inspiratie.
3. De (potentiële) werkgever en matching. Naast de cliënt en de gemeente zijn (potentiële) werkgevers een belangrijke partij. Zij bieden immers de banen. Banen vinden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is een vak, voor mensen met een migratieachtergrond kan dat extra aandacht vragen. Voor hen kunnen bijvoorbeeld laagdrempelige vormen van werving en selectie en antidiscriminatiebeleid helpen.
4. Professionalisering en kwaliteit van handelen. We besteden een afzonderlijk hoofdstuk aan de kwaliteit van je handelen als professional. Omgaan met de doelgroep en de partijen in het veld vraagt om een hoge mate van professionaliteit. Het is voor de kwaliteit van de uitvoering van belang deze professionaliteit te blijven ontwikkelen en onderhouden.

<p><b>1. Visie en beleid van de gemeente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beleidskeuzes maken.</li> <li>● Zicht op de doelgroep.</li> <li>● Een businesscase maken.</li> <li>● Aanpak arbeidsmarkt-discriminatie.</li> </ul>	<p><b>2. Relatie professional – cliënt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bejegening en houding</li> <li>● Stap 1 Eerste uitnodiging.</li> <li>● Stap 2 Leren kennen.</li> <li>● Stap 3 Passende interventies.</li> <li>● Stap 4 Versterken uitkeringsgerechtigden.</li> </ul>	<p><b>3. (Potentiële) werkgevers en matching</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Stap 1 Geschikte werkgevers vinden.</li> <li>● Stap 2 Laagdrempelige werving en selectie.</li> <li>● Stap 3 Aan het werk: begeleiding en ontwikkeling</li> <li>● Stap 4 Diversiteit op de werkvloer.</li> </ul>	<p><b>4. Professionalisering en kwaliteit van handelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversiteitssensitief werken.</li> <li>● Methodisch werken.</li> <li>● Ervaringsdeskundigheid</li> <li>● Leren werken met een gedragsmodel.</li> <li>● Reflectie op eigen handelen.</li> </ul>
--	--	---	--

# 1

## Visie en gemeentelijk beleid

Voor een goede aanpak van activering en toeleiding van mensen met een migratieachtergrond zijn een heldere visie en een daarop gefundeerd gemeentelijk beleid de basis. Ten eerste omdat er verschillende beleidsalternatieven zijn en ten tweede, omdat het met het beschikbare budget onmogelijk is iedereen actief te begeleiden. We gaan in dit hoofdstuk in op een aantal onderwerpen die voor de visie en het beleid van de gemeente van belang zijn.

### Beleidskeuzes maken

De start van de Participatiewet in 2015 ging samen met een flinke bezuiniging op het budget voor re-integratie van bijstandsgerechtigden, dat gemeenten via het gemeentefonds van het Rijk ontvingen. Dat heeft erin geresulteerd dat veel gemeenten er aanvankelijk vooral voor kozen om de relatief makkelijk te bemiddelen groepen bijstandsgerechtigden, zoals nieuwe instromers, naar werk te begeleiden (Kremer e.a., 2017). Dat betekent dat veel bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond die begeleiding naar werk niet altijd kregen.

Zij hebben relatief vaak te maken met multiproblematiek (zoals schulden en gezondheidsproblemen), met flinke belemmeringen om werk te vinden (zoals arbeidsmarktdiscriminatie) en/of een mismatch met het zorgaanbod (CBS, 2018; Oomkens e.a., 2018; SCP, 2016; Azghari & Janssen, 2019). De laatste jaren wordt duidelijk dat dit gebrek aan aandacht en begeleiding tot onwenselijke maatschappelijke resultaten heeft geleid, zoals langdurig verblijf in de bijstand en daarmee samenhangende armoede en uitsluiting. Aandacht voor mensen die langer in de bijstand zitten, kan resulteren in treden omhoog op de participatieladder (die de afstand tot de arbeidsmarkt aangeeft), een hogere uitstroom uit de uitkering en meer mensen die aan het werk gaan (Andriessen e.a., 2019). Dit geldt ook voor mensen met een migratieachtergrond. Dat vereist echter een flinke investering in tijd en aandacht. Gemakkelijke en goedkope oplossingen bestaan niet en het re-integratiebudget kan maar één keer worden uitgegeven.

Dat vraagt dus om keuzes op grond van een visie: op welke groepen bijstandsgerechtigden willen we om welke redenen en vanwege welke lokale problemen en omstandigheden met name onze aandacht richten?

#### **Leiden: keuze voor interventie met minder vooroordelen**

De gemeente Leiden ontwikkelt samen met klantmanagers en werkzoekenden een **beoordelingskader 'wie krijgt welke interventie en waarom'**, om te zorgen dat vooroordelen minder een rol gaan spelen bij de beoordeling of een burger (op termijn) kan werken of dat een participatietraject eerst beter past. De eigen motivatie van mensen om te werken weegt zwaar mee om te kiezen voor een traject richting werk, ook al hebben zij veel belemmeringen of problemen.

Belangrijkste tips voor klantmanagers:

- Onderzoek hoe je je oordeel over wel of niet op termijn kunnen werken (de 'afstand tot de arbeidsmarkt') objectiever kunt vellen. Neem daarover samen met de burger het besluit. Doe dat aan de hand van de vraag wat deze nodig heeft om zijn situatie te verbeteren.
- Betrek deskundigen van andere professionele partners daarbij, zoals het sociaal wijkteam en het UWV.

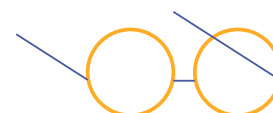


Hiermee samen hangt de vraag hoe gemeenten inclusief werkgeverschap stimuleren. Met inclusief werkgeverschap bedoelen we dat reguliere werkgevers openstaan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ook voor bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond. Een gemeente kan inclusief werkgeverschap actief stimuleren. Dat kan bijvoorbeeld door het toepassen van social return bij aanbestedingen met aandacht voor deze doelgroep (opnemen van social returnbepalingen in een aanbesteding is een manier om in aanbestede projecten werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

### **Zoetermeer: inclusief werkgeverschap stimuleren**

Gemeente Zoetermeer kent al jaren het **SEBO-keurmerk** voor Sociaal Economisch Betrokken Ondernemen. Dit keurmerk besteedt onder andere aandacht aan sollicitatieprocedures die diversiteit bevorderen. Bedrijven met het keurmerk hebben voordeel bij aanbestedingen.

Dat kan ook door bedrijven die het goed doen op het gebied van inclusiviteit een gemeentelijk keurmerk te geven, zoals het SEBO-keurmerk voor Sociaal Economisch Betrokken Ondernemen van gemeente Zoetermeer. Of door bedrijven middels een certificaat van de Prestatieladder Socialer Ondernemen PSO voordeel te geven bij gemeentelijke aanbestedingen. De G32 heeft een roadmap gemaakt voor gemeenten die meer willen doen met sociaal ondernemerschap (Stedennetwerk G32, 2017).



## Zicht op de doelgroep

Om een goede keuze te kunnen maken voor de te kiezen subgroep bijstandsgerechtigden die je als gemeente extra aandacht gaat geven, is het nodig om de groep (langduriger) bijstandsgerechtigden eerst goed in beeld te hebben. Welke subgroep je ook kiest (bijvoorbeeld: alleenstaande jonge moeders, mensen met motivatie om iets te gaan doen, jongeren zonder startkwalificatie), het aandeel van mensen met een migratieachtergrond onder hen zal bijna altijd groot zijn. Ze maken gemiddeld (maar niet overal) de helft van het bijstandsbestand uit (zie CBS Dashboard arbeidsmarkt, KIS wijkmonitor).

### **Klant in beeld**

Vier gemeenten en een regionale sociale dienst (Leiden, Helmond, Langedijk, RSD Kromme Rijn Heuvelrug, Zwolle) brachten hun bijstandsgerechtigden in beeld. Dit waren hun ervaringen:

- Het in beeld brengen van de bijstandsgerechtigden leidt tot een betere ondersteuning, ontwikkeling en meer participatie.
- Meer bijstandsgerechtigden hebben arbeidsvermogen dan klantmanagers vooraf dachten, maar er zijn inspanningen nodig om belemmeringen die werk in de weg staan op te lossen.
- Aandacht doet groeien, ook als uitstroom niet haalbaar is.
- Klant in beeld-gesprekken vragen capaciteit, vooral ook ná de gesprekken, om acties in gang te zetten.
- Als gemeente heb je een goed registratiesysteem nodig om voortgang en resultaten in beeld te kunnen brengen.

Ervaringen met het in beeld brengen van het bijstandsklantenbestand staan beschreven in de **longread Klant in beeld**.



Belemmeringen die bij bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond relatief vaak voorkomen zijn een beperkte beheersing van het Nederlands en laaggeletterdheid (bij de eerste generatie), een beperkte kennis van de mogelijkheden op de Nederlandse arbeidsmarkt, voorkeuren voor bepaalde beroepen, een beperkt netwerk om werk te vinden en soms culturele denkbeelden die mogelijkheden voor vrouwen om te gaan werken beperken (SCP, 2016; De Gruijter e.a., 2021). Deze zaken zijn overigens niet uniek voor uitkeringsgerechtigden met een migratieachtergrond, ook onder mensen met een Nederlandse achtergrond komen zij voor.

Verder ervaren en ontmoeten mensen met een migratieachtergrond meer discriminatie op de arbeidsmarkt en kunnen ze een iets slechtere ervaren gezondheid hebben (SCP, 2016; CBS,

2018; Klein e.a., 2020; Felten e.a., 2021). Maar verder kunnen ze natuurlijk ook alleenstaande moeder, jongere zonder startkwalificatie, oudere met gezondheidsbeperkingen of iemand met LHBTI zijn, om een paar voorbeelden te noemen. Al deze groepen vragen om een verschillende aanpak, hoewel er ook veel overlap is.

De Gruijter e.a. (2021) geven in verschillende participatieprofielen aan hoe je als gemeente systematisch kunt werken aan een betere arbeidsparticipatie voor vrouwen met een migratieachtergrond, zoals arbeidsmigranten, gezinsmigranten en statushouders.

### ***De Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak voor werkzoekenden met en zonder migratieachtergrond***

Het Verwey-Jonker Instituut onderzocht de **effecten van de Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak (EAA)** op werkzoekenden met en zonder migratieachtergrond. Enschede volgt een reguliere, generieke aanpak (dus geen specifieke aanpak voor mensen met een migratieachtergrond), waarin alle instrumenten en interventies in principe voor alle uitkeringsgerechtigden beschikbaar zijn.

#### ***Belangrijke uitkomsten:***

- Bijna een kwart van de bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond die al wat langer geleden naar Nederland zijn gekomen, heeft het afgelopen half jaar discriminatie op grond van etnische/culturele achtergrond ervaren; een zesde van deze groep discriminatie op grond van geloof of religie.
- 45% van de deze groep vindt het (erg of een beetje) moeilijk om aan de maatschappij mee te doen, bij de groep zonder migratieachtergrond is dit 38%.
- Bij het diagnoseadvies speelt de migratieachtergrond geen cruciale rol. De leeftijd van de bijstandsgerechtigde is veel belangrijker bij de toedeling tot de groep met een lange of korte afstand tot de arbeidsmarkt.
- Na een jaar volgen (zomer 2019) heeft tegen de 15% van de respondenten betaald werk gevonden en geen bijstandsuitkering meer. Er is geen verschil tussen mensen met en zonder migratieachtergrond.
- Uit analyses van videobeelden blijkt dat discriminatie op de arbeidsmarkt of elders, niet of nauwelijks ter sprake komt in de spreekkamer. Dat is opvallend, omdat arbeidsdiscriminatie vaak voorkomt.



## Participatieprofielen vrouwen met een migratieachtergrond (KIS)

Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) heeft drie **participatieprofielen samengesteld over diverse groepen vrouwen met een migratieachtergrond**. In deze profielen staat feitelijke informatie voor gemeenten en hun ketenpartners die beleid en uitvoering van arbeidsmarkttoeleiding en re-integratie van deze vrouwen willen (door)ontwikkelen. Het participatieprofiel voor arbeidsmigranten die al langer geleden naar Nederland zijn gekomen, bevat de volgende tips voor gemeenten:

- Maak een analyse van de eerste generatie migranten die op dit moment in uw gemeente een bijstandsuitkering ontvangen en maak zo inzichtelijk wat de verschillen zijn in onder andere opleidingsniveau en leeftijd; maak daarbij ook onderscheid in sekse.
- Maak in samenwerking met wijkteams, maatschappelijke initiatieven en migranten- en vluchtelingenorganisaties een (kwantitatieve) analyse van de groep vrouwelijke niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) met een migratieachtergrond en identificeer waar behoeften liggen als het gaat om (toeleiding naar) betaald werk.
- Maak samen met (andere) gemeentelijke diensten en samenwerkingspartners op het terrein van welzijn, gezondheid en maatschappelijke dienstverlening afspraken over rollen en taken bij de ondersteuning van vrouwen met een migratieachtergrond en kijk daarbij naar alle levensterreinen, niet alleen naar werk.
- Ontwikkel een sociale kaart van lokale of regionale voorzieningen en initiatieven die kunnen bijdragen aan de participatie van vrouwen met een migratieachtergrond.
- Maak bij de arbeidstoeleiding onderscheid in verschillende analyseniveaus: de persoon, de omgeving, de werkgevers en de gemeente zelf.
- Besteed aandacht aan cultuur- en gendersensitiviteit van de gemeente, zowel bij beleid als uitvoering. Besteed tijd aan deskundigheidsbevordering via trainingen of intervisie. Zet ook in op diversiteit in een team van klantmanagers, wat de dienstverlening aan vrouwen met een migratieachtergrond ten goede komt.
- Bied ook aan vrouwen met een migratieachtergrond die niet-uitkeringsgerechtigd zijn ondersteuning bij arbeidstoeleiding en breng dit aanbod bij hen actief onder de aandacht, samen met lokale partners in de wijk.
- Werk aan het wegnemen van eventuele drempels bij werkgevers bij het aannemen van vrouwelijke werkgevers met een migratieachtergrond door bijvoorbeeld kennismakingsbijeenkomsten en bedrijfsbezoeken te organiseren.
- Zet in op het ontdekken van talenten. Vrouwen met een migratieachtergrond hebben vaak veel te bieden, maar soms liggen hun talenten en kwaliteiten niet direct aan de oppervlakte. Daarom zijn begeleiders of trainers nodig die hen niet vanuit beperkingen, maar vanuit kwaliteiten benaderen.
- Werk samen met rolmodellen, ook wel cultural mediators genoemd. Rolmodellen kunnen vrouwen het vertrouwen geven dat het met tijd, geduld en inzet hen ook gaat lukken om te participeren in Nederland.

## Een business case maken

Bij arbeidstoeleiding van bijstandsgerechtigden met meer afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder mensen met een migratieachtergrond, gaat het om intensieve trajecten met begeleiding naar werk, maar vaak ook nog daarna op het werk. Als gemeente moet je dus investeren. Budget daarvoor komt uit het re-integratiebudget van de gemeente, maar er zijn ook andere mogelijkheden. Een gemeente die investeert in (arbeids-)participatie voor langdurig bijstandsgerechtigden kan daarvan verschillende maatschappelijke effecten verwachten. Die effecten werken ook positief uit op andere beleidsterreinen dan werk en inkomen.

Denk aan minder zorggebruik, minder criminaliteit in de wijk, minder kinderarmoede, minder huurachterstand en minder laaggeletterdheid. Dat kan blijken als je een maatschappelijke business case maakt. Dat levert mogelijkheden op voor cofinanciering: door bijvoorbeeld zorgverzekeraars en woningcorporaties. Of inzet van andere gemeentebudgetten als die voor maatschappelijke ondersteuning, onderwijsachterstanden en armoedebestrijding. Sommige gemeenten maken gebruik van gemeentelijke innovatiegelden en budget voor maatschappelijke ondersteuning, bijdragen van werkgevers (oplossen personeelsprobleem) en van woningcorporaties (huurders die werken hebben meer te besteden, dus minder huurachterstand). Soms is de besparing op uitkeringsgelden (vooral in het begin) groter dan het extra uit re-integratiebudget geïnvesteerde budget voor een intensievere aanpak.



## **Participeren met Perspectief in Zaanstad**

Poelenburg en Peldersveld zijn wijken in Zaanstad met veel werkloosheid, mensen in de uitkering, kansarme gezinnen en veel mensen met een Turkse achtergrond met taalproblemen. Niet-werken was de norm. Alle voorzieningen zijn beschikbaar in het Turks (supermarkt, huisarts, et cetera), dus niet-werkende mensen voelen hier niet zo de noodzaak om Nederlands te spreken. Ouders met een slechte beheersing van het Nederlands kunnen hun kinderen dan echter onvoldoende helpen met schoolwerk. Zaanstad wil de kinderen in deze wijk betere onderwijskansen geven. Die verbeteren, naar inzicht van de gemeente, als ouders beter Nederlands leren en aan het werk gaan.

### **De aanpak**

- Doelgroep van de aanpak zijn mensen die lang in de bijstand zitten, meer dan 2 jaar, soms meer dan 20 jaar.
- Het zijn veelal mensen op trede 1 of 2 van de Participatieladder die voorheen thuis zaten.
- Deze mensen worden allemaal opgeroepen door het sociaal wijkteam, dat ook participatie uitvoert en een sterke samenwerking heeft met Werk en Inkomen van de gemeente.
- Zaanstad wil dat alle mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, van een gezin ook beide partners, gaan meedoen naar vermogen, al is het maar gedurende 1 uur per week. Bijvoorbeeld via taalles of een participatiebaan in de wijk. Onthefing van de participatieverplichting is in principe niet meer mogelijk, voorheen gebeurde dat wel veel.
- Zaanstad verplicht bijstandsgerechtigden zo nodig beter Nederlands te leren via de Wet Taaleis.
- De aanpak is strikt, intensief en met aandacht voor alle levensgebieden. Er is veel weerstand, maar mensen die meewerken krijgen alle medewerking en de ondersteuning die zij nodig hebben. Dat werkt.

### **Resultaten**

- In het 1e jaar (2018) zijn er 80 mensen ingestroomd in het programma; het doel was 50. Halverwege mei 2019 waren er in totaal 150 mensen ingestroomd.
- In het eerste jaar was er 30% uitstroom uit de uitkering. Hoe langer inwoners worden begeleid door het wijkteam, hoe groter het percentage van door- en uitstroom.
- Ook na drie jaar of langer zijn er inwoners die kunnen doorstromen naar Werkom, het leerwerkbedrijf van gemeenten Zaanstad en Purmerend.
- De uitstroom is ook duurzaam.
- De aanpak wordt bekostigd vanuit het BUIG- en eigen re-integratiebudget van de gemeente. Het eerste jaar is de investering meer dan terugverdiend. Er is € 90.000 geïnvesteerd en de besparing op uitkeringen was meer dan € 150.000.
- Deze aanpak maakt deel uit van een bredere wijkaanpak met veel betrokkenheid vanuit de wijk zelf en met een beleidshorizon van 20 jaar. Dat zorgt ervoor dat deze goed ingebed is en kan rekenen op een bepaalde continuïteit. Dat maakt de aanpak ongetwijfeld sterker.

### **Bronnen:**

Succesvol uit de bijstand, Significant, 2020

Raadsinformatiebrief Voortgang participatieopgave gemeente Zaanstad, 02-02-2021



## Aanpak arbeidsmarktdiscriminatie

Mensen met een migratieachtergrond ervaren meer discriminatie op de arbeidsmarkt dan anderen. Als gemeente kun je maatregelen nemen en een aanpak ontwikkelen om dit tegen te gaan (Felten & Taouanza, 2019). Je moet er bijvoorbeeld voor zorgen dat discriminatie in de omgang van klantmanagers en andere professionals met uitkeringsgerechtigden bespreekbaar is. Het herkennen, signaleren en benoemen van discriminatie vraagt om kennis over discriminatie en een bepaalde gevoeligheid in het herkennen ervan. In een divers team kan hier meer ruimte voor zijn. Bij de aansturing van klantmanagers is het daarom belangrijk een duidelijk standpunt tegen discriminatie in te nemen. Ook is het van belang om de bekendheid met de mogelijkheden om discriminatie te melden, te vergroten (De Lange e.a., 2019).

Als gemeente moet je in je eigen personeelsbestand het goede voorbeeld geven als inclusief werkgever die diversiteit nastreeft (KIS, 2021). Dan ben je geloofwaardiger voor andere werkgevers en doe je bovendien ervaring op met eventuele knelpunten en mogelijke oplossingen. Het is belangrijk dat je de gewenste sociale norm uitdraagt en veel meer aandacht geeft aan hoe het moet, dan aan hoe het niet moet. Neem daarom als gemeente (als werkgever) ook uitkeringsgerechtigden aan uit de verschillende doelgroepen.

Arbeidsmarktdiscriminatie vindt mogelijk plaats op vrij grote schaal, zowel bewust als onbewust. Als gemeente kun je in je beleid richting werkgevers van alles doen om dat tegen te gaan. Over de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie door en bij gemeenten is eind 2020 een heel praktische handreiking van de VNG verschenen.

### **Handreiking VNG: Discriminatie tegengaan in en door de gemeente**

Deze handreiking beschrijft voor vijf rollen van een gemeente wat deze kan doen om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en inclusief werkgeverschap te versterken:

- De gemeente als werkgever: het eigen beleid en handelen onder de loep nemen en aanpassen.
- Normsteller: discriminatie is verboden. De gemeente moet dat uitstralen en handhaven.
- Samenwerkingspartner: voor een gedragen aanpak moet de gemeente samenwerken met andere partners.
- Bemiddelaar: inzetten op effectieve en duurzame arbeidstoeleiding van uitkeringsgerechtigden met verschillende achtergronden.
- Toezichthouder: inwoners de weg wijzen naar een (wettelijk verplichte) Anti-Discriminatie Voorziening (ADV) om klachten en incidenten te registreren, en actief arbeidsmarktdiscriminatie tegengaan door bijvoorbeeld mystery guests in te zetten.

De handreiking laat zien dat het meer effect heeft als een gemeente zich vanuit al deze rollen inzet voor inclusie en arbeidsmarktdiscriminatie.

Op weg naar een discriminatievrije arbeidsmarkt; [Handreiking lokale aanpak inclusie en discriminatie op de arbeidsmarkt](#).

Uit onderzoek blijkt dat 'naming & faming', aandacht geven aan bedrijven die het in hun werving en selectie goed doen op het gebied van diversiteit, waarschijnlijk effectiever is dan 'naming & shaming' (KIS, 2019).



### **Aanpak arbeidsmarktdiscriminatie gemeente Amsterdam**

De gemeente Amsterdam heeft een breed uitgewerkte aanpak van **arbeidsmarktdiscriminatie**. Als mensen op zoek zijn naar een baan ervaren ze discriminatie op grond van leeftijd, een beperking of een andere achtergrond dan de Nederlandse. De gemeente Amsterdam maakt zich daarom sterk om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen én te bestrijden. Onderdelen van de aanpak zijn:

- Aanpassing van het wervings- en selectiebeleid bij de gemeente Amsterdam (Amsterdam als werkgever).
- Bewustwording voor een inclusieve werkcultuur op de gemeentelijke werkvloer.
- Onderzoeken of er een keurmerk kan komen voor inclusieve organisaties.
- Mystery guests inzetten bij stagebedrijven.
- Onderzoek naar het 'belonen' van bedrijven via inkoop en subsidie.
- Het vergroten van de meldings- en aangiftebereidheid bij arbeidsmarktdiscriminatie.
- Het ontwikkelen van initiatieven tegen arbeidsmarktdiscriminatie samen met het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen.



# 2

## Leren kennen en werkfit maken

Als je als klantmanager een uitkeringsgerechtigde begeleidt om aan het werk te gaan, doorloop je verschillende stappen die we hieronder behandelen. Per stap gaan we in op werkzame elementen en goede voorbeelden. Bij elke stap speelt bovendien de bejegening van en houding tegenover de bijstandsgerechtigde een belangrijke rol.

### Bejegening en houding

Een goede bejegening is bij arbeidstoeleiding van bijstandsgerechtigden een belangrijke werkzame factor (en iets wat vanzelfsprekend zou moeten zijn). Mensen voelen zich dan gezien en serieus genomen. Dat is extra belangrijk voor mensen die lang niet gewerkt hebben en vaak een minder positief zelfbeeld hebben.

Bij de bejegening van mensen met een migratieachtergrond kunnen ook taal- en cultuurverschillen een rol spelen. Als professional kun je je handelingsverlegen voelen als je iemand met een andere taal en cultuur gaat begeleiden. Bepaalde kennis en vaardigheden kunnen dan helpen. Denk aan inclusieve of diversiteitsensitieve communicatie en bewustzijn van je eigen referentiekader en vooroordelen (iedereen heeft die).

Heskes e.a. (2019) geven onder andere de volgende tips over houding- en gedragsaspecten bij de communicatie tussen een klantmanager en een bijstandsgerechtigde met migratieachtergrond:

- Neem de tijd om je cliënt te leren kennen.
- Sta bij aanvang stil bij wederzijdse verwachtingen van uitkeringsgerechtigde en klantmanager.
- Vraag door, schrik niet te snel, heb een open houding, luister.
- Wees geïnteresseerd, ook in de omstandigheden op andere leefgebieden die participatie mogelijk in de weg staan.
- Neem een coachende en enthousiasmerende houding aan.
- Wees creatief en vasthoudend.

Dit zijn overigens tips waarvan uit onderzoek naar arbeidstoeleiding blijkt dat ze voor alle bijstandsgerechtigden van belang zijn. Een handboek over activerende en motiverende gespreksvoering binnen het sociaal domein laat bijvoorbeeld zien dat een bepaalde basishouding altijd belangrijk is voor een professional: partnerschap, eerlijkheid, echtheid, vertrouwen, oprechte nieuwsgierigheid, waardenneutraal werken en in je rol blijven (Bennebroek, 2020). Het handboek wijst er verder op dat opvoeding, opleiding en werkervaring, én de specifieke persoonlijkheid van de persoon, minstens zo'n grote invloed hebben op iemands houding en gedrag als iemands etnisch-culturele achtergrond. Het handboek geeft daarom als tips om iemand als een uniek persoon te blijven bekijken en benaderen, nieuwsgierig naar de persoon te zijn en in je taalgebruik jargon zoveel mogelijk te vermijden.

Toch kan kennis over de achtergrond en leefwereld behulpzaam zijn voor de professional. Onder andere bij Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) is toegankelijke informatie te vinden over groepen met een migratieachtergrond in Nederland. We stippen hier een paar punten aan, lees de volledige stukken voor meer informatie. Zo blijken Turks-Nederlandse meiden meer dan gemiddeld met emotionele problemen te kampen. Dat kan komen door het pendelen tussen twee werelden, de tegenstrijdige boodschappen die zij krijgen te verwerken en het ontbreken van steun in en buiten het gezin (KIS, 2017). Mensen uit Eritrea waren in hun land gewend aan een overheid die corrupt is, waardoor ze ook in Nederland minder snel vertrouwen hebben in de overheid (Ferrier e.a., 2017). Schaamte is bij Antillianen vaak een drempel die hen tegenhoudt om hulp te vragen bij problemen in hun gezinssituatie (KIS, 2018). Ook bij het Sociaal en Cultureel Planbureau is kennis te vinden over migrantengroepen. Zij laten bijvoorbeeld zien dat Syrische statushouders de laatste jaren wat progressiever zijn gaan denken over man-vrouwrollen (SCP, 2020). Een klantmanager moet zowel een persoonlijke benadering van uitkeringsgerechtigden kunnen hanteren (bij het leren kennen van de persoon in kwestie, zoeken naar diens motivatie) als een objectieve aanpak bij het maken van keuzes over in te zetten diagnose-instrumenten en interventies.



Kunnen reflecteren op je eigen referentiekader en handelen is belangrijk om de mensen die je begeleidt gelijke kansen te geven. Herken je bijvoorbeeld je eigen vooroordelen en weet je hoe je ze kunt verminderen?

Een ander onderwerp in de bejegening is handhaving en het al dan niet toepassen van dwang en drang. Als klantmanager moet je een evenwicht zien te vinden tussen aan de ene kant de tijd nemen voor de cliënt, goed begeleiden, eigen regie geven en durven loslaten, en aan de andere kant doelgericht werken, en zo nodig ook handhaven (Andriessen e.a., 2019).

### **Video over empathie: Vooroordelen verminderen**

De meeste mensen vinden discriminatie onwenselijk en willen ook van hun eigen vooroordelen af.

Deze **korte video van KIS** laat zien:

- Dat je je beter kunt inleven in de ander en meer empathie kunt krijgen door bijvoorbeeld het bekijken van een film of theaterstuk over of luisteren naar een verhaal van iemand die ervaring heeft met discriminatie.
- Dat dit beter werkt als je er (in film, theaterstuk, verhaal) op gewezen wordt dat discriminatie onrechtvaardig en verkeerd is, maar
- Dat het verhaal geen gevoelens van zieligheid moet oproepen, want dat creëert weer afstand tussen jou en de ander. Het is beter als er gewezen wordt op de overeenkomsten tussen jou en de ander (bijvoorbeeld: allebei moeder).

### **Combinatie van hard en zacht in Zaanstad**

In Zaanstad blijkt dat een **combinatie van hard en zacht** goed werkt bij toeleiding van bijstandsgerechtigden die langduriger een bijstandsuitkering ontvangen, waaronder veel Turkse inwoners.

#### **Wie meewerkt, krijgt alle steun en aandacht:**

- De consulent van het sociaal wijkteam (SWT) neemt de persoon in kwestie serieus en luistert goed.
- De consulent besteedt veel tijd aan het zoeken van motivatie van de bijstandsgerechtigde voor werk. Die is er naar hun ervaring bijna altijd, maar soms ver weggestopt.
- De begeleiding kan tot 2 jaar duren en kan alle levensgebieden betreffen. Na de begeleiding door het SWT volgt zo mogelijk begeleiding door leerwerkbedrijf Werkom.

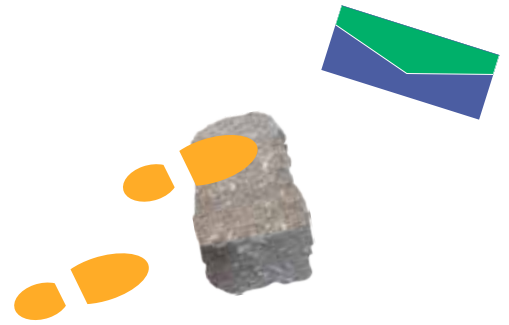
#### **Wie tegenwerkt of fraudeert, wordt door Naleving (= handhaving) benaderd en krijgt zo nodig een maatregel:**

- De 'uitwijkmogelijkheid' van een ontheffing is bijna volledig geblokkeerd. Iedereen moet meedoen, al is het maar één uur per week.
- De begeleiding is heel intensief en frequent en de consulent zit er bovenop. Wie zich niet inspant voor activering, valt daardoor snel door de mand.
- De 'strategieën' die in de wijk circuleren om in de uitkering te kunnen blijven, zijn bij de consulenten bekend.
- De medewerkers van Naleving zijn van gezicht niet bekend bij de begeleide bijstandsgerechtigden. Zo bleek bij controle aan huis van een vrouw die geen Nederlands zou begrijpen (waarover twijfels bestonden), dat ze de medewerker in het Nederlands te woord stond en dus deed alsof.



## Stap 1 Eerste uitnodiging

Bij de eerste uitnodiging voor een gesprek voor begeleiding van iemand die al lang in de bijstand zit, of die mogelijk niet genoeg Nederlands beheerst of laaggeletterd is, zijn een paar zaken van belang. Het werkt goed als een uitnodiging per brief ook echt uitnodigend is. Het is belangrijk dat de tekst begrijpelijk is voor wie hem ontvangt. Een brief in eenvoudig Nederlands bijvoorbeeld, eventueel een klein onderdeel in de eigen taal, en een uitnodigende toon. Een gesprek in de eigen wijk, niet ver van huis, is handig voor mensen die niet altijd over eigen vervoer beschikken of geen geld hebben voor openbaar vervoer.



### ***Uitnodigen voor een gesprek***

#### **Sittard-Geleen**

Sittard-Geleen wilde via een intensievere begeleiding de maatschappelijke en arbeidsmatige activering van mensen in de bijstand en hun kwaliteit van leven verbeteren. De gemeente heeft een brief gestuurd, die op een toegankelijke manier uitlegt dat de gemeente de klant graag wil uitnodigen voor een gesprek over hoe het met hem of haar gaat, en of de klant op enig vlak hulp nodig heeft. De gemeente was verbaasd dat zo'n vriendelijke brief, zonder consequenties voor de uitkering bij niet reageren, op korte termijn zoveel respons opleverde.

#### **Roermond**

De manier waarop de uitnodiging voor een gesprek plaatsvindt, is volgens alle betrokkenen, professionals én klanten, heel belangrijk. Meestal gebeurt de uitnodiging via een brief. De toon en inhoud daarvan komt soms anders over dan de gemeente verwacht. Er waren bijvoorbeeld moeders met kleine baantjes in de benaderde groep. Die schrokken of werden boos: "ik doe toch al mijn best, waarom valt de gemeente mij lastig?"

#### **Zaanstad**

De uitnodigingsbrief voor het eerste contact bevat bij uitzondering één Turkse zin wanneer deze verstuurd wordt naar inwoners met een Turkse achtergrond. De strekking daarvan is: deze brief is erg belangrijk. Als u hem niet begrijpt, kom dan naar het wijkcentrum voor hulp. De gesprekken vinden plaats in het wijkcentrum, dus gemakkelijk bereikbaar voor de bewoners.

Uit: **Succesvol uit de bijstand**, Significant, 2019.



### **Begrijpelijke taal in Eindhoven**

De gemeente Eindhoven probeert het taalgebruik in brieven te vereenvoudigen:

- Ambtenaren krijgen daarover scholing.
- Brieven aan burgers worden gescreend op taakgebruik.
- De brief die mensen krijgen als hun paspoort of identiteitskaart vernieuwd moet worden is bijvoorbeeld in samenwerking met Stichting Steunwiel (voor mensen met LVB) eenvoudig geschreven.
- De brief bevat daarnaast foto's en een QR-code naar gesproken tekst.
- Gemeenteraadslid Van Acquoij heeft een 'dit-begrijp-ik-niet'-sticker bedacht. Hij wil dat mensen brieven die ze niet snappen met zo'n sticker terug kunnen sturen om uitleg te krijgen.

Uit: **Trouw, 3 oktober 2019.**



### **Begrijpelijk taal in Helmond**

De **gemeente Helmond** heeft naar aanleiding van een motie het taalniveau in de **communicatie naar burgers aangepast**, zodat die begrijpelijk is voor de burgers op wie de communicatie gericht is:

- Gebruik maken van filmpjes of infographics omdat beeldende communicatie vaak beter te begrijpen is.
- Gebruik van taalniveau-B1 in brieven, folders, teksten en formulieren die bedoeld zijn voor inwoners (ongeveer 80% procent van de Nederlanders begrijpt dit taalniveau).



Bij de arbeidstoeleiding van echtparen in de bijstand kan het handig zijn vrouwen (eerst) apart op te roepen. Zaanstad heeft bijvoorbeeld de ervaring dat bij de oproep van een (Turks) echtpaar alleen de man kwam (Succesvol uit de bijstand, 2019). Als dat gebeurt, kan het een bestaande achterstand van vrouwen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt versterken. Die achterstand kan gemeenten, soms onbewust, eerder voor een traject voor mannen doen kiezen. Ook de culturele verwachtingen over de rol van vrouwen in het gezin kunnen arbeidsparticipatie van vrouwen belemmeren. De Gruijter en Razenberg (2019) beschrijven dat klantmanagers het moeilijk vinden om op een positieve manier bij beide partners te introduceren dat je van beiden een inspanning verwacht om aan werk te komen. Training in gendersensitieve communicatie met rollenspellen kan daarbij helpen, zo bleek in de gemeente Amsterdam. KIS ontwikkelt in 2021 een e-learning voor klantmanagers om vrouwen met een migratieachtergrond gendersensitief te begeleiden. Deze komt het laatste kwartaal van 2021 online.





## Stap 2 Leren kennen

Een goede bejegening en een onbevooroordeelde houding zijn altijd van belang om iemand met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te leren kennen. Wat zijn de wensen van de persoon in kwestie op het gebied van werk? Welke belemmeringen ervaart de persoon om te gaan werken, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid of van sociale normen van de omgeving? Hoe ziet het netwerk van hem of haar eruit en is dat ondersteunend of juist belemmerend? Kun je als professional reguliere diagnose-instrumenten inzetten voor deze groep uitkeringsgerechtigden?

## Wensen

Het allerbelangrijkste is om erachter te komen wat de wensen van de uitkeringsgerechtigde zijn. Waarvoor is hij of zij gemotiveerd? Wat wil hij of zij het eerst aanpakken? Werken vanuit iemands wensen geeft in het algemeen meer duurzame resultaten. Dat geldt zeker ook voor mensen met een migratieachtergrond (Stavenuiter e.a., 2019; Bakker e.a., 2020). Natuurlijk kan een uitkeringsgerechtigde met onrealistische ideeën komen. Ombuigen naar een meer realistisch beeld kan dan nodig zijn. Toch kunnen wensen of dromen informatie opleveren in welke richting je het als klantmanager samen met de begeleide persoon kan zoeken. Houd er verder rekening mee dat mensen zich soms verder kunnen ontwikkelen dan je inschat.

### **Werkclub in Rotterdam: van startbaan naar hartbaan**

Sociale onderneming de **Werkclub in Rotterdam** begeleidt statushouders die meestal al enige taalvaardigheid hebben in het Nederlands naar werk. Daarbij gaan ze uit van het concept 'van startbaan naar hartbaan'. Deelnemers ('members' genoemd), maken een carrièreplan. Ze beginnen met een haalbare baan en werken met hulp van een coach maximaal drie jaar lang toe naar een droombaan. Verwachtingsmanagement vanaf de start van het traject blijkt belangrijk om het starten in een startbaan te accepteren. Wat de droombaan inhoudt, kan erg verschillen. Het kan bijvoorbeeld ook gaan om een vaste aanstelling. De aanpak start met een intensieve trainingsperiode in groepsverband, waarbij de groep als netwerk fungeert. De Werkclub garandeert een levenslang 'membership' (de member kan altijd terugvallen op de Werkclub), en de member blijft zo onderdeel van het netwerk.

**De aanpak en de werkzaamheid van de Werkclub** zijn en worden onderzocht via het onderzoeksprogramma VIA (Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt) van het ministerie van SZW.





Vaststellen wat iemand wil is niet altijd gemakkelijk. Faalangst of wantrouwen door negatieve ervaringen met werk of met de overheid kunnen bijvoorbeeld overkomen als 'niet willen'. Kennis van gedragsbeïnvloeding kan je als klantmanager helpen hiermee om te gaan (zie hoofdstuk 5). Faalangst kan een belangrijke belemmering zijn. Geloof in eigen kunnen is de basis om aan iets moeilijks, zoals aan het werk komen, te beginnen. Versterken van het zelfvertrouwen en daarmee de motivatie van uitkeringsgerechtigden, met en zonder migratieachtergrond, is daarom een belangrijk onderdeel van arbeidstoeleidingstrajecten voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Dat kan bijvoorbeeld door hun beheersing van het Nederlands te verbeteren, hun kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt en van (ongeschreven) regels op de werkvloer te vergroten, door hen inzicht te laten krijgen in hun eigen competenties en hen te helpen werkervaring en beroepsopleiding te regelen (Stavenuiter e.a., 2019; Bakker e.a., 2020).

### **Mogelijkheden in kaart brengen**

Mensen die langer in de bijstand zitten, hebben vaak te maken met een stapeling van belemmeringen op alle levensgebieden (Kremer e.a., 2017; Andriessen e.a., 2019). Ook mensen met een migratieachtergrond ervaren dat. Van deze groep is bekend dat hun slechte arbeidsmarktpositie samenhangt met zaken als bijvoorbeeld armoede en schulden en een slechtere gezondheid. Daarbij is het niet duidelijk wat oorzaak en wat gevolg is (Ministerie van SZW, 2018; Tierolf e.a., 2017). Iemand met minder kansen op de arbeidsmarkt kan bijvoorbeeld een grotere kans hebben op armoede en schulden, en het hebben van chronische stress door schulden maakt aan het werk komen weer moeilijker (Mobility Mentoring®).

Een bijstandsgerechtigde met een migratieachtergrond kan dus te maken hebben met een stapeling van belemmeringen. Om daar zicht op te krijgen wordt onder andere de zelfredzaamheidsmatrix ZRM gebruikt. Er bestaan tegenwoordig specifieke ZRM-versies voor jongeren en huishoudens (niet voor mensen met een migratieachtergrond). Achahchah en Van Werkhoven (KIS) wijzen erop dat het een diversiteitsensitieve houding vraagt om signalen van iemand met een migratieachtergrond goed te interpreteren en te vertalen naar een score op de ZRM. Dezelfde ervaring bestaat bij de pilots met de brede intake voor inburgering. Gemeenten schakelen daarbij soms een 'cultuurcoach' in die vanwege een gelijke achtergrond eventuele verschillen kan overbruggen en meer vertrouwen krijgt (Zwanepol, 2020).

Daarnaast zijn er andere diagnose-instrumenten om de mogelijkheden en beperkingen van een uitkeringsgerechtigde in kaart te brengen. De vraag is of deze diagnose-instrumenten altijd passend zijn voor mensen met een migratieachtergrond. Voor zover bekend zijn er in Nederland nog weinig specifieke diagnose-instrumenten voor participatie en arbeidstoeleiding die rekening houden met migratieachtergrond. De zogenaamde NOA-scan (persoonsprofielscan die belangrijke factoren meet die samenhangen met de kans op het vinden van werk) die wordt ingezet bij statushouders, wordt soms ook toegepast voor andere bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond. Uit onderzoek bij statushouders blijkt, dat dergelijke assessments geen compleet beeld geven. Verdiepende gesprekken zijn daarnaast altijd nodig (Oostveen e.a., 2021).

### **Vrouwen met een migratieachtergrond**

Bij de diagnose en het vaststellen van belemmeringen kan de klantmanager bij vrouwen en hun partner onder andere nagaan hoe zij tegenover de traditionele genderrol staan (die soms moeilijk samengaat met werk). De traditionele genderrol betreft bijvoorbeeld de houding van henzelf en hun omgeving tegenover kostwinnerschap, verdeling van zorgtaken, kinderopvang en loopbaanontwikkeling. Een traditionele opvatting over vrouwen en werk is overigens niet beperkt tot mensen met een migratieachtergrond. Ook laagopgeleide vrouwen met een Nederlandse achtergrond en hun omgeving blijken soms traditionele opvattingen op dit punt te hebben. Werken met rolmodellen kan dan een oplossing zijn. De Gruijter e.a. (2021) pleiten ervoor dat gemeenten de participatie en arbeidstoeleiding van vrouwen met een migratieachtergrond systematisch aanpakken op basis van feiten en cijfers (zie hoofdstuk 1).

### **Omgaan met gezondheid**

Andere belemmeringen voor werk zijn bijvoorbeeld gezondheidsproblemen. De gezondheid van personen met een migratieachtergrond is gemiddeld slechter dan van mensen met een Nederlandse achtergrond en de ervaren gezondheid is vaak ook slechter (CBS, 2018). Psychische stoornissen en problemen komen gemiddeld vaker voor bij mensen met een migratieachtergrond. Al zijn er wel verschillen in vóórkomen van psychische klachten naar soort migratieachtergrond, sekse en leeftijd (Stevens, 2018).



## Netwerk ontwikkelen

Ook in kaart brengen van iemands netwerk is van belang. Het netwerk van mensen met een migratieachtergrond blijkt gemiddeld minder goed tot werk te leiden dan het netwerk van mensen met een andere achtergrond. Vragen daarbij zijn: wat doet iemand in het informele circuit en welke competenties levert dat op om op voort te bouwen bij het kiezen van een werkrichting? Bij de arbeidstoeleiding in groepsvorm kan de groep dienen als extra netwerk. Dat blijkt bij voorbeeld uit de aanpak van TOP-vrouwen en -mannen en die van De Werkclub (Bakker e.a., 2019). In arbeidstoeleidingstrajecten is er vaak aandacht voor het uitbreiden van het netwerk.



## Stap 3 Passende interventies

### Modulaire interventies/maatwerk

Het is belangrijk om een breed aanbod aan interventies beschikbaar te hebben. En dan liefst in een modulaire vorm, zodat je als klantmanager met de uitkeringsgerechtigde zo goed mogelijk passende interventies kunt kiezen. Wat uitkeringsgerechtigden nodig hebben, kan immers erg verschillen. Daarbij is idealiter van elke interventie beschreven wat die van de persoon vraagt en wat die oplevert. Gecombineerd met inzicht in de wensen, mogelijkheden en beperkingen van de persoon kan dat tot een goede keuze leiden. Voor mensen met een migratieachtergrond zijn interventies van belang die de persoon beter zicht geven op de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, die hem of haar helpen onderzoeken of de eigen wensen voor werk realistisch zijn (gezien de vraag op de arbeidsmarkt), die het netwerk vergroten en die vaardigheden voor het vinden van een baan verbeteren (in combinatie met het versterken van de motivatie), en zo nodig gericht op taalvaardigheid in het Nederlands (Blonk e.a., 2015).

### App Kopkrakers (in ontwikkeling)

In samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SAM, Divosa, SBCM/Cedris en het UWV ontwikkelen TNO en Muzus in opdracht van ZonMw de **app 'Kopkrakers'**. Kopkrakers moet professionals ondersteunen in het leveren van maatwerk aan klanten. Kopkrakers stelt je voor een dilemma: 'Welke werkwijze zou jij kiezen bij deze klant?'.

Om deze vraag te beantwoorden krijg je een levensechte beschrijving van de klant en haar/zijn verhaal, waarna je moet kiezen tussen twee werkwijzen. Nadat jij je stem hebt uitgebracht, krijg je te zien wat jouw collega's hebben gekozen. Op deze manier ontspint zich een gesprek over het waarom van de keuzes.

### Objectief toewijzen traject

Sta er bij de keuze van interventies als klantmanager bij stil of je misschien onbewust bij mensen met een migratieachtergrond andere keuzes maakt dan bij andere bijstandsgerechtigden. De app Kopkrakers kan je helpen te reflecteren op je keuze.

### Intensief en langdurig

Bewezen effectieve interventies zijn er nog weinig in het domein van werk en inkomen. Wel zijn er interventies die in de praktijk werkzaam zijn gebleken, of interventies waarmee goede ervaringen zijn opgedaan in de praktijk. Intensief, langdurig en maatwerk zijn sleutelwoorden bij de arbeidstoeleiding van (langdurig) bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond. Onderzoek in het VIA-programma van het Ministerie van SZW wijst uit dat bij de arbeidstoeleiding van mensen met een migratieachtergrond het volgende lijkt te werken: intensieve begeleiding, aandacht voor een duurzame verbetering van de arbeidsmarktpositie en ruimte voor maatwerk (Kamerbrief voortgang programma VIA, 9 november 2020).



## **Intensieve begeleiding 45+ Almere**

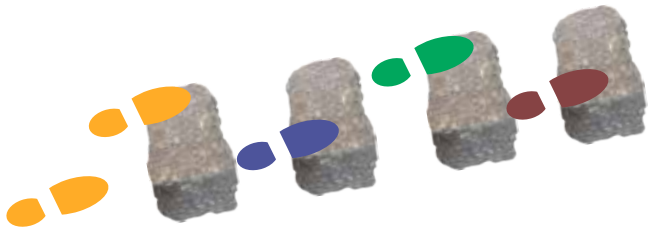
**Almere heeft een pilot gedaan met langdurige, intensieve begeleiding gedurende een jaar van 45-plussers in de bijstand.** Een **deelstudie ging specifiek over bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond.**

- De kern van de Aanpak 45+ is de inzet van vier dedicated klantmanagers 45+ die ieder een caseload hebben van maximaal 25 bijstandsgerechtigden.
- De begeleiding is intensief (één gesprek per week), integraal (brede intake en begeleiding over alle levensdomeinen) en vraaggericht (direct doel is uitstroom naar werk waarbij de vraag op de arbeidsmarkt leidend is).
- De klantmanagers zijn getraind in het herkennen van de specifieke belemmeringen van 45-plussers en hebben een training in de bewezen effectieve methodiek motiverende gespreksvoering gevolgd en passen deze methodiek toe in de praktijk.
- Uitstroom naar werk voor 48 uur per maand of meer is zowel in de controlegroep als de experimentgroep op alle meetmomenten (6, 12 of 18 maanden) hoger voor de klanten met een Nederlandse achtergrond dan voor klanten met een migratieachtergrond.
- De netto-effectiviteit van de Aanpak 45+ voor klanten met een migratieachtergrond ligt op de verschillende meetmomenten tussen de 10 en 16 procentpunt. Voor bijstandsgerechtigden met een Nederlandse achtergrond is er alleen na 18 maanden een significante netto-effectiviteit (netto-effectiviteit is het verschil met "nietsdoen").
- De uitstroom is lager dan verwacht, onder andere door een verouderde (te hoge) inschaling op de participatieladder.

### **Dichtbij en kinderopvang**

Voor bijstandsgerechtigden in het algemeen en voor mensen met een migratieachtergrond in het bijzonder is het handig als activering en arbeidstoeleiding start in de buurt waar zij wonen. Dat is gemakkelijker als je geen (geld voor) vervoer hebt en is minder bedreigend, de drempel is dan lager. Als de activiteit niet dichtbij plaatsvindt, is een vergoeding of het regelen van vervoer nodig. Daarnaast moet kinderopvang mogelijk zijn, dat is in de praktijk vaak een struikelblok. Je zou als professional een bijstandsgerechtigde praktisch kunnen ondersteunen bij het regelen van de kinderopvang en bij de eerste kennismaking kunnen meegaan. Dat maakt de drempel voor kinderopvang lager. Niet alle gemeenten en uitvoeringsorganisaties staan dat echter toe.





## Stap 4 Versterken uitkeringsgerechtigden

In deze paragraaf bespreken we een aantal onderwerpen die de positie van bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt kunnen versterken. We gaan in op vertrouwen in eigen kunnen, beroepenoriëntatie, leren en werken, diplomawaardering, vaststellen van skills en weerbaarheidstraining.

### Meer vertrouwen in eigen kunnen

Er bestaat een bewezen effectieve training voor uitkeringsgerechtigden (met en zonder migratieachtergrond) die gebaseerd is op wetenschappelijke kennis over gedragsverandering (zie 5.4), de zogenoemde SKILLS-training. Er bestaat ook een trainde-trainerversie van.

#### **SKILLS-training: vertrouwen in eigen kunnen versterken**

SKILLS is een kortdurend trainingsprogramma voor verschillende groepen met afstand tot de arbeidsmarkt:

- De training is gebaseerd op het versterken van zelfeffectiviteit, oftewel geloof in eigen kunnen.
- Het vergroten van probleemoplossend vermogen en het vertrouwen in eigen kunnen zorgen ervoor dat deelnemers zelf stappen zetten om hun eigen positie te verbeteren. Je hoeft als klantmanager daardoor minder aan de werkzoekende te 'trekken'.
- TNO heeft de training geschikt gemaakt voor de Nederlandse situatie.

Bron: Blonk & Hazelzet (2015).

### Beroepenoriëntatie

Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van gemeente Den Bosch, heeft een toepassing ontwikkeld waarbij virtual reality gebruikt wordt als hulpmiddel bij arbeidstoeleiding. De VR-bril is een vernieuwend hulpmiddel waarmee onder andere uitkeringsgerechtigden zich snel en gemakkelijk op allerlei beroepen kunnen oriënteren.



## **VR-bril voor oriëntatie op beroepen**

De VR-bril laat mensen op een laagdrempelige manier in korte tijd verschillende beroepen ervaren, door middel van filmpjes waarbij de gebruiker om zich heen kan kijken terwijl een voice-over vertelt over het beroep:

- Inmiddels zijn er al filmpjes voor 45 verschillende beroepen. In één uur kan een werkzoekende 10 verschillende beroepen ervaren. De beschikbare beroepen zijn gekozen met het oog op arbeidsmarktperspectief en aansluiting bij de doelgroep.
- De filmpjes belichten zowel de voor- als nadelen van deze beroepen.
- De voice over zal naast het Nederlands ook in andere talen, zoals Engels, Arabisch en Tygrinia, beschikbaar komen. Hierdoor kan de VR-bril ook ingezet worden bij de arbeidstoeleiding van mensen die (nog) moeite hebben met de Nederlandse taal.
- Uit onderzoek met TNO naar ervaringen en effecten van VR Works onder mensen met een kwetsbare arbeidspositie blijkt dat:
  - 92% van de ondervraagden het leuk vindt om zich via een VR-bril te oriënteren op de arbeidsmarkt;
  - 90% van de ondervraagden een goed beeld van een beroep heeft na het kijken van een film, waar zij dat voor het kijken niet hadden;
  - bijna een kwart van de ondervraagden een andere houding had ten opzichte van een beroep na het zien van de film;
  - de bril geschikt is voor veel doelgroepen: jongeren, ouderen, mannen en vrouwen;
  - De VR-bril dus een bijdrage kan leveren aan de toeleiding naar (betaald) werk.

Het VR-platform wordt nog technologisch doorontwikkeld, om daarna op grote schaal te kunnen worden toegepast. Het project is ondergebracht in [Stichting Stip](#). Gemeenten kunnen de VR-bril leasen.

## **Leren en werken combineren**

Een combinatie van werken en leren met aandacht voor taal lijkt effectief te zijn om mensen met een migratieachtergrond en onvoldoende taalniveau duurzaam aan het werk te helpen. Werkend leren kan zowel via vrijwilligerswerk als via een baan.

## **Werkend leren in vrijwilligerswerk voor nieuwkomers**

In de praktijk blijkt dat vrijwilligerswerk, maar ook (taal)stages en werkervaringsplaatsen, niet altijd functioneren als een zinvolle opstap naar betaald werk.

- KIS heeft in de handreiking [Werkend leren als opstap naar werk voor vluchtelingen](#) vier praktijken van werkend leren naast elkaar gelegd.
- Daarmee is te zien hoe vrijwilligerswerk voor vluchtelingen zo kan worden ingericht dat er daadwerkelijk sprake is van werkend leren.
- De handreiking is bedoeld voor begeleiders van vluchtelingen die aan de slag gaan met een vorm van werkend leren.
- Ook biedt het waardevolle informatie voor gemeenten of organisaties die een werkend leren-traject voor vluchtelingen willen opstarten.
- Naast de handreiking is ook het Evaluatie-instrument Werkend leren door vluchtelingen ontwikkeld. Dit instrument bevat materiaal voor de deelnemer, praktijk – en trajectbegeleider om het werkend leren-traject (tussentijds) te monitoren en te evalueren.

In het algemeen is het voor mensen vanaf 30 jaar moeilijker om een leer-werktraject te volgen (beroepsopleidende leerweg, BOL), omdat zij geen studiefinanciering meer kunnen krijgen. Mensen vanaf 30 jaar kunnen onder voorwaarden wel gebruik maken van een levenlanglerenkrediet<sup>2</sup>, maar dat betreft een lening, wat voor bijstandsgerechtigden belastend kan zijn. Bovendien dekt deze lening alleen de studiekosten en niet de kosten van levensonderhoud. Een leerwerktraject voor 30-plussers kan daarom alleen als er financiering voor beschikbaar is, zoals bij de pilots van het VIA-programma. Of vanuit branches en overheid bij kansberoepen waarvoor ernstige tekorten bestaan op de arbeidsmarkt (en waarvoor inburgeringsgelden gebruikt kunnen worden). Voor een gemeente is het duur om leerwerktrajecten helemaal zelf te betalen.

### **Pilot Leren en werken in Utrecht**

De gemeente Utrecht is in 2019 gestart met de **pilot Leren en werken**. Deze is onderdeel van het VIA-evaluatieprogramma met een geïntegreerd programma voor alle bijstandsgerechtigden die de Nederlandse taal nog niet goed beheersen (statushouders, maar ook andere bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond).

- Mensen van taalniveau A0 kunnen aan deze pilot deelnemen, waar dit normaal vaak om A2-niveau of hoger gaat.
- Taalverwerving, scholing, krijgen van inzicht in hun eigen competenties en eigenschappen en hoe je deze kunt inzetten in Nederland en werk(ervaring) worden gecombineerd. Er is eind 2019 gestart met leer- werktrajecten in de horeca- en logistieksector (met ca. 20-30 deelnemers per sector).
- De gemeente wil op termijn in totaal in vijf sectoren starten. Deze trajecten verschillen, ook qua eisen en resultaten.
- Het uiteindelijke doel is dat deelnemers de pilot afronden met een diploma (mbo-2) of certificaat en duurzaam aan het werk kunnen.

### **Pilot Werken en leren in de zorg**

In dit **leerwerktraject volgen anderstaligen een voortraject van 20 weken ter voorbereiding op de gecombineerde niveau 3-opleiding** Verzorgende Individuele Gezondheidszorg (VZ IG) en Maatschappelijke Zorg (MZ). Ook zijn er aanpassingen aan de niveau 3-opleiding gedaan en worden de anderstalige studenten hierbij extra ondersteund. Het voortraject wordt verzorgd door het Nova College in samenwerking met negen zorgorganisaties in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond.

Zonder startkwalificatie is het moeilijk om werk te vinden. Voor uitkeringsgerechtigden voor wie het halen van een volledig MBO-diploma via regulier MBO-onderwijs (nog) niet haalbaar is, kan praktijkleren met een 'praktijkverklaring' een mogelijkheid zijn om hun kans op duurzame arbeidsparticipatie te vergroten.

<sup>2</sup> <https://duo.nl/particulier/levenlanglerenkrediet/index.jsp>

### **Praktijkleren met een praktijkverklaring**

Een van de nieuwe mogelijkheden in het mbo is 'Praktijkleren met de praktijkverklaring', ook wel **'Praktijkleren op maat'** genoemd. In opdracht van de ministeries van SZW en OCW zijn pilots op dit vlak georganiseerd.

De praktijkverklaring maakt in de praktijk geleerde werkzaamheden inzichtelijk. Doordat de praktijkverklaring in mbo-taal is opgesteld wordt deze herkend door zowel bedrijven, brancheorganisaties en mbo -instellingen en biedt deze meerwaarde op de arbeidsmarkt. Er bestaat een subsidieregeling praktijkleren voor werkgevers die met deze methode willen starten.

Leer-werkprojecten worden ook georganiseerd door re-integratiebedrijven in opdracht van een gemeente. Zie het voorbeeld van Selmani Worksolutions met leerwerktrajecten voor de detailhandel.

### **Werkproject detailhandel**

Het werkproject detailhandel van **Selmani Worksolutions** is erop gericht om statushouders en anderstaligen op de werkvloer klaar te stomen voor werkzaamheden in de detailhandel.

- Het re-integratiebedrijf selecteert statushouders en anderstaligen op beheersing van het Nederlands op A2 niveau, klantvriendelijkheid en motivatie en geschiktheid voor werken in detailhandel.
- Na een introductietraining worden deelnemers geplaatst bij een bedrijf in diverse startersfuncties (vulploegmedewerker, restaurantmedewerker en algemeen medewerker verkoop).
- Selmani Worksolutions traint de deelnemers op de werkplek (max. 8 weken op basis van een werkervaringsplaats WEP, 15 uur per week).
- De eerste 6 weken is de praktijkbegeleiding continue aanwezig op de werkvloer. Langzaam maar zeker wordt de deelnemer losgelaten en gekoppeld aan de collega's van het bedrijf.
- Het traject heeft een duur van 6 maanden tot 1 jaar.
- Het doel van dit traject is het opdoen van werkervaring, het verder ontwikkelen van de taal en werknemersvaardigheden en kwalificatie voor een betaald contract bij bijvoorbeeld winkelketens in de detailhandel.
- De gemeente financiert het project, de detailhandelbedrijven dragen in natura bij (zoals inzet werkleiding op de werkvloer, beschikbaarheid filialen voor gesprekken en trainingen).

### **Diplomawaardering en skills**

Een buitenlands diploma kan ook in Nederland waarde hebben. Dat kan iemand te weten komen via diplomawaardering.

Ook mensen zonder diploma's hebben kwaliteiten. Inzicht daarin geeft mensen meer zelfvertrouwen. Dat is belangrijk voor mensen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, zoals mensen met een migratieachtergrond.



## Diplomawaardering

Heeft de uitkeringsgerechtigde buitenlandse diploma's? Het is soms mogelijk de waarde daarvan in Nederland officieel te laten vaststellen. Dat kan voordeel opleveren bij sollicitatie.

**Diplomawaardering** is mogelijk voor diploma's:

- die zijn behaald aan een (niet-Nederlandse, niet particuliere) erkende onderwijsinstelling;
- waarvan de opleiding minimaal 1000 uur duurde;
- en die de persoon in kwestie afgerond heeft;
- of die hij of zij minimaal één jaar gevolgd heeft (dat kan leiden tot 'opleidingswaardering').

## K!X Works voor vrouwelijke nieuwkomers in Venlo

Movisie heeft in 2019 in de gemeente Venlo een **groep vrouwelijke nieuwkomers via het K!X Works-programma getraind**.

- In deze aanpak worden vrouwen ondersteund op hun weg naar de Nederlandse arbeidsmarkt en werken ze aan vaardigheden als communiceren, presenteren en netwerken.
- In Venlo is gekozen voor een wijkgerichte aanpak van K!X Works. De eigen wijk is een goede context voor sociale activering, door aansluiting te zoeken bij lokale initiatieven.
- Een van de doelen is ook een lokaal netwerk opbouwen. Bij een van de eerste bijeenkomsten kregen de deelnemers daarom een rondleiding in hun wijk.
- Het programma bood de vrouwen ruimte om – vaak voor het eerst - stil te staan bij hun eigen vaardigheden en talenten.
- Wat de vrouwen leerden tijdens de training, namen ze ook mee naar huis. Daar gingen ze met hun familie in gesprek over vragen als: wie ben ik nou eigenlijk, wat kan ik en hoe zien jullie mij?

De skillsbenadering kijkt naar iemands competenties, in plaats van naar diploma's. Voor werkzoekenden in de regio Amsterdam geeft het House of Skills mogelijkheden om die vast te stellen. Interessant is ook de app TestYourSelfie voor jongeren die als uitzendkracht aan het werk willen.

## TestYourSelfie

In hoeverre ben je als uitzendkracht klaar voor je baan? Heb je een juiste houding? Kun je goed genoeg omgaan met kritiek of commentaar? Ben je voldoende flexibel? Allemaal belangrijke punten waar je als uitzendkracht beter goed op kunt scoren als je een leuke baan zoekt of wilt behouden.

De **tool TestYourSelfie.nl** is ontwikkeld om jongeren hierop te testen. Bovendien kun je als jonge uitzendkracht zo zelf werken aan de gevraagde werkhouding en je positie op de arbeidsmarkt versterken. Het is een mooie tool om de dialoog rondom werknemersvaardigheden te openen tussen de uitzendkracht en opdrachtgever.



## Weerbaar maken

Discriminatie en stigmatisering hebben negatieve effecten op de gezondheid, het welzijn en de participatiemogelijkheden van mensen. Ze worden onzeker en hebben te maken met verdriet, onbegrip, frustraties, verontwaardiging, en soms ook met gevoelens van vernedering, afwijzing, wantrouwen, schaamte, onmacht, angst en onveiligheid. Ze kunnen daar op allerlei manieren op reageren, die niet altijd positief zijn voor henzelf (Omlo, 2020). Versterken van bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond door weerbaarheidstraining kan daarom een goede keuze zijn. Zo'n training moet ingebed zijn in de totaal-aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie van de gemeente.

### ***Jongeren weerbaar maken tegen discriminatie***

Jongeren met een migratieachtergrond krijgen bij stages en op de arbeidsmarkt te maken met discriminatie. Het is mogelijk om hen weerbaarder te maken daartegen. KIS heeft onderzocht wat bijdraagt aan hun weerbaarheid:

- steun van de sociale omgeving;
- een positieve identiteit;
- zelfvertrouwen;
- zelfregie;
- reflectief vermogen;
- sociale vaardigheden om met conflictsituaties te kunnen omgaan;
- discriminatie kunnen herkennen, voorbereid zijn en adequaat reageren.

Werkvormen die je kunt inzetten in weerbaarheidstraining zijn onder andere:

- jongeren zelf de weerbaarheidsdoelen van de training laten bepalen;
- werken vanuit hun eigen ervaringskennis en inzet van ervaringsdeskundige rolmodellen;
- van elkaar leren en elkaar ondersteunen;
- aandacht voor jongens- en meisjesonderwerpen;
- een diversiteitsensitive, positieve benadering.

Zie:

- [Infografic](#)
- [Rapport](#)



# 3

## Aan het werk

In dit hoofdstuk geven we tips over manieren om werkgevers te vinden die inclusief werkgeverschap voorstaan. Vervolgens bespreken we het werven en selecteren zonder te discrimineren, begeleiding en ontwikkeling op het werk en diversiteit op de werkvloer.



### Stap 1 Inclusieve werkgevers vinden

Klantmanagers geven soms aan dat ze het moeilijk vinden om werkgevers te vinden voor hun cliënten. Er zijn allerlei websites waar werkgevers te vinden zijn die aangeven dat ze divers of inclusief werkgeverschap nastreven, of die daarvoor een keurmerk hebben. Deze ondernemingen zijn bijvoorbeeld te vinden op de websites van De Normaalste Zaak, Social EnterpriseNL, het Charter Diversiteit en PSO Nederland.

#### **Charter diversiteit**

Het Charter Diversiteit is een activiteit van Diversiteit in bedrijf. Werkgevers die het Charter Diversiteit hebben ondertekend, laten daarmee zien dat ze zich serieus willen inzetten voor meer diversiteit en inclusie in hun bedrijf:

- Ondertekenaars zetten zich in voor verschillende dimensies van diversiteit, waaronder culturele, etnische & religieuze achtergrond, gender, leeftijd, LHBTI en arbeidsvermogen.
- Diversiteit in bedrijf ondersteunt ondertekenaars bij het formuleren van de businesscase, de doelen en de aanpak van hun beleid voor diversiteit en inclusie.
- Diversiteit in bedrijf geeft praktisch advies op individueel bedrijfsniveau en ondersteuning in de vorm van kennisdocumenten, diversiteitswijzers en video's.
- Ondertekenaars hebben toegang tot een community, waarin kennis en ervaringen worden uitgewisseld en kunnen thema-bijeenkomsten bijwonen.

De ondertekenaars zijn te vinden onderaan deze [webpagina](#).



## De Normaalste Zaak

De Normaalste Zaak is een groeiend netwerk van ruim 600 bedrijven en organisaties die samen aan een inclusieve arbeidsmarkt bouwen.

- Werkgevers die partner zijn van De Normaalste Zaak hebben de ambitie te groeien naar een inclusieve organisatie waar mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt volwaardig deel van uitmaken.
- De Normaalste Zaak brengt werkgevers bij elkaar om praktijkvoorbeelden te delen en op te komen voor gezamenlijke belangen.
- Ook het voorkómen van discriminatie en diversiteit in het personeelsbestand staat op de agenda.

### Partners van De Normaalste Zaak



## Stap 2 Laagdrempelige werving en selectie

### Laagdrempelige kennismaking

Een laagdrempelige ontmoeting en kennismaking kan ervoor zorgen dat werkgevers makkelijker in contact komen met werkzoekenden met een migratieachtergrond. Daarvoor worden vormen ingezet als een banenmarkt of een vacaturecafé.

Uit onderzoek blijkt dat kortdurende kennismakingsvormen niet effectief zijn om discriminatie tegen te gaan. Daarvoor zijn langerdurende kennismakingsmethoden nodig (denk aan stage, werkervaringsplek, open hiring, of proefperiode) (Merkens, 2020).

### Open hiring: een baan zonder sollicitatiegesprek

- Open hiring houdt in dat je, als je wilt werken, gewoon aan de slag gaat. Zonder sollicitatiegesprek, cv of bemoeienis van de overheid. Iedereen is welkom, ongeacht wat je in het verleden hebt gedaan, je opleiding of ervaring.
- Je laat je als werkzoekende op een wachtlijst van het bedrijf zetten. Als je aan de beurt bent, kun je gedurende een proeftijd laten zien of je het werk aankunt.
- Is dat het geval, dan krijg je een contract.

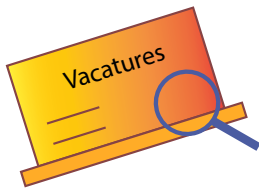
Het Amerikaanse bedrijf Greyston biedt al 35 jaar via Open hiring werk aan mensen die het moeilijkst aan een baan komen. Greyston en Start Foundation zijn een samenwerking aangegaan om Open hiring te vertalen naar de Nederlandse situatie. Via het programma Open hiring wordt de haalbaarheid in Nederland onderzocht en in de praktijk getest. Met het uiteindelijke doel om ook in Nederland meer mensen die nu aan de zijlijn staan een kans te bieden op een baan.

Er zijn steeds meer werkgevers die Open hiring toepassen. Die zijn op [deze webpagina](#) te vinden



## Tegengaan arbeidsmarktdiscriminatie bij werving en selectie

Arbeidsmarktdiscriminatie bij werving en selectie door bedrijven komt veel voor en het is niet eenvoudig om daar iets aan te doen. In **hoofdstuk 1** hebben we beschreven welke beleidsopties een gemeente heeft om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Ook de klantmanager kan daarin een rol spelen, door werkgevers te informeren over wat werkt om discriminatie bij werving en selectie tegen te gaan.



### **Checklist arbeidsdiscriminatie inspectie SZW**

Inspectie SZW heeft een **checklist** ontwikkeld waarmee werkgevers risico's op discriminatie in hun recruitmentproces in kaart kunnen brengen. Daarin komen aan de orde:

- Randvoorwaarden als bewustzijn van vooroordelen en discriminatie, kennis over verschillende gronden van arbeidsmarktdiscriminatie en bedrijfsbeleid over het onderwerp.
- Belangrijke aandachtspunten in de 4 fasen werving, screening, interview, en selectie.
- Tips hoe een werkgever deze risico's kan voorkomen.

### **Werving en selectie inclusiever maken**

Een werkgever kan discriminatie bij **werving en selectie tegengaan** door:

- Objectieve selectie, bijvoorbeeld door vooraf vast te stellen welke competenties cruciaal zijn, een vorm van anoniem solliciteren toe te passen en medewerkers een bewustwordingstraining te laten volgen.
- Een divers samengestelde selectiecommissie, beoordeling door meer dan één persoon.
- Een inclusieve vacaturetekst.
- Voorkeursbeleid en streefcijfers.
- De sociale norm te stellen: expliciteren dat diversiteit en inclusiviteit wordt nagestreefd en discriminatie tegengegaan.
- Verantwoording af te leggen over de aanpak en resultaten.
- Niet te vragen naar persoonlijke eigenschappen. Vrouwen vinden zichzelf bijvoorbeeld vaak niet technisch of assertief. Terwijl als je zegt 'we zoeken iemand die mensen durft aan te spreken op verkeerd gedrag', dan vinden vrouwen wel dat ze dat kunnen.

Zie ook de TNO-studie van Hulsegge e.a., 2020.

Bij het adviseren van werkgevers over gelijke kansen en diversiteit kun je ook benoemen dat er nieuwe wetgeving in voorbereiding is over voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie (Wetsvoorstel toezicht gelijke kansen bij werving en selectie).





## Stap 3 Aan het werk: begeleiden en ontwikkelen

Voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het belangrijk dat ze na plaatsing extra begeleiding krijgen, anders is de kans op uitval groot. Als klantmanager heb je een rol om de werkgever daarover te informeren. De begeleiding kan gebeuren door een interne en/of externe begeleider, op de werkvloer of daarbuiten. Als het gaat om bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond en/of weinig werkervaring in Nederland, is die begeleiding soms ook nodig op het gebied van werkcultuur en eventueel taal.



Begeleiding kan plaatsvinden door collega's of leidinggevenden. Die kunnen voor die rol getraind worden. Werkzaak Rivierenland heeft bijvoorbeeld de training Cultuurproof ontwikkeld. Er bestaat ook een groot aanbod aan commerciële trainingen in diversiteitsensitief leidinggeven.

### **Cultuurproof**

Werkzaak Rivierenland heeft de training Cultuurproof voor werkgevers ontwikkeld.

- Deze training is gericht op begeleiding en ontwikkeling van statushouders, maar is volgens Werkzaak Rivierenland ook bruikbaar voor begeleiding op het werk van mensen met een migratieachtergrond, onder andere voor mensen die wel werkfit zijn, maar bij wie cultuurverschillen met de mensen op de werkvloer een rol spelen.
- De training staat in een handboek beschreven.
- Er wordt ook een "train-de-trainer" aangeboden.
- Voor begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met een arbeidsbeperking (en eventueel een migratieachtergrond) heeft Werkzaak Rivierenland voor bedrijven de training Mentorwijs ontwikkeld.

**Training Cultuurproof**  
**Handboek Cultuurproof**  
**Mentorwijs**



Voor de ontwikkeling van medewerkers met een migratieachtergrond die het Nederlands nog niet zo goed beheersen, is aandacht voor taal belangrijk.

### **Training taalmaatjes**

Specifiek voor de sociale-werkbedrijvensector ontwikkelde SBCM een training voor **taalmaatjes**.

- De taalmaatjes ondersteunen collega's, en ontwikkelen daardoor ook zelf nieuwe competenties of andere netwerken.
- Door taalmaatjes ontstaat meer begrip en integratie van medewerkers van verschillende culturen op de werkvloer.
- Naast taal op de werkvloer besteden de taalmaatjes ook veel aandacht aan de culturele aspecten op de werkvloer.
- Deze taalmaatjes worden onder andere ingezet bij inburgeringstrajecten voor statushouders.



## Stap 4 Diversiteit en inclusie op de werkvloer

Bedrijven en organisaties presteren beter als zij mensen in dienst hebben met verschillende culturele en etnische achtergronden (Bellaart e.a., 2016). Als klantmanager kan je dat onder de aandacht brengen bij bedrijven. Werken met mensen met diverse achtergronden vraagt om een inclusieve werkcultuur. Over inclusie en diversiteit op de werkvloer zijn veel tips te vinden. Bijvoorbeeld op de website "Diversiteit op de werkvloer". KIS heeft een factsheet gemaakt met tips speciaal voor het MKB.



### **Tips voor het MKB: Website Diversiteit op de werkvloer**

Eind 2020 hebben VNO-NCW en MKB-Nederland de nieuwe website [Diversiteit op de werkvloer](#) gelanceerd. Daarmee willen zij werkgevers wijzen op het belang van divers en inclusief personeelsbeleid en hen informeren over hoe ze dat in hun eigen bedrijf kunnen vormgeven. De website geeft informatie over onder andere:

- Onderwijs en stages: stagediscriminatie, diversiteit in een leerbedrijf.
- Bewuster werven en selecteren, ook via uitzendorganisaties.
- Gelijke behandeling op de werkvloer.
- Voor een bedrijf relevante wet- en regelgeving over gelijke behandeling en non-discriminatie.



# 4

## Kwaliteit handelen klantmanagers

Welke kwaliteiten moet je als klantmanager ontwikkelen om uitkeringsgerechtigden met een migratieachtergrond naar werk te begeleiden? Inclusieve communicatie en sensitiviteit voor diversiteit kunnen daarvoor van toegevoegde waarde zijn.

### Diversiteits sensitief werken

Uit onderzoek naar kruispuntdenken en arbeidstoeleiding van groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt blijkt het belang van diversiteits sensitief werken en inclusieve communicatie. KIS ontwikkelde het 'kompas voor inclusieve communicatie' (Van Hal e.a., 2019) en trainingen Intercultureel vakmanschap en Sensitief werken met religie en levensbeschouwing.

#### **Gratis onlinetraining Introductie intercultureel vakmanschap**

Deze **e-learning van KIS 'intercultureel vakmanschap'** is onder andere gericht op klantmanagers die mensen met een migratieachtergrond begeleiden.

- Met deze e-learning krijg je meer inzicht. Hij geeft je de basis van intercultureel vakmanschap mee: competenties als een open, onbevooroordeelde houding, kennis van diverse leefwerelden, de betekenis van de migratie-context en de vaardigheden om cultuur- en taalverschillen te overbruggen.
- Wanneer speelt bijvoorbeeld cultuur een rol en wanneer juist niet? Welke onderwerpen liggen gevoelig of zijn taboe en hoe sluit je goed aan op de verschillende diversiteitskenmerken van mensen die leven in twee culturen?
- Je onderzoekt je eigen diversiteit en hoe jouw achtergrond invloed heeft op het werk dat je doet.
- Doorlopen van de module kost ongeveer 60 minuten.
- Na deze online training heb je de basis van cultureel vakmanschap onder de knie. Ook heb je gesprekken geoefend in een aantal concrete situaties.



## **Onlinetraining: De zin van zingeving – Sensitief werken met religie en levensbeschouwing**

Deze **e-learning van KIS 'de zin van zingeving'** is een verdieping op de module Introductie intercultureel vakmanschap.

- Veel mensen vinden het lastig om een open gesprek te hebben over religie of levensbeschouwing.
- In een begeleidingstraject kan religie juist een persoonlijke bron van kracht en steun zijn. Het is dus een gemiste kans als je dat onderwerp onbesproken laat.
- In deze module maak je kennis met een aantal levensbeschouwingen én met het vanzelfsprekende van je eigen levensbeschouwing.
- Je oefent met een aantal casussen en past je aangescherpte vaardigheden toe in je eigen werkomgeving.
- Na deze training begrijp je het verschil tussen cultuur, etniciteit en religie, ken je de potentiële positieve waarde van religie voor jongeren en weet je hoe cultuur, religie of etniciteit ingezet kunnen worden als positieve hefboom in de begeleiding.
- De tijdsduur van de module is ongeveer 6 uur: 2 uur online training en 4 uur zelfstudie.

## Methodisch werken

Methodisch werken en leren van wat je doet draagt ook bij aan de kwaliteit en sensitiviteit van de klantmanager. Bijhouden wat je doet en van de resultaten, en reflecteren op je ervaringen en ervan leren zijn belangrijk bij het begeleiden van bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond. Het kan je bijvoorbeeld helpen om je onbewuste vooroordelen te herkennen.

### **Vliegwiel methodisch en onderbouwd werken**

- Onderbouwd werken betekent dat je gebruik maakt van drie kennisbronnen: ervaringen en voorkeuren van de bijstandsgerechtigde, kennis uit je opleiding en de praktijk en wetenschappelijke kennis.
- Een methodische aanpak bestaat uit een aantal stappen: (0) kennismaking, (1) intake en onderzoek, (2) opstellen van een trajectplan, (3) uitvoeren van het trajectplan en monitoren van de resultaten, (4) evaluatie en leren en (5) verbeteren.

## Ervaringsdeskundigheid

Eigen ervaringsdeskundigheid kan je als klantmanager helpen om je in te leven in de situatie van de uitkeringsgerechtigde. Bijvoorbeeld omdat je als klantmanager ook een migratieachtergrond hebt. Je kan dan niet alleen beter begrijpen wat de persoon in kwestie zegt en bedoelt en met welke belemmeringen hij of zij te maken heeft, maar je kunt ook als rolmodel fungeren en zo de begeleide persoon meer zelfvertrouwen geven. Als je zelf geen ervaringsdeskundige bent, dan kun je als klantmanager leren van collega's die wel ervaringsdeskundige zijn. En je kunt ook andere rolmodellen inzetten, zoals een sleutelfiguur of iemand van een migrantenorganisatie.





## Integratief gedragsmodel als kapstok

Er is een model dat de samenhang van veel van de eerder beschreven onderwerpen beschrijft: het integratief gedragsmodel (Blonk, 2018; Wermers e.a., 2020-1 en 2020-2). Het integratief gedragsmodel wordt meer en meer toegepast bij arbeidstoeleiding van bijstandsgerechtigden. Het blijkt heel veelzijdig in toepassing:

- Het helpt je bij diagnose: hoe krijg ik inzicht in relevante kenmerken van de bijstandsgerechtigde?
- Het helpt je bij coaching: hoe bevorder ik ontwikkeling en activering, hoe doorbreek ik weerstand, hoe versterk ik motivatie en hoe kan ik gedrag beïnvloeden?
- Het helpt je om werkgevers te laten openstaan voor inclusiever ondernemen.

- Het kan een kapstok zijn en keuzehulp opleveren voor technieken en interventies.
- Het kan je helpen om met collega's (handhaving, inkomen, accountmanager) de verbinding te vinden en vanuit één gedachte te handelen naar de bijstandsgerechtigde.

Het model gaat over willen en kunnen. Het laat bijvoorbeeld zien dat het niet-willen van de persoon die je begeleidt niet in beton gegoten is, maar te maken kan hebben met onzekerheid over het eigen kunnen, slechte ervaringen met werk of de houding van haar/zijn omgeving tegenover werk. Het geeft handvatten hoe je dat kunt beïnvloeden. Bijvoorbeeld door inzetten van een rolmodel dat niet te ver afstaat van de uitkeringsgerechtigde. Dat kan geloof in eigen kunnen bevorderen (die ander lijkt op mij en is het ook gelukt). Er bestaan trainingen om te leren werken met het model.



Bron: Blonk 2018; Van Hoof 2016)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Met toestemming overgenomen van website Zinziz <https://zinziz.nl/het-integratief-gedragsmodel/>.

Het model helpt leidinggevendenden om jou als klantmanager te begeleiden. Het helpt je als klantmanager om uitkeringsgerechtigden te begeleiden. En het helpt jou en andere professionals van de gemeente om werkgevers te motiveren tot inclusief personeelsbeleid.

### **Keuzehulp Werkzaam Rivierenland**

Werkzaam Rivierenland, de organisatie voor Werk en Inkomen voor de regio Rivierenland, ontwikkelt met ondersteuning van TNO een **keuzehulp** die professionals en werkzoekenden helpt om het meest passende instrument te selecteren. Die **selectie vindt plaats op basis van** wetenschappelijke kennis (onder andere van het integratief gedragsmodel) en de inzichten en ervaringen van professionals en cliënten

### **Gemengde intervisiegroep in Enschede**

- Voor het versterken van het vakmanschap van professionals in het omgaan met spanningen in de spreekkamer is het van belang deze spanningen met anderen te bespreken en samen te bedenken hoe hier mee om te gaan.
- Dit kan bijvoorbeeld door (structurele) intervisie met collega's op basis van concrete casuïstiek.
- Het is waardevol om een **gemengde intervisiegroep** te maken waar ook 'dedicated' klantmanagers aan deelnemen, omdat deze meer ervaring hebben met het begeleiden van mensen met een migratieachtergrond.

In Enschede werden in het kader van het onderzoek video-opnamen gemaakt van spreekkamer gesprekken. Gemeente Zoetermeer heeft de ervaring dat bij intervisie gebruik van videobeelden behulpzaam kan zijn om te reflecteren op deze gesprekken.

## Reflectie op eigen handelen

Als je als professional mensen met een migratieachtergrond naar werk begeleidt, zijn er veel zaken waarmee je rekening moet en kunt houden. Je hoeft daarin niet alleen te staan. Je kunt ook leren door te reflecteren via (structurele) intervisie met collega's op basis van concrete casuïstiek van werken met de doelgroep. In Enschede wordt bijvoorbeeld uitgewisseld met klantmanagers die veel ervaring hebben met het begeleiden van mensen met een migratieachtergrond. Het betrekken bij de intervisie van professionals met een migratieachtergrond kan bij zo'n bespreking ook extra inzichten opleveren.



# 5

## Gebruikte literatuur en websites

Aa, P. van der, van Berkel, R. (met Polstra, L., & Klumpenaar, D.). (2019). *Opvattingen over 'professioneel handelen' in de uitvoering van gemeentelijke arbeidsre-integratie: Deelrapport in het kader van het onderzoek 'Versterking methodisch werken via HRM' (ZonMw-programma Vakkundig aan het Werk)*. [Rotterdam]: Hogeschool Rotterdam.

Achahchah, J., & van Werkhoven, J. (2017). *Blijvende aandacht voor diversiteit in jouw wijk: Tools om jouw wijkteam diversiteitsproof te maken. Tool guide*. Utrecht: KIS, Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Andriessen, S., Huberts, S., van der Veen, S., van der Steege, N., & Blom, M. (2019). *Succesvol uit de bijstand: Kansrijke aanpakken en hun werkzame elementen*. (Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Utrecht: Significant.

Andriessen, S., Jongerius, M., Kluft, S., Oosterom, W., & van der Veen, S. (2020). *Ontwikkelpotentieel baancreatie: Verkennend onderzoek naar de toepassing en ondersteuning van baancreatie*. (Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Utrecht: Significant / APE.

Arikoglu, F., Scheepers, S., & Koranteng-Kumi, A. (2014). *Intersectioneel denken: Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen*. Brussel: Ella, kenniscentrum gender en etniciteit.

Azghari, Y., & Janssen, J. (2019, 12 november). Participatiesamenleving belemmert integratie gezinnen met niet-westerse culturele achtergrond. *Sociale Vraagstukken*, 2019. Geraadpleegd van <https://www.socialevraagstukken.nl/participatiesamenleving-belemmert-integratie-gezinnen-met-niet-westerse-culturele-achtergrond/>.

Bakker, L., Andriessen, S., Scholten, N., & Faber, D. (2020). *Evaluatie Werkclub: Tussenrapport*. Utrecht: Significant/APE.

Bellaart, H. (2017, 16 februari). *De spagaat van de Turks-Nederlandse meiden*. (Webartikel, 16 februari 2017).

Geraadpleegd van <https://www.KISnl/artikel/de-spagaat-van-de-turks-nederlandse-meiden>.

Bellaart, H., Oostrik, S., & Razenberg, I. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst! Een handreiking bij de audit diversiteit*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Bennenbroek, F. (2018). *Trainen met meer impact: Praktijkboek duurzame gedragsverandering bij cliënten binnen het sociaal domein*. [Utrecht]: Edoceo Benelux.

Bennenbroek, F. (2020). *Gesprekken met meer impact: Motiverende & activerende gespreksvoering binnen het sociaal domein*. [Utrecht]: Seizoen 1.

Blonk, R.W.B., van Twuijver, M.W., van de Ven, H.A., & Hazelzet, A.M. (2015). *Quickscan wetenschappelijke literatuur gemeentelijk uitvoeringspraktijk*. (TNO-rapport, R15061). Leiden: TNO.

Blonk, R.W.B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen* (Inaugurele rede). Tilburg University. Geraadpleegd van [https://pure.uvt.nl/ws/portafiles/porta/29157297/2019\\_24\\_1\\_Blonk\\_R..pdf](https://pure.uvt.nl/ws/portafiles/porta/29157297/2019_24_1_Blonk_R..pdf).

Blonk, R., & Hazelzet, A. (2015). *Van de bank aan de bak: Gereedschap voor effectieve re-integratie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt*. Leiden: TNO. Geraadpleegd van <https://www.tno.nl/media/8964/van-de-bank-aan-de-bak.pdf>.

Boer, H-W. de, Bolhaar, J., Jongen, E., & Zulkarnain, A. (2020). *Evaluatie experimenten Participatiewet: Effecten op de uitstroom naar werk*. (CPB Notitie). Den Haag: Centraal Planbureau.

Booijink, M., Stavenuiter, M., & Taouanza, I. (2017). *Vrijwilligerswerk, (taal)stages en werkervaringsplaatsen als*



opstap naar werk: *Evaluatie-instrument Werkend leren door vluchtelingen*. Utrecht: KIS, Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Booijink, M., Stavenuiter, M., & Taouanza, I. (2017). *Werkend leren als opstap naar werk voor vluchtelingen: Handreiking voor de begeleiding van vrijwilligerswerk, (taal)stages en werkervaringsplaatsen*. Utrecht: KIS.

Cadat, M., & Felten, H. (2019, 20 december). *Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken door 'naming & faming'*. (Webartikel over KIS onderzoek Naming & faming). Geraadpleegd van <https://www.KISnl/artikel/arbeidsmarktdiscriminatie-aanpakken-door-%E2%80%98naming-faming%E2%80%99>.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Dashboard arbeidsmarkt*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Dossier Asiel, migratie en integratie*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoe-verschillen-arbeid-en-inkomen-naar-migratieachtergrond>.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Gezondheid van personen met een migratieachtergrond*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/47/gezondheid#:~:text=De%20gezondheid%20van%20personen%20met,mensen%20met%20een%20Nederlandse%20achtergrond>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Jaarrapport Integratie 2018*. Geraadpleegd van <https://longreads.cbs.nl/integratie-2018/>

Dienst Uitvoering Onderwijs. (z.d). *Levenlanglerenkrediet*. Geraadpleegd van <https://duo.nl/particulier/levenlanglerenkrediet/index.jsp>

Diversion. (z.d.). (2018). *Kiezen voor werk: Position paper*. Amsterdam: Auteur.

*Diversiteit op de werkvloer* (z.d.). Geraadpleegd van [www.diversiteitopdewerkvloer.nl](http://www.diversiteitopdewerkvloer.nl)

Divosa. (2020). *Doelgericht kiezen met de juiste zoekfilters: Werkzaam Rivierenland ontwikkelt keuzehulp voor re-integratie*. (Divosa- artikelenreeks). Geraadpleegd van <https://publicaties.zonmw.nl/divosa-artikelenreeks/doelgericht-kiezen-met-de-juiste-zoekfilters/>

Divosa. (z.d.). *Mentorwijs geeft handvatten voor 'nieuwe medewerker': Training voor leidinggevendenden bij duurzame arbeidsparticipatie*. Geraadpleegd van <https://www.divosa.nl/nieuws/verhalen/mentorwijs-geeft-handvatten-voor-nieuwe-medewerker>

Felten, H., & Taouanza, I. (2019). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie?*. Utrecht: Movisie. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2019-01/watwerktbij-verminderen-discriminatie-rapport.pdf>

Felten, H., Does, S., Winter, S. de, Koçak, Asante, A., Andriessen, I., Donker, R. & Brock, A. (2021). *Institutioneel racisme in Nederland; Literatuuronderzoek naar de aanwijzingen voor institutioneel racisme op de domeinen arbeidsmarkt, woningmarkt, onderwijs en politie*. Utrecht: KIS. Geraadpleegd van [https://www.kis.nl/sites/default/files/institutioneel\\_racisme-literatuuronderzoek-def\\_0.pdf](https://www.kis.nl/sites/default/files/institutioneel_racisme-literatuuronderzoek-def_0.pdf)

Ferrier, J., Kahmann, M., & Massink, L. (2017). *Jullie Nederlanders hebben voor alles een systeem: Handreiking voor ondersteuning van Eritrese nieuwkomers bij hun integratie*. Utrecht: KIS. Geraadpleegd van <https://www.KISnl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/handreiking-ondersteuning-eritrese-nieuwkomers-bij-integratie.pdf>

Fishbein, M. & Ajzèn, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

Franken, M., & Mateman, H. (2019). *Wat werkt bij het succesvol toeleiden van jongeren naar werk*. Utrecht: Movisie.

GGZ-standaarden. (2020). *Generieke module diversiteit*. Geraadpleegd van <https://www.ggzstandaarden.nl/generieke-modules/diversiteit/introductie>

Gruijter, M. de, & Razenberg, I. (2019). *Work first, vrouwen later? Arbeidstoeleiding van vrouwelijke statushouders*. In: *Beleid en Maatschappij*, 2019(46), pp. 7-22.



Gruijter, M. de, Verloove, J., & Sikkema, M. (2021). *Participatieprofielen vrouwen met een migratieachtergrond; Feiten en cijfers voor gemeenten en hun partners bij (door) ontwikkeling van beleid en uitvoering van arbeidsmarkttoeleiding en re-integratie*. Utrecht: KIS. Geraadpleegd van <https://www.KISnl/publicatie/participatieprofielen-vrouwen-met-een-migratieachtergrond>

Hal, L. van, Hermes, J., Koch, K., & Yilmaz, C. (2019). *Kompas voor inclusieve communicatie: Een procesbeschrijving voor professionals en organisaties in het publieke domein*. Utrecht: KIS.

Hazelzet, A. M. (2015, 11 november). *Vakkundig aan het werk: Over de meerwaarde van de verbinding tussen praktijk en wetenschap*. (Lezing gegeven op het startbijeenkomst van het ZonMw onderzoeksprogramma Vakkundig aan het Werk, 11 november Utrecht).

Hazelzet, A.M., & van der Torre, W. (2015). *Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein: Gewoon ... je werk goed willen doen?!* (Herziene versie, TNO-R14128). Leiden: TNO.

Heskes, H., Omlo, J., & Yenga, M. (2019). *Communicatie tussen sociale diensten en bijstandsccliënten met een migratieachtergrond*. Utrecht. (Verslag van een KIS kennisatelier) Utrecht: KIS. Geraadpleegd van <https://www.KISnl/sites/default/files/bestanden/Verslagen/communicatie-sociale-diensten-bijstandsccliënten-migratieachtergrond.pdf>

Hooft, E.A.J. van (2016). Motivation and Self-Regulation in Job Search: A Theory of Planned Job Search Behavior. In: U. Klehe, & E.A.J. van Hooft, (Eds). *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.010

House of Skills. (z.d.). *Ons skillsaanbod voor jou*. Geraadpleegd van <https://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/instrumenten/>

Huijnk, W., & Andriessen, I. (Red.). (2016). *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*. Den Haag: SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau.

Hulsegge, G., Emmert, S. & Verhoef, H. (2020). *Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarkt-discriminatie: interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten*. Leiden: TNO.

Iersel, S. van & van 't Hul, A. (z.d.). *Vakkundig aan het werk (methodisch werken): Videobeelden als leerzame vakspiegels:*

*Aandacht voor het goede klantgesprek in Zoetermeer*. (Artikel geschreven in opdracht van DIVOSA). Geraadpleegd van <https://publicaties.zonmw.nl/divosa-artikelenreeks/videobeelden-als-leerzame-vakspiegels/>

Iersel, S. van, & van 't Hul, A. (z.d.). *Vakkundig aan het werk (methodisch werken): Niet meer met het actielijstje van de professional naar huis: Evaluatie van Mobility Mentoring® in Alphen aan den Rijn*.(Artikel geschreven in opdracht van Divosa). Geraadpleegd van <https://publicaties.zonmw.nl/divosa-artikelenreeks/niet-meer-met-het-actielijstje-van-de-professional-naar-huis/>

Jongen, E., Muns, S., & Thijs, C. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt: Beleidsopties voor het verbeteren van de arbeidsmarkttuitkomsten van personen met een migratieachtergrond*. Den Haag: CPB, Centraal Planbureau/SCP.

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (z.d.). *Discriminatie voorkomen en diversiteit bevorderen: Tips voor mkb'ers van mkb'ers*. Geraadpleegd van [https://www.KISnl/sites/default/files/4999/discriminatie-voorkomen\\_en\\_diversiteit\\_bevorderen-tips\\_mkbers\\_def.pdf](https://www.KISnl/sites/default/files/4999/discriminatie-voorkomen_en_diversiteit_bevorderen-tips_mkbers_def.pdf)

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2019). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie?*. Infographic. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2019-01/watwerktbij-verminderen-discriminatie-infographic.pdf>

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2021, 1 februari). *Hoe bevorder je diversiteit in je personeelsbestand? Tips voor werkgevers bij werving en selectie*. (Webartikel, update 1 februari 2021). Geraadpleegd van <https://www.KISnl/artikel/hoe-bevorder-je-diversiteit-je-personeelsbestand>

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (z.d.). *Online training: Introductie intercultureel vakmanschap voor sociaal professionals (KIS)*. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/training/online-training-introductie-intercultureel-vakmanschap-sociaal-professionals-Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving>.

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2018). *Jongeren met een migratieachtergrond weerbaar tegen discriminatie: Inzicht in de werkzame elementen*. (Infographic). Geraadpleegd van [https://www.KISnl/sites/default/files/bestanden/Illustraties/Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.\\_jongerenmigratieweerbaardiscriminatie.pdf](https://www.KISnl/sites/default/files/bestanden/Illustraties/Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving._jongerenmigratieweerbaardiscriminatie.pdf)



Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2018, 18 oktober). 'Schaamte houdt Antillianen vaak tegen om hun hulpvraag neer te leggen'. Waarom gedijt de Antilliaanse gemeenschap niet in Den Haag? (Webartikel, 18 oktober 2018). Geraadpleegd van <https://www.KISnl/artikel/schaamte-houdt-antillianen-vaak-tegen-om-hun-hulpvraag-neer-te-leggen>

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (z.d.). Vooroordelen verminderen: Zo doe je dat. Video over empathie. Geraadpleegd van <https://www.KISnl/video/vooroordelen-verminderen-zo-doe-je-dat>

Kennisplatform Integratie & Samenleving. (z.d.). *De KIS wijkmonitor: Deze monitor biedt cijfers over diversiteit, integratie, participatie en kansengelijkheid.* Geraadpleegd van <https://www.Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.-wijkmonitor.nl/>

Klein, M. van der, van Hal, L., Reches, L., & van den Berg, J. (2020). *Arbeidstoeleiding in Enschede voor mensen met en zonder niet-westerse migratieachtergrond.* Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Koolmees, W. (2020, 9 november). *Kamerbrief over programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA).* Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/11/09/tk-si-142327-programma-via-voortgangsbrief-2020>

Kremer, M., Van der Meer, J., & Ham, M. (2017, 21 december). Van werk naar welbevinden: Werkt de zachte hand in de bijstand? *Sociale Vraagstukken, 2017.* (Dossier Meedoen in de bijstand). Geraadpleegd van <https://www.socialevraagstukken.nl/van-werk-naar-welbevinden-werkt-de-zachte-hand-in-de-bijstand/>

Lange, T. de, Berntsen, L., Hanoeman, R., & Kalaš, I. (2019). *Wat werkt voor ondernemende migranten? Een studie naar ervaren mechanismen van in- en uitsluiting in recht en praktijk.* (Het onderzoek werd gefinancierd door Instituut Gak). Amsterdam: [z.n.]

Meijer, R., & de Winter-Koçak, S. (2018). *Weerbaar tegen discriminatie: Werkzame elementen van weerbaarheidstrainingen tegen discriminatie voor jongeren met een migratieachtergrond.* Utrecht: KIS.

Merkens, N. (2020). *Op weg naar een discriminatievrije arbeidsmarkt: Handreiking lokale aanpak inclusie en discriminatie op de arbeidsmarkt.* Den Haag: VNG.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2018). *Verdere integratie op de arbeidsmarkt (VIA): Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarkt van personen met een niet-westerse migratieachtergrond.* [Den Haag]: Auteur.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020, 28 mei). *TK brief Reactie op uitkomsten experimenten Participatiewet.* (Referentie 2020-0000073410). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/05/28/tkbrief-reactie-op-uitkomsten-experimenten-participatiewet>

Movisie (z.d.). *Diversiteitsvlechtwerk.* Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-11/201023%20Def%20diversiteitsfactoren-flyer.pdf>

Movisie (2019). *Intersectionaliteit in de praktijk: Tien tips voor intersectioneel denken en doen.* Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2019-06/Tien-Tips-Intersectionaliteit.pdf>

Movisie (2019). *Intersectionaliteit, wat moeten we ermee? Verslag van de eerste kennishub van de Alliantie Genderdiversiteit.* Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/artikel/intersectionaliteit-wat-moeten-we-ermee>

Movisie (2019). *Vliegwiel Methodisch en onderbouwd werken voor werk en inkomen.* Den Haag: ZonMw.

NOA (z.d.). *Persoonsprofielscan.* Geraadpleegd van <https://noa-vu.nl/producten/online-tests/re-integratietests/persoonsprofielscan/>

Omló, J. (2020). *Verzetten, vermijden of veranderen? Reageren op discriminatie en stigmatisering.* Rotterdam: Art.1.

Oomkens, R., Linssen, M., Akkermans, C., Vroonhof, P., van Geuns, R., de Klaver, P., Geijsen, T., & Tom, M. (2018, 6 december). *Schulden & Werk: Deelrapport I: Bijstandsgerechtigden met schulden.* Geraadpleegd van [https://panteia.nl/index.cfm/\\_api/render/file/?method=inline&fileID=3E3BD2D9-4C29-4C43-8515D83FDBE3C603](https://panteia.nl/index.cfm/_api/render/file/?method=inline&fileID=3E3BD2D9-4C29-4C43-8515D83FDBE3C603).

Oostveen, A., Korstjens, A., & Klaver, J. (2020). *Evaluatie VOI pilot Duale trajecten: Tussenrapport.* Amsterdam: Regioplan.

*Participatieladder* (z.d.). Geraadpleegd van <https://instrumentwijzer.nl/participatieladder>



Pharos Leerplatform (z.d.). Geraadpleegd van <https://pharosleerplatform.nl/>

Platform31 (z.d.). *Mobility Mentoring®*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/thema-s/thema-armoede-en-schulden/mobility-mentoring>

Razenberg, I., Kahmann, M., & de Gruijter, M. (2018). *Mind the Gap: Barrieres en mogelijkheden voor de arbeidsparticipatie van vluchtelingenvrouwen*. Utrecht: KIS.

Rijksoverheid. (z.d.). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>

Ruig, L. de, Talman, J., Engelen, M., Bennenbroek, F., Wachter, M., & Bindels, A. (2020). *Persoonlijke begeleiding in de bijstand: Wat gemeenten en Rijk kunnen leren van pilots uit Tilburg, Leiden en Helmond*. Leiden: De Beleidsonderzoekers/Zinziz.

Sax, M., & de Ruig, L. (2018). *Klant in beeld: Hoe zinvol is het voor gemeenten om bijstandsgerechtigden beter te leren kennen?*. Geraadpleegd van <https://www.beleidsonderzoekers.nl/wp-content/uploads/2019/01/P0083-Longread-Klant-in-Beeld.pdf>

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2020). *Syrische statushouders op weg in Nederland: De ontwikkeling van hun positie en leefsituatie*. Den Haag. Geraadpleegd van <https://digitaal.scp.nl/syrische-statushouders-op-weg-in-nederland/>

**Social return** (z.d.) <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/social-return>.

Staatsexamens NT2. (2019, 9 juli). *Taal de werkvloer op: 3 tips voor werkgevers*. Geraadpleegd van <https://www.staatsexamensnt2.nl/nieuws/20190709/taal-de-werkvloer-op-3-tips-voor>

Stavenuiter, M., Andriessen, S., Out, M., & Rechtes, L. (2020). *Werk voor iedereen: Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Stavenuiter, M., Kahmann, M., Kok, E., van Mourik, K., Out, M., & de Gruijter, M. (2020). *Re-integratie van vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt; kennissynthese*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut/Movisie.

Stavenuiter, M., Tinnemans, K., Kahmann, M., & van der Hoff, M. (2019). *Statushouders tussen droombaan en realiteit: De werking van twee interventies voor arbeidstoeleiding (VIP en NVA werktrajecten)*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Stedennetwerk G32 (2017). *Meer impact met sociaal ondernemerschap: Roadmap voor gemeenten*. Geraadpleegd van <https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2017-06/G32-Roadmap-Sociaal-Ondernemerschap.pdf>

Stevens, G. W. J. M. (2018). Psychische problematiek bij jeugdigen met een migratieachtergrond in Nederland en Vlaanderen: Een literatuuroverzicht. *Kind en adolescent*, 2018 (2). Geraadpleegd van <https://mijn.bsl.nl/psychische-problematiek-bij-jeugdigen-met-een-migratieachtergrond/15784108?fulltextView=true>

Taouanza, I., Broekroelofs, R., & Felten, H. (2018). *Wegwijzer voor het verminderen van discriminatie op basis van etniciteit, religie en huidskleur*. Utrecht: KIS. Geraadpleegd van <https://www.KISnl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/wegwijzer-discriminatie-verminderen.pdf>

Tierolf, B., Steketee, M., Gilsing, R., & Bellaart, H. (2017). *Leefomstandigheden van kinderen met een migratieachtergrond: Feiten & cijfers*. Utrecht: KIS.

Tonnon, S., Jungmann, N., & Lako, D. (2019). *Mobility Mentoring® in Alphen aan den Rijn: Procesevaluatie*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Toolbox Inclusief. (z.d.). *Thema: Draagvlak*. Geraadpleegd van <https://www.toolboxinclusief.nl/themas/d/draagvlak>

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2018, 4 april). *Cultuursensitief werken, hoe doe je dat?*. Geraadpleegd van <https://vng.nl/nieuws/cultuursensitief-werken-hoe-doe-je-dat>

Verloove, J., & de Vries, S. (2020). *Handreiking ondersteuning bij de arbeidstoeleiding van vrouwelijke statushouders: Antwoord op veelgestelde vragen van gemeenten*. Utrecht: KIS.

Visser, A., Poerwoatmodjo, J., Kovács, Z., & Chrifi, J. (2019). *Leren van verschillende doelgroepen: Een literatuurstudie naar het bevorderen van arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen*. Utrecht: KIS.



Wal, J. van der, Eversen, F. & Werkzaam Rivierenland (Eindred.). (2019). *Handboek Cultuurproof: Een training voor leidinggevend van statushouders*. Geldermalsen: Werkzaam Rivierenland. Geraadpleegd van <https://www.inclusiefwerkt.nl/wp-content/uploads/2019/06/Handboek-cultuurproof.pdf>

Werkzaam Rivierenland. (z.d.). *Cultuurproof*. Geraadpleegd van <https://www.werkzaamrivierenland.nl/document.php?fileid=3859&f=9a1adcfe0904de7a1b839d0837a3814c&attachment=1&c=3667>.

Wermers, A., Bennenbroek, F., & Hollmann, L. (2020). Wetenschappelijke kennis toepassen was nog nooit zo makkelijk. *Sociaal Bestek*, 2020 (2), 38-41.

Wermers, A., Bennenbroek, F., & Hollmann, L. (2020, december). Hoe een theoretisch model verbindend kan werken in de praktijk. *Sociaal Bestek*, 2020 (3), 47-49.

*Wetsvoorstel toezicht gelijke kansen bij werving en selectie*. (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/11/wetsvoorstel-toezicht-gelijke-kansen-bij-werving-en-selectie>.

*Zelfredzaamheidsmatrix ZRM*. (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.zelfredzaamheidsmatrix.nl/>.

Zinziz (z.d.). *Spiekwaaier: Integratief gedragsmodel*. Geraadpleegd van <https://zinziz.nl/het-integratief-gedragsmodel/spiekwaaier/>.

Zwanepol, M., van der Maas, G., de Berk, V., Bakker, L., & Blom, M. (2020). *Evaluatie VOI-pilot brede intake en persoonlijk plan inburgering en participatie (PIP): Tussenrapportage*. Utrecht: Significant.







Kennisplatform  
Integratie &  
Samenleving

## Colofon

Financier:  
Auteurs:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
S. Andriessen  
Dr. M. Stavenuiter  
M. Sikkema, MSc

Omslag en illustraties  
Ontwerp:  
Uitgave:

L.E. Kruis  
Design Effects  
Kennisplatform Integratie & Samenleving  
P/a Kromme Nieuwegracht 6  
3512 HG Utrecht  
T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: <http://www.kis.nl>.

ISBN 978-94-6409-092-5

© Kennisplatform Integratie & Samenleving, Utrecht 2021.  
Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.  
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.  
The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

### KENNISPLATFORM INTEGRATIE & SAMENLEVING

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving.

Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via [www.kis.nl](http://www.kis.nl), de [nieuwsbrief](#), [Twitter](#) en [LinkedIn](#).

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie  
T 030 230 32 60 E [info@kis.nl](mailto:info@kis.nl) I [www.kis.nl](http://www.kis.nl)

