

INTERNE RAPPORTAGE

Tussenevaluatie U-match

Fatima Acherrat - Anoeska Gehring - Youp Dusault - Nathalie de Wijs



Tussenevaluatie U-match



INTERNE RAPPORTAGE



Fatima Acherrat
Anoeshka Gehring
Youp Dusault
Nathalie de Wijs



Met dank aan
Emma Rook

Utrecht, januari 2025



Inhoud

U-match tussenevaluatie: conclusies en aanbevelingen	4	5 Ervaringen met methodische aanpak	39
Werken vanuit de methodische aanpak	4	5.1. Werkzame elementen	39
1 Introductie	11	5.2. Knelpunten en uitdagingen	40
2 Leerwerktrajecten en de methodische aanpak	15	5.3. Evaluatie invulling rollen uit aanpak	41
3 Leerwerktraject IKEA	23	5.4. Suggesties voor verbetering aanpak	42
3.1. Beschrijving per onderdeel	23	6 Verloop samenwerking	43
3.2. Evaluatie leerwerktraject	26	6.1. Bevorderende aspecten voor samenwerking	43
4 Leerwerktraject Transdev	32	6.2. Fases van samenwerking	45
4.1. Beschrijving per onderdeel	32	6.3. Partnership synergie	46
4.2. Evaluatie Leerwerktraject	34	7 Literatuurlijst	47

U-match tussenevaluatie: conclusies en aanbevelingen

De Wet Inburgering 2021 (Wi2021) heeft als maatschappelijk doel gesteld inburgeraars zo snel mogelijk deel te laten nemen aan de Nederlandse samenleving, het liefst via betaald werk. Een van de methoden om statushouders mee te laten doen aan de samenleving is via leerwerktrajecten. De gemeente Utrecht heeft in samenwerking met de Hogeschool Utrecht (lectoraat Organiseren van Waardig Werk) het project U-match opgezet. Binnen dit project, gefinancierd door AMIF, worden drie leerwerktrajecten ontwikkeld en opgezet voor statushouders. De leerwerktrajecten werken vanuit het principe dat het tegelijkertijd opdoen van praktijkervaring en het leren van de taal de sleutel is om tekorten op de arbeidsmarkt structureel aan te pakken en statushouders gericht en versneld naar een duurzame baan te begeleiden (Projectbeschrijving, AMIF bijlage D 2021-2027).

Het Verwey-Jonker Instituut is door de gemeente Utrecht gevraagd om het project te evalueren. Dit rapport is een eerste tussenevaluatie en evalueert de periode van februari tot november 2024. In deze periode zijn er twee leerwerktrajecten ontwikkeld, bij IKEA en Transdev, en is de werving en selectie voor beide leerwerktrajecten ingezet. Het doel van de projectleiding is nog een derde werkgever te vinden en daarmee een vergelijkbaar proces te doorlopen.

De bevindingen die in dit rapport worden beschreven zijn gebaseerd op interne documenten, werksessies geleid door onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, een korte vragenlijst en semigestructureerde interviews met de betrokken partners. De betrokkenen bij het opzetten van de leerwerktrajecten zijn naast de gemeente Utrecht (in verschillende rollen), vertegenwoordigers van de werkgevers (IKEA Utrecht en Transdev), taalscholen Queridon en Sagènn en het Werkgeversservicepunt (WSP). Bij het opzetten van het leerwerktraject van IKEA waren ook twee ervaringsdeskundigen betrokken.¹

Dit hoofdstuk presenteert de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

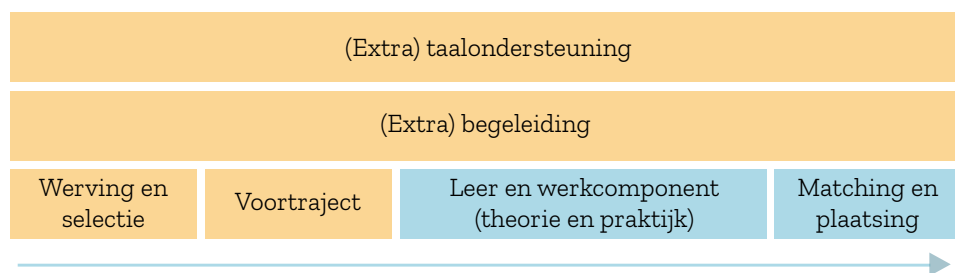
Werken vanuit de methodische aanpak

Binnen de leerwerktrajecten wordt gewerkt vanuit een methodische aanpak. Deze aanpak is ontwikkeld door het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht. De onderzoekers binnen dit lectoraat hebben meerdere leerwerktrajecten geëvalueerd en gesprekken gevoerd met betrokkenen bij leerwerktrajecten en experts. Op basis van hun bevindingen zijn ze uiteindelijk gekomen tot een generiek model voor leerwerktrajecten bestaande uit een aantal basiscomponenten die in alle leerwerktrajecten voor statushouders aanwezig (zouden) moeten zijn (figuur 1) (De Bell & Bakker 2022). Dit model is gevolgd bij het ontwikkelen van de leerwerktrajecten binnen U-match.

¹ Taalschool Queridon was aanvankelijk betrokken bij het leerwerktraject van IKEA, maar hun taken zijn, vanwege faillissement, gedurende de voorbereidende fase overgenomen door taalschool Sagènn..

Voor deze tussenevaluatie focussen we op de voorbereidingsfase van de leerwerktrajecten. Tijdens deze fase zijn de twee leerwerktrajecten in gezamenlijkheid met alle uitvoerende partners ontwikkeld en hebben de verschillende componenten uit het generieke model vorm gekregen. In deze paragraaf gaan we in op de werkzame elementen die een plek hebben gekregen in de leerwerktrajecten, op de factoren die het werken met de methodische aanpak tot een succes maken tijdens de voorbereidingsfase, de gesignaleerde verbeterpunten met het werken met de methodische aanpak tijdens de voorbereidingsfase en de aandachtspunten voor de vervolgfases.

Figuur 1 Generiek model voor leerwerktrajecten voor statushouders, opgesplitst in de belangrijkste componenten (De Bell & Bakker 2022).



*De blauwe componenten vormen de basis van alle (reguliere) duale trajecten. De oranje componenten zijn extra elementen die specifiek zijn voor leerwerktrajecten voor statushouders.

Opzet leerwerktrajecten op basis van werkzame elementen

De Bell & Bakker (2022) beschrijven per onderdeel van het model uit welke werkzame elementen elk onderdeel van het leerwerktraject zou moeten bestaan. Deze werkzame elementen hebben grotendeels een plek gekregen in de theoretische opzet van de leerwerktrajecten, net als aanvullende werkzame elementen die wij hebben gesignaleerd op basis van de literatuur (Hoofdstuk 2). De volgende onderdelen zijn geborgd in beide trajecten:

Werving en selectie: Zorgvuldige werving en selectie bestaande uit goede selectie van inburgeraars door inburgeringscoaches, een duidelijke functieomschrijving, intakegesprekken met inburgeraars, erkenning/herwaardering van diploma's, een gender sensitieve benadering en een meeloopdag op locatie.

Voortraject: Een voortraject waarin er ruimte is voor taalverwerving, het opbouwen van werknemersvaardigheden en het opdoen van werkervaring op de werkplek. Het voeren van mentorgesprekken, jobcoaching en evaluatiemomenten. Het programma is modulair opgezet en de verschillende onderdelen sluiten op elkaar aan.

Leer- en werkcomponent: De deelnemers ontvangen een contract dat steeds verder wordt uitgebreid. Interne scholing bij beide bedrijven vindt plaats. Er wordt nog een opleider gezocht om aan te sluiten bij de leerwerkcomponent, zodat deelnemers een mbo-diploma kunnen ontvangen aan het einde van het traject.

Extra taalondersteuning: Bestaande uit algemene taalverwerving (reguliere inburgeringslessen), het ontwikkelen van vaktaal en werknemersvaardigheden.

Extra begeleiding: Tweewekelijkse gesprekken met de inburgeringscoach, een mentor die op de werkplek wordt ingezet door de werkgever en de inzet van een jobcoach op basis van maatwerk. Mogelijk dat ook de nog aan te trekken mbo-opleider een rol gaat spelen in de extra begeleiding.

Matching en plaatsing: Er wordt toegewerkt naar een vaste plaatsing en een contract voor onbepaalde tijd. Bij Transdev bestaat de mogelijkheid om door te stromen naar buschauffeur. Wanneer vaste plaatsing niet mogelijk is, kan de deelnemer ondersteund worden richting een andere (externe) werkplek met ondersteuning binnen het reguliere instrumentarium van de gemeente Utrecht.

Kritische succesfactoren tijdens de voorbereidingsfase

We hebben de deelnemers aan de leerwerktrajecten gevraagd naar de kritische succesfactoren die zij hebben ervaren tijdens het voortraject. Hieruit komen onderstaande succesfactoren naar voren:

- De methodische aanpak geeft structuur en verdieping tijdens het opzetten van de leerwerktrajecten en zorgt ervoor dat alle onderdelen grondig worden besproken. Het model is eenvoudig en visueel. Alle betrokkenen stellen dat het model een goede basis vormt voor de leerwerktrajecten en ervoor zorgt dat kandidaten zo duurzaam mogelijk geplaatst worden. De verschillende onderdelen van de methode zijn hier allemaal voor van belang.
- De werksessies worden als een grote meerwaarde ervaren. Betrokkenen ervaren het samenbrengen van verschillende expertises als vernieuwend en als een belangrijke verbetering ten opzichte van eerdere ervaringen. Tijdens de werksessies zaten mensen met de juiste expertise aan tafel en vanaf het begin waren alle partners betrokken. Hierdoor waren de rollen voor de meeste partners duidelijk. De aansturing van de onderzoekers in dit proces wordt geprezen, vanwege de verdieping en structuur die zij hebben geboden.
- Tijdens de voorbereidende fase was er ruimte voor discussie en het geven van feedback.
- Tussentijdse opdrachten hebben gezorgd voor beter begrip voor elkaars denkwijzen, keuzes en belangen. Ook hebben de opdrachten geholpen bij het opstellen van een duidelijk profiel van de werknemer.
- De aanpak stuurt aan op commitment en gedeelde verantwoordelijkheid. Er zijn korte communicatielijnen en de partijen zijn bereid om bij te sturen waar nodig.
- De methodiek en de onderzoekers van de HU nodigen uit om positief en out-of-the-box te denken.
- De deelnemers hebben zich zeer flexibel opgesteld waardoor knelpunten constructief werden opgelost. Een voorbeeld hiervan is dat IKEA en Transdev de werktijden van de deelnemers aanpassen aan de taallessen, ruimte bieden om werkuren op te bouwen en parttime te werken. Uit de KIS monitor blijkt dat veel werkgevers deze ruimte niet willen of kunnen bieden waardoor vroeg starten met werken tijdens de inburgering niet haalbaar is (de Gruijter et. al 2024).
- Er is zeer zorgvuldig nagedacht over goede werving en selectie van kandidaten waardoor de kans op duurzame plaatsing aanzienlijk wordt vergroot volgens de betrokkenen. Ook het toevoegen van een voortraject biedt de kandidaat een zorgvuldige start. De combinatie van taallessen, vaktaal en werknemersvaardigheden tijdens het voortraject en daarna is volgens de betrokkenen een goede basis zijn voor duurzame plaatsing en uitval te voorkomen.
- Het betrekken van ervaringsdeskundigen en inburgeringscoaches met een vluchtachtergrond heeft meerwaarde en zorgt voor belangrijke inzichten en signalen, bijvoorbeeld rondom belastbaarheid van statushouders.

Gesignaleerde verbeter- en aandachtspunten tijdens de voorbereidingsfase volgens betrokkenen

Naast de hierboven genoemde werkzame elementen tijdens de voorbereidingsfase, hebben de betrokkenen de volgende verbeter- en aandachtspunten geformuleerd:

- Sommige betrokkenen benoemen dat ze nog niet goed bekend zijn met het inburgeringsjargon, ondanks dat dit onderdeel was van de werksessies. Het zou helpend zijn hier aandacht voor te houden.
- Door alle stappen zorgvuldig te doorlopen en een lineaire aanpak te hanteren op basis van de methodiek, ontstond er volgens sommige partners vertraging in het proces en aan het einde van de voorbereidingsfase ontstond er tijdgebrek. Dit heeft ertoe geleid dat er soms is teruggevallen op bestaande oplossingen en er in korte tijd veel werk moest worden verricht. Het gebrek aan tijd leidde ook tot minder evaluatiemomenten, waardoor het lastig was om te toetsen of de ingebrachte ideeën haalbaar waren en of de verwachtingen onderling overeenkwamen.
- Inburgering is een belangrijk component in de leerwerktrajecten. Aanvankelijk was het plan om de inburgeringslessen op locatie bij de bedrijven plaats te laten vinden waardoor taallessen, werknemersvaardigheden en vaktaal geïntegreerd aangeboden zouden worden. Vanwege een laag aantal deelnemers per leerwerktraject, volgen de deelnemers toch het reguliere inburgeringstraject op de locatie van de taalschool. Wel krijgen ze extra lessen werknemersvaardigheden en vaktaal bij de werkgever op locatie.
- De rol van ervaringsdeskundigen kan beter ingebed worden in de aanpak, zowel in de voorbereidingsfase als tijdens de vervolgfasen. De input die door ervaringsdeskundigen is gegeven, wordt als zeer waardevol ervaren, maar de inzet was te fragmentarisch.
- Transdev is later aangesloten in het traject en heeft een deel van de voorbereidingsfase gemist. Hierdoor hebben ze het gevoel gehad dat ze informatie en voorbereidingstijd gemist hebben.
- Volgens verschillende betrokkenen hebben financiële beperkingen in sommige gevallen de mogelijkheden voor het realiseren van creatieve oplossingen beïnvloed. Hoewel er initiatieven waren die meer ruimte vereisten dan oorspronkelijk voorzien, bleek de beschikbare AMIF-subsidie in enkele gevallen niet voldoende flexibel om aan deze behoeften te voldoen.
- De ambities binnen de leerwerktrajecten lijken het vinden van geschikte werkgevers te bemoeilijken. De taal- en diploma-eisen die werkgevers stellen schuren met de wens om ook statushouders in te laten stromen die nog niet taalvaardig zijn.
- Nog duidelijkere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden hadden verschillende partijen op prijs gesteld. Daarbij is het wenselijk dat er niet te veel wisselingen zijn aan tafel. Ook kunnen de verschillende afgevaardigden van de gemeente hun rollen nog duidelijker definiëren.
- Een risicoanalyse zou een onderdeel van de aanpak moeten zijn. Het samen bespreken van risicofactoren kan helpen om kritische geluiden te horen en gezamenlijke oplossingen te vinden. Hierdoor wordt iedereen zich meer bewust van mogelijke uitdagingen.
- De rol van de opleider in het model kan beter worden gedefinieerd. Deze rol is niet vanaf het begin meegenomen, omdat er onduidelijkheid over bestond.
- Er is behoefte aan meer vaart in het proces en duidelijkere inschatting van inzet van uren door vooraf een goede calculatie van de uren te maken en bij de start die uren alvast te reserveren.

Aandachtspunten voor het vervolgproces

De voorbereidingsfase heeft ervoor gezorgd dat de leerwerktrajecten in de stijgers staan en dat de leerwerktrajecten van start kunnen gaan. De partners hebben verschillende aandachtspunten geformuleerd waar in het vervolg van het proces verder rekening mee gehouden dient te worden. Deze hebben we aangevuld met aandachtspunten uit de literatuur.

Omgaan met verschillende taalniveaus versus het willen opzetten van inclusieve leerwerktrajecten

De gemeente Utrecht heeft de wens om inclusieve leerwerktrajecten te ontwikkelen die toegankelijk zijn voor deelnemers uit de Z- en B1-route. In de praktijk leidt dit tot twee praktische uitdagingen. Allereerst speelt een financiële en praktische uitdaging rondom het aanbieden van taallessen aan mensen met verschillende taalniveaus. Waar idealiter de taalaanbieder het taalaanbod afstemt op andere activiteiten in het traject (maatwerkgedachte), is dit voor taalaanbieders niet altijd mogelijk omdat zij klassen van een minimale omvang moeten samenstellen (financiële haalbaarheid) (Oostveen, A., Klaver, J., Buimer, L., Molleman, S., & Regioplan, 2021). Sagènn, de taalschool, stelt zich hierin flexibel op, maar benoemt wel dat een te groot verschil in taalkennis groepslessen onmogelijk maken. Het samenvoegen van inburgeraars in de B1-route en Z-route is qua taalvaardigheden niet mogelijk en taalklassen zijn pas rendabel vanaf vijftien tot twintig personen. Voor de leerwerktrajecten is daarom de concessie gedaan dat de focus ligt op mensen in de B1-route en dat de statushouders het reguliere taalonderwijs binnen het inburgeringstraject volgen. Ze krijgen daarnaast groepsgewijze lessen in vaktaal en werknemersvaardigheden per werkgever. Hiervoor is een relatief homogene groep inburgeraars gewenst met een vergelijkbaar taalniveau.

Ten tweede, een belangrijke vereiste voor beide werkplekken is dat statushouders leerbaar zijn en een taalniveau op A2-niveau kunnen verkrijgen gedurende het leerwerktraject. Dit taalniveau is voor mensen in de Z-route over het algemeen te hoog. Bij IKEA mag het instapniveau A0/A1 zijn waardoor het leerwerktraject openstaat voor beide doelgroepen; inburgeraars in de Z-route en inburgeraars in de B1-route die zich aan het begin van het traject bevinden. Gedurende het traject moet de statushouder wel in staat zijn om taalvaardigheden op A2-niveau te verkrijgen. Verschillende partners achten het niet reëel dat statushouders in de Z-route het vereiste taalniveau uiteindelijk kunnen behalen. Transdev heeft als voorwaarde dat de deelnemers bij start op A1-niveau zitten en door kunnen groeien naar A2-niveau of hoger. Dit is voor statushouders in de Z-route niet realistisch. Dit taalniveau is vereist om het examen voor de taxipas te halen en om met klanten te communiceren. Transdev wil geen valse hoop geven aan statushouders door aan de taalvereisten te tornen.

De onderzoekers van de HU, de Bell & Bakker (2022), stellen dat het van belang is om indien mogelijk maatwerktrajecten aan te bieden voor laag- of ongeschoolde statushouders met een behoorlijke taalachterstand. Op het moment van schrijven van deze tussenrapportage is het nog niet duidelijk of er binnen de leerwerktrajecten voldoende passend aanbod is voor laag- of ongeschoolde statushouders. De wens om hen te betrekken is er zeker. Aandacht hiervoor in het vervolgproces is van belang.

Vrouwelijke statushouders en de wens om inclusieve leerwerktrajecten op te zetten

De partners hebben geprobeerd een inclusieve benadering te hanteren door in de werving zich ook op vrouwen te richten, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een wervingsfilmpje waarin een vrouw de hoofdrol speelt. In de praktijk blijkt er echter weinig animo onder vrouwen te zijn voor beide leerwerktrajecten. Dit komt enerzijds doordat de beroepen onvoldoende aansluiten bij de interesses van vrouwen - logistiek en taxichauffeur. Beide beroepen worden, ook in Nederland, geassocieerd met mannenberoepen volgens de partners. Hierdoor is een van de oorspronkelijke ambities, evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen, moeilijker haalbaar geworden. Verder benoemen betrokkenen dat een van de randvoorwaarden – kinderopvang – nog niet geregeld is. Mogelijk dat dit bij kan dragen aan hogere participatie van vrouwen.

Extra begeleiding op de werkvloer

De plannen rondom extra begeleiding op de werkvloer zijn zorgvuldig opgesteld. Deze moeten in de praktijk wel nog vorm krijgen. De jobcoaching is (nog) niet structureel geborgd. Er zal eerst gekeken worden of de inburgeringscoach voldoende ondersteuning kan bieden voordat er een externe jobcoach vanuit Utrecht Werkt wordt ingeschakeld. Daarnaast heeft een van de beoogde mentoren bij IKEA zijn/haar baan opgezegd. IKEA had gehoopt op financiering van de mentor vanuit het project, aangezien het veel tijd kan kosten om te bemiddelen tussen de statushouder en teammanager. Deze financiering is niet geborgd en de werkgever dient hier zelf zorg voor te dragen.

Niet direct betaald aan de slag

Volgens klankbordgroep de STEM vinden inburgeraars het lastig dat ze niet direct betaald aan de slag kunnen. De inburgeringscoaches krijgen dit ook terug tijdens de werving van kandidaten. Tijdens het zes maanden durende voortraject behouden ze hun uitkering, maar gaan ze al wel aan de slag bij Transdev en IKEA. Het is nog niet duidelijk of dit inderdaad invloed heeft op de werving en selectie.

Aantal statushouders per cluster IKEA

Een belangrijk aandachtspunt bij IKEA is dat er maximaal vijf statushouders tegelijkertijd opgeleid kunnen worden in plaats van tien. De aanmelding zal daarom in twee fases plaatsvinden. Vanwege tegenvallende bedrijfsresultaten is het op dit moment nog niet duidelijk hoeveel werkuren IKEA aan kan bieden en of er voldoende plekken zijn om binnen het cluster logistiek alle statushouders een vast contract aan te bieden bij goed functioneren. Wanneer de statushouders over meerdere clusters verdeeld hadden kunnen worden, zouden er meer mogelijkheden zijn omdat de risico's verdeeld zouden worden. IKEA is voornemens om er alles aan te doen om de deelnemers te plaatsen.

Werktijden

Zowel bij IKEA als bij Transdev zijn de werktijden flexibel en kunnen er weekend-, ochtend- en avonddiensten gedraaid worden. Er dient aandacht te zijn wat dit doet met statushouders en of ze deze gevraagde flexibiliteit waar kunnen maken en de randvoorwaarden (zoals zorg voor de kinderen) hiervoor voldoende rond krijgen.

Aansluiten mbo-opleider / certificaten afgeven

De gemeente Utrecht is in gesprek met een mbo-instelling waar statushouders een BOL-opleiding kunnen volgen voor het IKEA traject. Tijdens de BOL-opleiding leren ze vaktaal en werknemersvaardigheden en het traject wordt afgesloten met een erkende startkwalificatie. Het voordeel is dat dit diploma ook erkend wordt door andere werkgevers. Verschillende partners benoemen echter dat het behalen van een MBO-diploma niet voor iedereen haalbaar is. Het is daarom ook wenselijk erkende (deel)certificaten af te geven.

Snelle start

De leerwerktrajecten zijn opgezet met als doel vroeg in het inburgeringstraject te starten. Klankbordgroep De Stem en de inburgeringscoaches geven op basis van gesprekken met statushouders aan dat statushouders eerst enige taalkennis op willen doen voordat ze starten met een leerwerktraject. Werknemersvaardigheden en vaktaal kunnen met enige basiskennis van de Nederlandse taal beter landen. Daarnaast moet in het eerste jaar van de inburgering veel worden geregeld en andere onderdelen van de inburgering worden afgerond (zoals de PVT) waardoor het een drukke periode is. Op het moment van schrijven is het nog niet duidelijk of dit inderdaad de werving en selectie heeft beïnvloed.

Definiëren rollen

Het blijven definiëren van rollen en regietaken blijft in het vervolgproces van belang. Er is regie op projectniveau noodzakelijk en regie op het niveau van de deelnemer (de Bell & Bakker 2022; Baan et al. 2020).

Verloop samenwerking

Binnen de leerwerktrajecten werken partners vanuit verschillende expertise met elkaar samen. Deze samenwerking is voor alle partners nieuw én essentieel om tot werkbaar leerwerktrajecten te komen. Uit de interviews blijken de volgende werkzame elementen en aandachtspunten uit de samenwerking.

- **Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden:** De methodische aanpak zorgde ervoor dat betrokkenen vroegtijdig bij elkaar kwamen en samen de rollen en verantwoordelijkheden konden afspreken. Dit zorgde voor een gezamenlijke focus. Toch bleken er in latere fasen verwarring en onduidelijkheid te zijn door wisselingen in de groep. Met name de verschillende personen die vanuit de gemeente Utrecht betrokken zijn en de wisselingen onder de afgevaardigden zorgde soms voor onduidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is.

- **Gezamenlijke missie:** De gezamenlijke missie werd versterkt door het vroegtijdig betrekken van alle partijen, wat bijdroeg aan een gevoel van eigenaarschap. Er was aandacht voor intrinsieke motivatie bij de betrokkenen, wat het gezamenlijke doel versterkte.
- **Voortbouwen op capaciteiten:** De werksessies boden een platform om de expertise van alle partijen te benutten en gezamenlijk oplossingen te zoeken. Dit versterkte het vertrouwen in elkaars capaciteiten.
- **Heldere communicatiestructuur:** Communicatie werd als positief ervaren, vooral door de regelmatige werksessies. De communicatie buiten deze sessies vond plaats via individuele bijeenkomsten en een gemeenschappelijke werkomgeving, zoals SharePoint of Teams.
- **Zichtbaarheid:** De zichtbaarheid van de betrokkenen werd bevorderd door de werksessies, hoewel wisselingen in de samenstelling van de groep soms voor vertraging en onduidelijkheid zorgden.
- **Managementstijl die faciliteert en participatie stimuleert:** Een onafhankelijke procesbegeleider bleek essentieel voor het succes van de samenwerking. De betrokkenen gaven aan dat het prettig was wanneer onderzoekers van de HU het proces begeleidde, omdat dit objectiviteit en structuur bood. Dit werd als zeer effectief ervaren, vooral in situaties waar verschillende belangen speelden. Het benadrukte de waarde van een facilitator die de focus houdt op het gezamenlijke doel zonder eigen belangen te laten meespelen. Dit schuurde in sommige gevallen als de gemeente de regie voerde, aangezien zij ook eigen belangen hebben bij het proces.
- **Flexibel tijdspad:** Hoewel de partijen al vroeg samenkwamen, bleek het gebrek aan flexibiliteit in het tijdspad later een uitdaging. Toen de deadline naderde, waren niet alle onderdelen van het traject afgerond, maar werd er besloten te starten met de werving van deelnemers. Betrokkenen gaven aan dat sommige zaken niet op tijd afgerond konden worden.

Overdraagbaarheid naar andere gemeenten

Voor de overdraagbaarheid van het U Match-project naar andere gemeenten zijn door de betrokken partijen enkele voorwaarden en aanbevelingen benoemd.

- **Impact aantonen:** Grotere gemeentes hebben meer ruimte om te innoveren als het gaat om opvang en integratie van nieuwkomers. De pilot geeft ruimte om de impact aan te tonen. Andere kleinere gemeentes kunnen dan met minder risico de tijd en middelen hiervoor reserveren.
- **Project beleggen bij een onafhankelijke projectleider:** Partners benadrukken de noodzaak van een onafhankelijke projectleider die boven alle partijen staat. Volgens de gemeente is het echter ook belangrijk dat deze projectleider beschikt over voldoende kennis van wet- en regelgeving, van de subsidievoorwaarden en inzicht heeft in gemeentelijke structuren.
- **Goede regievoering is randvoorwaarde:** Bij het opzetten en uitvoeren van een traject is regievoering nodig; zonder duidelijke leiding blijft het voor de groep onduidelijk waar ze naartoe werken.
- **Investeren in goede samenwerking en in onderlinge vertrouwen:** Het is belangrijk om te investeren in een nauwe samenwerking tussen alle betrokken partijen en het creëren van vertrouwen.
- **Voldoende tijd:** Daarnaast moet er voldoende tijd worden ingepland binnen het project om het traject zorgvuldig en gedegen op te zetten.
- **Diverse partners met gemeenschappelijke visie vanaf de start bij elkaar:** Het betrekken van verschillende werkgevers en taalscholen is cruciaal, zodat verschillende trajecten niet afhankelijk zijn van één partij. Het is van belang om alle expertises vanaf de start mee te nemen en het samenbrengen tijdig te organiseren. Daarbij is het belangrijk dat ze dezelfde visie en doel delen: de inburgeraar verder helpen en het taalniveau door middel van werk verbeteren. Dit voorkomt dat belemmeringen ontstaan verderop in het proces.

- **Kennisdeling en documentatie helpen anderen het wiel niet opnieuw uit te vinden:** Kennisdeling bijvoorbeeld via filmpjes en presentaties zal helpen bij de overdraagbaarheid. Het is belangrijk om te leren van bewezen werkzame elementen en die als uitgangspunt te nemen. Bijvoorbeeld door een zachte landing voor de doelgroep te creëren door in het programma voldoende rekening te houden met hun belastbaarheid. Daarnaast zal de documentatie van de ontwikkelde leerwerktrajecten nuttig kunnen zijn voor andere gemeenten. Op deze manier kunnen andere initiatiefnemers sneller van start gaan, leren van de samenwerking en eerder uitgevoerde activiteiten gemakkelijker overnemen.
- **Schaalbaarheid en financiering:** Schaalbaarheid en financiering zijn cruciaal voor het succes van de trajecten. Om een breed aantal deelnemers te accepteren en trajecten flexibel aan te passen voor verschillende subgroepen, is schaalbaarheid essentieel, met grote bedrijven als geschikte partners. Het is belangrijk om vanaf het begin duidelijke verwachtingen te stellen, vooral op het gebied van financiën. Werkgevers en taalscholen moeten het financiële plaatje vroeg begrijpen, en daarbij moeten mensen van business development, die de kosten bepalen, eerder bij het project betrokken worden. Daarnaast is het belangrijk om na te denken over alternatieven als financiering of subsidies wegvallen, zoals een branchespecifiek voorschakeltraject. Door het aantal deelnemers beter af te stemmen op de behoeften van verschillende partijen, vergroot je het volume, biedt je meer uitstroomperspectieven en creëer je extra mogelijkheden voor de doelgroep.

1 Introductie

Het maatschappelijke doel van de Wet Inburgering 2021 (Wi2021) is dat statushouders zo snel mogelijk meedoen aan de Nederlandse samenleving, het liefst via betaald werk. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het toeleiden naar werk in de praktijk lastig is. Indien statushouders een baan vinden, is dit vaak slechts tijdelijk en/of onder hun opleidingsniveau (CBS 2021; WRR 2020). Daarnaast is afkomst in Nederland nog te vaak bepalend voor kansen op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is er een groot arbeidstekort en zou er beter gebruik gemaakt kunnen worden van het arbeidspotentieel van statushouders. Om de arbeidsmarktparticipatie van statushouders te vergroten zijn er in het verleden verschillende initiatieven ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan zijn leerwerktrajecten die tot doel hebben om statushouders tegelijkertijd taalvaardigheden en werkervaring bij te brengen. Uit eerder onderzoek blijkt dat initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsparticipatie van statushouders een positieve bijdrage kunnen leveren, mits deze rekening houden met een aantal werkzame elementen, zoals investeren in taal- en beroepsvaardigheden, zorgvuldige werving en selectie, ketenregie, baangarantie, maatwerk en begeleiding op de werkvloer in de vorm van een buddy of jobcoach en cultuursensitiviteit (De Bell & Bakker 2022; SER 2021; Egten et. al. 2024).

Het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht heeft aan de hand van de eerder bewezen werkzame elementen een methodische aanpak ontwikkeld voor het opzetten van leerwerktrajecten. Deze methodische aanpak vormt de basis voor het project U-match van de gemeente Utrecht, gesubsidieerd door AMIF. Binnen dit project worden drie leerwerktrajecten opgezet voor statushouders om de toegang tot arbeid te verbeteren.

Tijdens de leerwerktrajecten zullen statushouders de Nederlandse taal (verder) leren in combinatie met het (eventueel) volgen van een (vak)opleiding en het opdoen van werkervaring, liefst middels betaald werk. De leerwerktrajecten moeten leiden tot duurzame plaatsingen van statushouders naar werk. De gemeente Utrecht richt zich hierbij op statushouders en gezinsmigranten die momenteel hun inburgeringstraject doorlopen.² Per leerwerktraject is het doel dat er 10 statushouders deelnemen. Daarnaast wil de gemeente de volgende doelen bereiken met de leerwerktrajecten (Projectbeschrijving. AMIF Bijlage D. 2021-2027):

- Er nemen meer inburgeraars deel aan duale trajecten.
- Er is tijdswinst voor de inburgeraar door de combinatie taal en werk.
- De inburgeraar is beter toegerust voor de arbeidsmarkt.
- Er volgen duurzame plaatsingen die leiden tot werk voor de inburgeraar.
- Er is sprake van een verkorte duur in de bijstand.
- Er is een duurzame en verbeterde samenwerking tussen werkgevers en gemeente.
- Inburgeraars integreren sneller en beter en doen eerder mee aan de maatschappij.

De gemeente Utrecht heeft het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om de opzet en uitvoering van de leerwerktrajecten te evalueren. Dit onderhavige rapport is een eerste tussenevaluatie waarin de focus ligt op het verloop van het opzetten van de leerwerktrajecten bij de eerste twee werkgevers – IKEA en Transdev. Een derde werkgever moet nog gevonden worden.

² De subsidieregeling richt zich op onderdanen van derde landen die op basis van de Wet inburgering 2021 of de eerdere Wet inburgering (periode 2007-2021) inburgeringsplichtig zijn of zijn geweest. Zie Bijlage D van de subsidieregeling: [Subsidieregeling AMIF, ISF en BMVI 2021-2027](#).

Deze tussenevaluatie wordt niet gepubliceerd en betreft een intern document voor de betrokken partijen op basis waarvan de betrokken partijen de uitvoeringspraktijk kunnen bijsturen.

Het eindrapport dat in het tweede kwartaal van 2026 worden opgeleverd en bevat een evaluatie van het gehele verloop van de leerwerktrajecten en zal wel een publieksrapport zijn.

Doel van het onderzoek

Het doel van het evaluatieonderzoek is inzicht geven in de opzet en uitvoering van de leerwerktrajecten van U-Match, om zo meer grip te krijgen op wat wel en niet werkt in de ontwikkeling en uitvoering van leerwerktrajecten voor statushouders.

Hierbij wordt inzicht gegeven in:

- De verschillen tussen de trajecten op het gebied van inhoud en opzet.
- De behoeftes van werkgevers en statushouders.
- De meerwaarde van het gebruik van de methodische aanpak.
- De werkzame elementen en knelpunten van de leerwerktrajecten.
- Het verloop van de samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen en de werkzame elementen in de samenwerking.
- De overdraagbare elementen naar andere gemeenten en sectoren.

Het betreft een lerende evaluatie bestaande uit een tussen- en eindevaluatie die tot doel hebben om gedurende het verloop van de leerwerktrajecten de uitvoering bij te kunnen sturen en/of aan te scherpen.

Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag die de gemeente Utrecht heeft geformuleerd voor dit onderzoek betreft: Welke elementen van de leerwerktrajecten werken goed, wat werkt minder goed, voor welke doelgroepen werken de leerwerktrajecten, hoe werken de leerwerktrajecten en onder welke voorwaarden?

Hierbij heeft het Verwey-Jonker Instituut in overleg met de gemeente Utrecht de volgende deelvragen geformuleerd waarbij de eerste set deelvragen centraal staan in deze tussenrapportage en de daaropvolgende set deelvragen in de eindrapportage.

Tussenrapportage:

Wat zijn de ervaringen van de partners tijdens de opzet van de drie verschillende leerwerktrajecten?

1. Wat zijn de ervaringen met de methodische aanpak?
2. Wat zijn de ervaringen in de onderlinge samenwerking?
3. Welke mate van partnerschap synergie ervaren de betrokkenen in deze fase?
4. Hoe ervaren de partners de samenwerking met ervaringsdeskundigen?
5. Wat bleek van belang om tot een uitvoerbaar leerwerktraject te komen?
6. Hoe zijn duurzame plaatsingen geborgd in de opzet van de leerwerktrajecten?
7. Wat zijn algemene kritische succesfactoren in de opzet die overdraagbaar zijn naar andere gemeenten en branches?
8. Hoe worden de verschillende rollen (denk aan regisseur, financier, intermediair, ed) ingevuld? En wat is de wenselijke taak- en rolverdeling in het opzetten van een dergelijk traject?

Eindrapportage

Wat zijn de ervaringen van de partners tijdens de uitvoering van de drie verschillende leerwerktrajecten?

1. Wat gaat goed?
2. Welke (onderdelen van) werkwijzen en trajecten werken goed?
3. Voor welke doelgroep(en) werken de trajecten goed?
4. Onder welke (condities) randvoorwaarden zijn de trajecten succesvol?
5. Wat kan er beter?
6. Wat zijn volgens partners de praktische en financiële consequenties van door hen voorgestelde verbeterpunten?
7. Wat zijn redenen voor eventuele uitval uit leerwerktrajecten?
8. Wat zijn de ervaringen in de onderlinge samenwerking in deze fase?
9. Welke mate van partnerschap synergie ervaren de betrokkenen in deze fase?
10. Hoe ervaren de partners de samenwerking met ervaringsdeskundigen?
11. Wat zijn algemene kritische succesfactoren in de uitvoering die overdraagbaar zijn naar andere gemeenten en branches?

Wat zijn de ervaringen van deelnemers met de drie verschillende leerwerktrajecten?

12. Voldoet het aan de verwachtingen van de deelnemers?
13. Wat waarderen ze?
14. Wat kan er beter?

Kwantitatieve informatie over de trajecten en deelnemers

15. Om de ervaringen van deelnemers en partners in een context te kunnen plaatsen, vragen we de gemeente om de volgende kwantitatieve informatie aan te leveren:
16. Hoeveel deelnemers zijn bereikt?
17. Wat zijn hun kenmerken (o.a. geslacht, leeftijd, taalniveau, leerbaarheid, eerdere werkervaring)?
18. Hoeveel trajecten zijn van begin tot eind doorlopen?
19. Hoeveel studenten zijn uitgevallen? Waardoor?

Methode van onderzoek

Voor deze tussenevaluatie zijn verschillende methoden van onderzoek gehanteerd. Hieronder volgt een uiteenzetting.

Werksessies observeren

Tussen november 2023 en juli 2024 zijn er door de projectleiding negen werksessies gepland met de partners voor de ontwikkeling van de leerwerktrajecten. Wij zijn aanwezig geweest bij twee werksessies met Transdev en twee werksessies met IKEA om extra inzicht te verkrijgen in de totstandkoming en inhoud van de leerwerktrajecten, evenals om te observeren hoe de samenwerking zich ontwikkelt. Daarnaast hebben we een afsluitende overkoepelende bijeenkomst bijgewoond waar zowel vertegenwoordigers van Transdev als IKEA bij aanwezig waren. Hiermee hebben we informatie verzameld die bijdraagt aan het beantwoorden van onderzoeksvragen 1 t/m 8.

Document- en literatuurstudie

Voor deze tussenevaluatie hebben we een documentstudie uitgevoerd. We hebben de beschikbare documentatie over het project geanalyseerd, zoals het projectplan, projectverslagen en de informatie voor de deelnemers. Daarnaast voeren we een korte literatuurstudie uit waarbij we vooral zullen voortbouwen op het Whitepaper 'Werk maken van werk. Naar een missie-gedreven aanpak om leerwerktrajecten voor statushouders te verduurzamen en op te schalen' (De Bell & Bakker 2022). Het doel van de literatuurstudie is om de werkzame elementen die van invloed kunnen zijn op deze leerwerktrajecten en de toegang tot arbeid voor statushouders inzichtelijk te maken. Hierbij onderzoeken we welke verwachte elementen van belang zouden kunnen zijn in de aanpak.

Korte enquête (quick scan) onder partners

Ter voorbereiding op de (groeps)interviews hebben we alle te interviewen partners gevraagd om een korte quick scan in te vullen. We hebben de quick scan uitgevoerd om voorafgaand aan de interviews al een beeld te hebben hoe de opzetfase en samenwerking zijn verlopen.

(Groeps)interviews met partners

Voor deze tussenevaluatie hebben we negen (groeps)interviews afgenomen. Deze interviews focusten op de werkzame elementen, knelpunten, verbetermogelijkheden en opbrengsten van de opzetfase. Ook zijn we tijdens de interviews uitgebreid ingegaan op de samenwerking en afstemming tussen de verschillende betrokken partijen.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een topiclijst, met hierin verschillende onderdelen voor de verschillende leerwerktrajecten, en geanalyseerd aan de hand van een codeset.

Leeswijzer

Deze tussenevaluatie bestaat uit zeven hoofdstukken. Het vervolgt met een uiteenzetting van het belang van leerwerktrajecten op basis van een literatuurstudie en een uiteenzetting van de methodische aanpak bij het opzetten van een leerwerktraject. Vervolgens wordt het leerwerktraject van IKEA en daarna Transdev besproken. Beide hoofdstukken bieden een beschrijving van het ontwikkelde leerwerktraject en de verwachte succesfactoren en knelpunten per leerwerktraject. De tussenevaluatie vervolgt met een hoofdstuk waarin de ervaringen met het werken met de methodische aanpak worden beschreven en een hoofdstuk waarin wordt ingegaan op de samenwerking. De conclusies en aanbevelingen worden in hoofdstuk O, aan het begin van de tussenrapportage, beschreven.

2 Leerwerktrajecten en de methodische aanpak

In dit hoofdstuk gaan we verder in op leerwerktrajecten voor statushouders, de werkzame elementen bij het opzetten van leerwerktrajecten en de methodische aanpak zoals deze ontwikkeld is door het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht. Deze aanpak vormt de basis van de leerwerktrajecten binnen U-match en heeft tot doel om *'concrete handvatten te bieden om leerwerktrajecten voor statushouders duurzaam in te bedden en opschaling mogelijk te maken, waardoor de moeizame arbeidsparticipatie van statushouders effectiever geadresseerd kan worden'* (de Bell & Bakker 2022, p. 4). Hierbij wordt uitgegaan van een missie-gedreven aanpak, waarbij publieke, private en maatschappelijke partijen gezamenlijk naar een ambitieus doel toewerken.

Statushouders aan het werk

Voor gemeenten is het uitdagend om statushouders richting werk te begeleiden. Gemeenten zijn aangewezen op de bereidheid van werkgevers om arbeidsplekken aan te bieden aan statushouders. Uit de KIS Monitor 2024, gericht op arbeidstoeleiding van statushouders en uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut, blijkt dat een groot knelpunt hierbij is dat inburgeraars de Nederlandse taal nog niet of onvoldoende machtig zijn (De Gruijter et. al. 2024). De onderzoekers tonen aan dat dit leidt tot een vicieuze cirkel: statushouders hebben een taalrijke plek nodig om Nederlands te oefenen, maar werkgevers willen of kunnen deze niet bieden, juist omdat statushouders de Nederlandse taal nog niet genoeg beheersen. Daarnaast blijft het een uitdaging om op de werkvloer de juiste begeleiding te bieden aan statushouders en geven werkgevers vaak de voorkeur aan arbeidskrachten die fulltime beschikbaar zijn. Door het volgen van taalles, andere inburgeringsverplichtingen en een gebrek aan goede randvoorwaarden, zoals kinderopvang, zijn statushouders veelal alleen parttime beschikbaar.

Ook bestaat er onder werkgevers onbekendheid over beschikbare subsidies voor het aannemen van statushouders (idem). Het niet volwaardig (kunnen) deelnemen aan het arbeidsproces zorgt niet alleen voor een grotere en langduriger afhankelijkheid, maar belemmert ook de sociale verbinding, persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en welzijn van statushouders (Dijkers & de Bell 2020).

Niet alleen taalbeheersing is een belemmering voor statushouders om een baan te vinden. Ook is de overdraagbaarheid van de kennis en werkervaring die statushouders in het verleden hebben opgedaan naar de nieuwe context moeilijk. De in het thuisland behaalde diploma's worden over het algemeen lager gewaardeerd in Nederland, waardoor extra training of opleiding noodzakelijk is (Stavenuiter et al., 2019). Daarnaast belemmeren persoonlijke omstandigheden in sommige situaties de arbeidsdeelname van statushouders. Statushouders kunnen te kampen hebben met veel onzekerheid en stress over de toekomst van henzelf en hun familieleden. Ook trauma kan een rol spelen wat tot uiting kan komen in (mentale) gezondheidsproblemen (de Bell & Bakker 2022).

Ondanks deze belemmeringen is op dit moment de motivatie om statushouders naar werk te begeleiden groot bij rijksoverheid, gemeenten, werkgevers, maatschappelijke organisaties én statushouders zelf (Bakker & de Bell 2022). Een belangrijk element hierbij zijn de tekorten op de arbeidsmarkt. In verschillende gemeenten worden initiatieven opgezet om statushouders al in een vroeg stadium naar werk te begeleiden. U-match is hiervan een voorbeeld. Onderzoek toont aan dat vroeg in het inburgeringstraject starten met werken ervoor zorgt dat statushouders werkervaring op kunnen doen, een goede dagstructuur hebben, snel een realistisch beeld ontwikkelen van hun arbeidsmarktmogelijkheden en een gevoel van eigenwaarde opbouwen. Ook heeft het een positief effect op taalverwerving doordat statushouders op de werkvloer worden 'ondergedompeld' in een Nederlandstalige omgeving waar ze mondelinge taalvaardigheid en communicatieve vaardigheden aanleren (Oostveen et. al. 2018).

De Wi2021 en leerwerktrajecten

Het maatschappelijke doel van de Wet Inburgering 2021 (Wi2021) is dat statushouders zo snel mogelijk meedoen aan de Nederlandse samenleving, het liefst via betaald werk. Dualiteit – het leren van de Nederlandse taal en participeren – is dan ook een van de belangrijkste (sub)doelstellingen van de nieuwe wet. Statushouders worden onder de Wi2021 ingedeeld in een leerroute afgestemd op diens leerbaarheid. Binnen elke route is er aandacht voor dualiteit (Memorie van Toelichting Wi2021).

- **B1 route:** deze route is gericht op een combinatie van de Nederlandse taal leren op B1-niveau én het doen (vrijwilligers)werk binnen drie jaar. Wanneer blijkt dat taalverwerving op B1-niveau niet haalbaar is voor de statushouder is het mogelijk om het inburgeringsexamen af te schalen op A2 niveau.
- **Onderwijsroute:** deze route is gericht op relatief jonge inburgeraars. Binnen deze leerroute volgen inburgeraars een taalschakeltraject en leren ze Nederlands op B1-niveau of hoger. Ook worden ze voorbereid op het volgen van een mbo, hbo of wo opleiding. De focus is op het verkrijgen van een goede startpositie op de arbeidsmarkt.
- **Zelfredzaamheidsroute (Z-route):** deze route is voor inburgeraars voor wie de B1- of onderwijsroute niet haalbaar is. Het streven is dat zij de Nederlandse taal op minimaal A1-niveau leren. De combinatie van taalverwerving en participatie in de Nederlandse samenleving speelt een belangrijke rol in deze route; inburgeraars moeten 800 uur aan taallessen volgen en 800 uur besteden aan het onderdeel participatie.

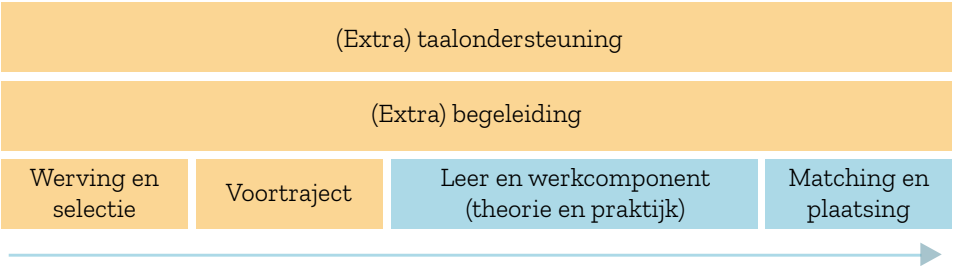
Leerwerktrajecten sluiten goed aan bij het duale opzet van de Wi2021. Tijdens een leerwerktraject is er aandacht voor Nederlandse taalverwerving en wordt er specifieke vakkennis opgedaan doordat tijdens leerwerktrajecten direct praktijkervaring wordt opgedaan. Deze kennismaking met het werkveld zorgt ervoor dat statushouders die een leerwerktraject volgen over het algemeen betere vooruitzichten op duurzaam betaald werk (SZW 2021). Op dit moment is het aanbod aan leerwerktrajecten nog redelijk beperkt, niet alleen in kwantiteit maar ook in diversiteit (de Bell en Bakker 2022).

Veel leerwerktrajecten zijn gericht op statushouders voor wie de stap naar werk relatief makkelijk te zetten is. Het aandeel statushouders zonder startkwalificatie is echter groter en voor hen dient er ook een toegankelijk traject beschikbaar te zijn. Hierbij is wel de voorwaarde dat er maatwerk wordt geleverd en het traject afgestemd wordt op de leerbaarheid van de doelgroep. Hierbij is zorgvuldige werving en selectie van belang. Volgens de Bell en Bakker (2022, p. 9) is het hierbij van belang dat er een zorgvuldige coördinatie plaatsvindt tussen een veelvoud aan betrokken partijen:

Naast werkgevers en werkzoekenden hebben ook gemeenten, UWV, regionale op leidingcentra (roc's), taalscholen en maatschappelijke organisaties zoals VluchtelingenWerk Nederland en UAF in veel gevallen een rol in het proces. Naast het gemeenschappelijk belang hebben de betrokken partijen ook hun eigen visie en (organisatie-) belangen. Het ontbreken van een (partij met) duidelijke regie kan het opschalen van leerwerktrajecten in de weg staan.

Het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht heeft de verschillende werkzame elementen van leerwerktrajecten geëvalueerd en gesprekken gevoerd met betrokkenen bij leerwerktrajecten en experts. Op basis van hun bevindingen zijn ze uiteindelijk gekomen tot een generiek model voor leerwerktrajecten met een aantal basiscomponenten die in alle leerwerktrajecten voor statushouders aanwezig (zouden) moeten zijn (figuur 1). Dit model vormt ook het uitgangspunt voor de leerwerktrajecten binnen U-match. In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijven we per onderdeel van het model de werkzame elementen die de onderzoekers van het lectoraat Organiseren van Waardig Werk hebben beschreven in het Whitepaper 'Werk maken van werk. Naar een missie-gedreven aanpak om leerwerktrajecten voor statushouders te verduurzamen en op te schalen' (De Bell & Bakker 2022). We vullen deze werkzame elementen aan met elementen die uit overige literatuur blijken.

Figuur 1 Generiek model voor leerwerktrajecten voor statushouders, opgesplitst in de belangrijkste componenten (De Bell & Bakker 2022)*



*De blauwe componenten vormen de basis van alle (reguliere) duale trajecten. De oranje componenten zijn extra elementen die specifiek zijn voor leerwerktrajecten voor statushouders.

Per component hebben de onderzoekers eveneens een richtlijn gegeven hoe lang elk onderdeel naar verwachting duurt en welke spelers hierbij van belang zijn. In tabel 1 volgt hiervan een uiteenzetting.

Tabel 1 Leerwerktrajecten voor statushouders: gemiddelde duur en de rol van de betrokken partijen, per component (De Bell & Bakker 2022).

	Periode	Rol betrokken partijen
Werving en selectie	1-6 maanden	Intermediar Werkgever Expertise partner Verbinder
Voortraject	Afhankelijk van niveau kandidaat: 1-12 maanden	(Taal-)opleider Werkgever Regisseur Expertise partner
Leer en werkcomponent	Afhankelijk van niveau kandidaat: 2-36 maanden	Opleider Werkgever Regisseur
(Extra) taalondersteuning	3-24 maanden	Taalopleider
(Extra) begeleiding	2-24 maanden	Mentor/Job coach Expertise partner
Matching en plaatsing	1-6 maanden	Intermediar Verbinder Werkgever

De werkzame elementen per component van het leerwerktraject
In het model is het leerwerktraject opgedeeld in zes fases. In deze paragraaf beschrijven we per fase de verwachte werkzame elementen uit het Whitepaper, aangevuld met kennis uit de literatuur. Bij het verzamelen en analyseren van ervaringen van partners en deelnemers in de volgende hoofdstukken vormen deze werkzame elementen het uitgangspunt van de analyse.

Werving en selectie

Werkzame elementen op basis van het Whitepaper

Zorgvuldige werving en selectie van kandidaten is een vereiste en zorgt voor tevredenheid onder kandidaten én werkgevers. Daarnaast zorgt zorgvuldige werving en selectie ervoor dat zoveel mogelijk trajecten worden afgerond. Elementen die hierbij ondersteund kunnen zijn:

- Een helder profiel/vereisten opstellen voor deelname aan het leerwerktraject. Een profiel bestaat uit: taalniveau, leerbaarheid, gewenste inzet/beschikbaarheid, belastbaarheid in combinatie met thuissituatie en motivatie.
 - Advies: wijk niet af van het profiel en de selectie-eisen, ondanks goede bedoelingen, zodat er niet geïnvesteerd wordt in mensen die het niveau niet kunnen halen of passen in de sector. Hiermee kunnen teleurstellingen worden voorkomen.
- Een intermediair aanstellen die verantwoordelijk is voor werving en selectie en het opstellen van het profiel voor deelname aan het leerwerktraject. Onder de Wi2021 is deze intermediair veelal de gemeente.
- Vanaf het begin samenwerken met potentiële werkgevers of brancheorganisatie om tot duurzame marktparticipatie te komen.
- Beschikbare kennis benutten bij expertise partners zoals VluchtelingenWerk Nederland of UAF.
- Waar nodig een tolk inzetten en cultuur sensitieve intake gesprekken organiseren.
- Samenwerken met verbinders, bijvoorbeeld statushouders die zelf eerder ervaring hebben opgedaan met een leerwerktraject. Zij zijn van belang om te zorgen voor heldere en toegankelijke communicatie, het creëren van betrokkenheid en heldere verwachtingen richting de doelgroep en om te zorgen voor goede selectie.
- Ook brancheorganisaties en Werkgeversservicepunten (WSP) kunnen de rol van *verbinder* oppakken voor het aantrekken van potentiële werkgevers.

Aanvullende werkzame elementen op basis van de literatuur

Naast bovenstaande punten zijn uit de beschikbare literatuur nog enkele andere werkzame elementen te destilleren:

- Betrek vanaf het begin de klantmanagers van de gemeente. Zij kunnen geschikte kandidaten voordragen, omdat ze begeleiding bieden en de statushouders goed kennen (Oostveen, Odé, & Mack, 2018). Dit draagt bij aan het opbouwen van een vertrouwensband en biedt inzicht in de motivatie, mogelijkheden en belemmeringen van statushouders (de Gruijter et al., 2021).
- Aanvullend op het hierboven genoemde profiel voor selectie: kijk ook naar beschikbaarheid gedurende het traject en de goedkeuring van relevante instanties in verband met (behoud) uitkering, taalschoolverplichtingen en kinderopvang (Bulsink et al., 2021).
- Houd een zorgvuldige intake naast het opstellen van een profiel. In de intake kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen: ruimte voor vragen stellen door statushouders, in kaart brengen van opleiding, werkervaring, affiniteit met de sector, digitale vaardigheden en mondeling en schriftelijk taalniveau (Oostveen, Odé, & Mack, 2018; Bulsink et al., 2021). Een belangrijk onderdeel van de intake is het onderzoeken van de belastbaarheid van statushouders. Persoonlijke problemen, zoals gezondheidskwesties of trauma's en cultuurverschillen. Dit kan deelname aan duale trajecten beïnvloeden en vraagt om maatwerk.
- Organiseer informatiebijeenkomsten of praktijkdagen zodat statushouders het werk beter kunnen begrijpen. Dit draagt bij aan het creëren van realistische verwachtingen (Oostveen, Odé, & Mack, 2018).
- Zorg voor erkenning van diploma's en competenties. Dit kan via expertpanels, competentietests of de Erkenning Verworven Competenties (EVC), met een focus op praktische vaardigheden en 'soft skills' zoals sociale en persoonlijke competenties (Tinnemans et al., 2020, p. 21; SER, 2016, p. 8). Ook buitenlandse voorbeelden, zoals assessmentprogramma's in Noorwegen en Zweden, kunnen richtinggevend zijn (Tinnemans et al., 2020, p. 23).

- Schep realistische verwachtingen voor zowel de statushouder als de werkgever op het gebied van werkinhoud, het salaris en de benodigde competenties van de statushouder (Oostveen, Odé, & Mack, 2018).
- Besteed aandacht voor specifieke participatie van vrouwen. Ondersteunde elementen hierbij zijn:
 - Een gender- en cultuursensitieve benadering van klantmanagers en werkgevers. Waarbij het van belang is aandacht te hebben voor mogelijk bestaande culturele opvattingen over rolverdeling binnen gezinnen, waardoor vrouwen minder werkervaring hebben opgedaan en de Nederlandse taal minder goed beheersen. Het motiveren en betrekken van vrouwen vereist daardoor specifieke expertise die gemeenten niet altijd in huis hebben (Oostveen, Odé, & Mack, 2018; de Gruijter & Hermans, 2019).
 - Trajecten voor vrouwen zijn effectief als deze gericht zijn op het verkrijgen van vaardigheden, competenties en empowerment. Hierdoor krijgen vrouwen een beter beeld van hun mogelijkheden en wordt hun zelfvertrouwen versterkt. Het inzetten van rolmodellen en samenwerken met maatschappelijke organisaties is hierbij van belang.
 - Praktische belemmeringen, zoals kinderopvang en vervoer, moeten worden weggenomen om deelname aan leerwerktrajecten te faciliteren (de Gruijter & Hermans, 2019).
 - Biedt gesprekken of trainingen aan waarin methodieken worden gebruikt die vrouwen uitnodigen om te reflecteren op hun aannames over werk en de taakverdeling thuis. Het uitwisselen van ervaringen met anderen en het werken met peertrainers helpt vrouwen om stappen te zetten richting werk. Peertrainers fungeren als rolmodellen en maken de weg naar arbeidsparticipatie toegankelijker voor andere vrouwen (de Gruijter et al., 2020).

Het voortraject

Werkzame elementen op basis van het Whitepaper

Het voortraject heeft als doel de kandidaat én de potentiële werkgever toe te rusten voor het gecombineerde leerwerktraject. Hierin spelen (taal-)opleiders en de werkgevers een rol. Dit betekent dat in deze fase gewerkt wordt aan (basis-)vaardigheden die de kandidaat nodig heeft voor deelname aan het leerwerktraject. De vormgeving van dit voortraject is afhankelijk van de kandidaat, de werkgever en het voorgenomen leerwerktraject (niveau, sector en duur). Werkzame elementen tijdens deze fase kunnen zijn:

- Een zorgvuldige kennismaking met de werkgever, via bijvoorbeeld een snuffelstage, en investeren in werknemersvaardigheden van de kandidaat.
- Basisvaardigheden opbouwen die bestaan uit vaktaalvaardigheden Nederlands, leren rekenen of het behalen van een deelcertificaat voor een ontbrekend vak.
- Investeren in werknemersvaardigheden van de kandidaat.
- Zorgdragen voor wederzijdse interculturele communicatie op de werkvloer.
- Starten met praktische zaken zoals (extra) begeleiding in de vorm van buddy's of (job-) coaches en (extra) taalondersteuning.
- Inbouwen van een 'go/no-go' moment in voordat definitief wordt overgegaan tot het gecombineerde leerwerktraject.
 - Zorgdragen voor een duidelijke regisseursrol tijdens het vormgeven en de uitvoering van het voortraject. De regisseur stemt af met diverse partners (taalopleiders, werkgevers) en werkt samen voor de invulling en uitvoering van het voortraject. Daarnaast spelen diverse expertise partners, waaronder het UAF, VluchtelingenWerk, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en brancheorganisaties, een belangrijke rol bij de vormgeving en uitvoering van het voortraject.

Aanvullende werkzame elementen op basis van de literatuur

- Formuleer tijdens het voortraject duidelijke einddoelen zodat statushouders, ontwikkelaars en trainers weten waar ze naar toe moeten werken (Bulsink, Van Egten, & Acherrat, 2024).
 - Stel het voortraject modulair op bestaande uit verschillende onderdelen zoals basisvaardigheden, motivatie en taal. Hierbij is het ook van belang dat de voortgang wordt gemonitord en dat er tussentijds wordt geëvalueerd met de betrokkenen (Bulsink, 2021). Bovendien dragen groepsactiviteiten bij aan een beter begrip van de arbeidsmarkt en verkleinen ze de stap naar daadwerkelijk werk (Stavenuiter, Tinnemans, Kahmann, & Van der Hoff, 2019, p. 8).

Aanvullende aandachtspunten op basis van de literatuur

Er zijn risico's verbonden aan het inzetten van stages tijdens het voortraject. Deze kunnen soms leiden tot onbetaald arbeid en misbruik van de kwetsbare positie van statushouders. Daarom moet kritisch worden gekeken of deze werkervaring daadwerkelijk een stap richting betaald werk is (Tinnemans, Van Gent, Avrić, & de Groot, 2020).

De leerwerkcomponent

Werkzame elementen op basis van het Whitepaper

De kern van het leerwerktraject is de combinatie van het opdoen van praktijkervaring en het leren van sectorgerichte (vak-) vaardigheden (grofweg 80% praktijk-20% theorie/vaardigheden). Beide componenten zijn van belang voor duurzame arbeidsmarktparticipatie. De sectorgerichte insteek van leerwerktrajecten is van belang om deelnemers gericht te kunnen opleiden voor werkzaamheden binnen een bepaalde branche en de componenten hierop af te kunnen stemmen. Elke sector kent immers haar eigen dynamiek, benodigde vaktaal en vaardigheden. Verschillende werkzame elementen tijdens deze fase zijn:

- Organiseer leerwerktrajecten op alle niveaus. Veel leerwerktrajecten zijn gericht op mbo 2/3 of HBO niveau. Niet iedereen heeft de competenties of ambities om een diploma te halen. Soms is een certificaat voldoende.
 - Vul de praktijkcomponent in door werkgevers in samenwerking met opleiders waardoor hetgeen in de schoolbanken wordt geleerd direct in de praktijk kan worden gebracht op de werkvloer.
 - Laat statushouders zoveel mogelijk aansluiten bij bestaand, generiek/regulier aanbod, zoals — onderdelen van — BBL opleidingen of deelcertificaten van het mbo.
 - Organiseer waar nodig maatwerktrajecten, met name voor laag- of ongeschoolde statushouders met een behoorlijke taalachterstand.
 - Zorg voor creativiteit en flexibiliteit bij werkgevers en opleiders.
 - Overkoepelend kunnen brancheorganisaties een verbindende rol vervullen bij de opschaling door bijvoorbeeld sector-brede leerlijnen op te zetten.
 - Zorg voor een duidelijke regisseur tijdens de leerwerkcomponent die zorgt voor continuïteit en onderlinge afstemming tussen de taalondersteuning, begeleiding en matching en plaatsing.

Aanvullende werkzame elementen op basis van de literatuur

- Maak gebruik van een inclusieve aanpak om statushouders met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te bereiken. Mogelijkheden hierbij zijn afstappen van formele taalkwalificaties als ingangseis en het bieden van extra ondersteuning (Oostveen, A., Odé, D., & Mack, A., 2018).
 - Laat trajecten resulteren in een formeel erkend diploma of certificaat. Dit vergroot de arbeidskansen van statushouders, vooral als ze elders willen werken (Oostveen et al., 2018).
 - Geef waar mogelijk lessen in de moedertaal van de deelnemers of als het in het Nederlands wordt gegeven met extra visuele ondersteuning, om de toegankelijkheid van de inhoud te verhogen (Oostveen et al., 2018).
- Zorg voor baangarantie. Dit werkt sterk motiverend voor de deelnemers en leidt tot extra commitment en inspanning van werkgevers, klantmanagers en toeleiders. Dit verhoogt de kans dat zij zich meer inzetten om de kandidaat te ondersteunen bij het behalen van de opleiding (Bulsink et al., 2021).

Aanvullende aandachtspunten op basis van de literatuur

Groepsactiviteiten geven het traject meer 'body' en dragen bij aan belangrijke vaardigheden zoals zelfredzaamheid, werknemers- en vakvaardigheden, en praktische taalverwerving. Deze activiteiten zijn kosteneffectief wanneer de groepen groot genoeg zijn. De diversiteit binnen de doelgroep, zoals verschillen in taalniveau en de variërende interesses in sectoren, bemoeilijkt het vormen van groepen. Vooral in kleinere gemeenten met beperkte instroom van statushouders is dat extra voelbaar. Dit dwingt gemeenten en andere partners soms tot een 'minimalere' invulling van het duale traject (Oostveen et al., 2021).

(Extra) begeleiding

Werkzame elementen op basis van het Whitepaper

Persoonlijke begeleiding en laagdrempelig contact is van belang voor kandidaten. Hierbij is het opbouwen van een vertrouwensband van belang zodat de kandidaat open kan zijn over wensen, ambities en eventuele knelpunten. Hierdoor kan de begeleider een goede inschatting maken wat bevorderlijk is voor succesvolle afronding van het traject en daar op anticiperen. Uitvoerders van de extra begeleiding kunnen zijn een (job)coach (vanuit de gemeente of vanuit de branche), een begeleider vanuit de opleiding, en/of een mentor of maatje op de werkvloer.

Werkzame elementen hierbij zijn:

- Draag zorg voor (extra) begeleiding door werknemersvaardigheden te trainen, zoals sollicitatievaardigheden, omgang met collega's en leidinggevende, en eventuele specifieke (cultuur-) kenmerken van de beoogde werkgever.
- Biedt (extra) begeleiding op de werkvloer door werkgevers. Zij zijn van belang voor het trainen en voorbereiden van management en medewerkers op de werkvloer op het gebied van interculturele communicatie. Hierdoor wordt een cultuur geborgd van diversiteit en inclusie waarin iedereen zich thuis voelt.
- Realiseer ook na plaatsing begeleiding op de werkvloer. Dit is nodig voor een goede landing en het realiseren van duurzame arbeidsmarktparticipatie.

Aanvullende werkzame elementen op basis van de literatuur

- Extra begeleiding dient gericht te zijn op zowel de deelnemers als de ontvangende omgeving (Baan, Yilmaz, Van Rossum, Evegroen, & Berkhout, 2020).
- Hou regelmatig contact in de eerste maanden tussen de jobcoach, de statushouder en de werkgever om de voortgang van de plaatsing te monitoren en ondersteuning te bieden. Statushouders geven soms snel aan iets te begrijpen, terwijl ze dat niet doen; een klantmanager kan hen helpen om daar openhartig over te zijn (Oostveen, Odé & Mack, 2018). Besteed in de extra begeleiding ook aandacht aan problemen die zich voor kunnen doen die gelinkt zijn aan het leerwerktraject of zich in de privésfeer voordoen (Bulsink et al., 2021). Intensieve ondersteuning stelt betrokkenen in staat om snel bij te sturen, waardoor uitval kan worden voorkomen.
- Ondersteun statushouders bij hun financiële administratie, gezien de impact van werken op hun uitkering. De combinatie van werk met een uitkering kan leiden tot administratieve complicaties en het risico op naheffingen (Oostveen, Odé & Mack, 2018).
- Leg begeleidingsafspraken vast in een persoonlijk plan (Bulsink, Van Egten & Acherratt, 2024).
- Ook in deze fase kan het helpend zijn om sleutelpersonen of ervaringsdeskundigen in te schakelen, omdat zij de verbinding leggen tussen de leefwereld van de inburgeraar en de systeemwereld in Nederland (Oostveen, A., Klaver, J., Buimer, L., Molleman, S., & Regioplan., 2021).

(Extra) taalondersteuning

Werkzame elementen op basis van het Whitepaper

Het is van belang om (extra) taalondersteuning, 'Nederlands als tweede taal' (NT2), aan te bieden om de opleiding te kunnen volgen en te kunnen functioneren op de werkvloer. Werkzame elementen hierbij zijn: Besteed aandacht aan de ontwikkeling van vaktaal. Mede hierdoor neemt de kans op duurzame arbeidsmarktparticipatie op termijn toe.

- Organiseer de leer- en werkcomponent parallel waardoor vaktaal direct in de praktijk kan worden benut; dit versnelt het leerproces.
- Afstemming met de onderwijsinstelling en/of werkgever over de inbedding in het leerwerktraject is van belang. De werkgever kan input geven over welk idioom van belang is op de werkvloer zodat de taalopleider daarop kan inspelen. Hetzelfde geldt voor de eventuele onderwijsinstelling die kan aangeven wat in de taalontwikkeling van belang is voor het volgen van de opleiding.
- Besteed aandacht aan de praktische afstemming over dagdelen, locatie en dergelijke.

Aanvullende werkzame elementen op basis van de literatuur

- Besteed tijdens de taallessen aandacht aan het verbeteren van communicatie met collega's. Dit vereist maatwerk (Baan, Yilmaz, Van Rossum, Evegroen, & Berkhout, 2020).
- Organiseer een doorgaande leerlijn door taallessen in het voortraject goed af te stemmen op de lessen binnen en naast het traject (Bulsink, Van Egten, & Acherrat, 2024).
- Biedt ook op de werkvloer conversatielessen of taalcoaching aan, zodat de taal in een concrete context wordt geleerd. Hierbij is het ook mogelijk om statushouders te koppelen aan Nederlandse collega's voor directe ondersteuning (Oostveen et. al., 2018; Baan et al., 2020). Vooral analfabete inburgeraars profiteren van deze aanpak, omdat ze minder goed leren in een traditionele schoolse omgeving. Door de taal direct toe te passen, verbeteren ze sneller hun vaardigheden (Oostveen, A., Klaver, J., Buimer, L., Molleman, S., & Regioplan., 2021).

Aanvullende aandachtspunten op basis van de literatuur

In 2021 onderstreept de SER dat het programma van een leerwerktraject zorgvuldig moet worden opgebouwd, zodat het aansluit bij de capaciteiten en behoeften van de deelnemers voordat het traject begint (SER, 2021). Tegelijkertijd vergt dit op dit moment welwillendheid van de taalaanbieders. Waar gemeenten namelijk graag zien dat taalaanbieders hun taalaanbod afstemmen op andere activiteiten in het traject (maatwerkgedachte), is dit voor taalaanbieders niet altijd mogelijk omdat zij klassen van een minimale omvang moeten samenstellen (financiële haalbaarheid) (Oostveen, A., Klaver, J., Buimer, L., Molleman, S., & Regioplan, 2021).

Matching en plaatsing

Werkzame elementen op basis van het Whitepaper

Het leerwerktraject wordt afgesloten met het laatste component: matching en plaatsing. Afhankelijk van de insteek van het leerwerktraject kan de statushouder in sommige gevallen definitief geplaatst worden bij de werkgever waar het leerwerktraject doorlopen is. Voordeel hiervan is dat werkgever en statushouder al bekend zijn met elkaar waardoor proefplaatsing soms niet meer nodig is en direct een dienstverband kan worden aangeboden.

- Van belang bij plaatsing is helderheid over de beloning, de duur van het contract en de doorgroeimogelijkheden.
- Het (tijdelijk) dienstverband kan mede gefinancierd worden met loonkostensubsidie, afhankelijk van de loonwaarde van de statushouder. Dit geeft werkgevers houvast bij de onderbouwing om laaggeschoolde statushouders uit het leerwerktraject al dan niet in dienst te nemen.
- Zorg voor matching met andere werkgevers wanneer plaatsing niet mogelijk is bij directe plaatsing bij de werkgever die betrokken is bij het leerwerktraject. Het WSP of het UWV kan hier een rol in spelen.

3 Leerwerktraject IKEA

Dit hoofdstuk beschrijft en evalueert het leerwerktraject van IKEA, gebaseerd op interne documenten, werksessies geleid door onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en semigestructureerde interviews met de betrokken partners. De samenwerkingspartners van het leerwerktraject zijn de gemeente Utrecht, taalschool Queridon, IKEA Utrecht en het Werkgeversservicepunt (WSP). Na het faillissement van Queridon heeft taalschool Sagènn de rol van Queridon overgenomen. Daarnaast zijn twee ervaringsdeskundigen, beide werkzaam bij IKEA, elk bij één werksessie betrokken geweest om mee te denken. Ook is het IKEA-traject voorgelegd aan klankbordgroep De Stem³. Verder hebben enkele inburgeringscoaches, mede vanwege hun eigen vluchtachtergrond, een dubbele rol vervuld door zowel als professional als ervaringsdeskundige bij te dragen.

Het IKEA-traject was oorspronkelijk bedoeld voor uitstroom naar de clusters food of retail/logistiek. In de notulen van de partners worden onder andere de volgende twee redenen genoemd om de focus van twee clusters naar één cluster (retail/logistiek) te verschuiven: de snel naderende startdatum en de complexiteit van het geven van vaktaal voor twee verschillende clusters.

3 De gemeente Utrecht betreft via klankbordgroep De Stem inburgeraars bij beleidskwesties die relevant zijn voor deze doelgroep. Deze klankbordgroep, bestaande uit vijftien deelnemers, komt maandelijks bijeen (bron: [In gesprek met inburgeraars: 'De agenda bepalen we samen' | Sociale Stabiliteit](#)). Voor dit project heeft de gemeente de klankbordgroep geconsulteerd en de voorgestelde trajecten aan hen voorgelegd.

IKEA heeft besloten deel te nemen aan U-Match, omdat het project past bij de ambitie om meer diversiteit binnen het bedrijf te realiseren. Ze geloven dat mensen met verschillende achtergronden waardevolle bijdragen leveren aan de bedrijfscultuur door hun unieke visies en standpunten. Via het bestaande Skills for Employment-project, in samenwerking met de Refugee Talent Hub, streeft IKEA ernaar jaarlijks vijf medewerkers met een vluchtelingenachtergrond aan te nemen.

Deelname aan het project U-Match stelt IKEA in staat om sneller geschikte kandidaten te vinden en zo beter te voldoen aan hun interne KPI's. Daarnaast verwacht IKEA dat de deelname hen zal helpen de zoektocht naar samenwerkingspartners te verkleinen. Ook hoopt het bedrijf extra financiële ondersteuning te krijgen, bijvoorbeeld voor vaktaallessen, die zij anders zelf zouden moeten bekostigen.

Beschrijving per onderdeel

Hieronder volgt een beschrijving per onderdeel van het leerwerktraject.

Werving en selectie

IKEA richt zich bij het selecteren van deelnemers op inburgeraars die de B1-route volgen en een taalniveau hebben tussen A0 en A1.⁴ Voorwaarde is dat deelnemers kunnen lezen en schrijven in het Latijnse schrift. Zowel asiel- als gezinsmigranten zijn welkom. IKEA streeft naar een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen.

4 Deelnemers uit de Z-route mogen zich ook aanmelden voor de meeloopdag (Interview, 04-09-2024), wat lijkt te contrasteren met dit selectie criterium..

De functie-eisen zijn verder als volgt:

- Fysiek fit.
- Gemotiveerd.
- Beschikbaar in de ochtenden, avonden en weekenden.
- Minimaal 28 uur beschikbaar (inclusief inburgeringsuren).
- Voldoende leervermogen:
 - Om op termijn meerdere kwalificaties binnen het cluster te leren.
 - Voor omgang met digitale tools (RDT, scanner, kassa, telefoon voor rooster, mail etc).
 - Om binnen het voortraject minimaal de vaktaal eigen te maken.
- De acht kernwaarden van IKEA onderschrijven.⁵

Voor de werving en selectie heeft IKEA een functieomschrijving opgesteld en een informatief filmpje gemaakt. In dit filmpje vertelt een vrouwelijke medewerker over haar werk. Zo krijgen inburgeraars een goed beeld van de werkzaamheden bij IKEA. Daarnaast is er een routekaart ontwikkeld die de stappen in het traject weergeven.

Team Inburgering van de gemeente Utrecht informeert de inburgeraars en voert een eerste selectie uit op basis van de functie-eisen. Tijdens informatiebijeenkomsten krijgen inburgeraars uitleg over het traject en ontvangen ze instructies en werkbeschrijvingen met hun taken en verantwoordelijkheden. De werving verloopt ook via de MAP-training (Module Arbeidsmarkt en Participatie), Matchplein, VluchtelingenWerk Nederland en COA. Deze partners ontvangen de functieomschrijving, het filmpje en de routekaart om te delen met de inburgeraars. Het verstrekte materiaal bevat tevens informatie over de aanmeldingsprocedure. Daarnaast organiseert Sagènn samen met IKEA rondleidingen. Sagènn neemt haar eigen taalgroepen mee naar IKEA en kijkt of de groepen van Toptaal hier ook bij kunnen aansluiten. Geïnteresseerden worden vervolgens aangemeld bij de inburgeringscoach.

De dedicated inburgeringscoaches⁶ voeren intakegesprekken met geïnteresseerde inburgeraars. Zij ondersteunen bij het herwaarderen van diploma's en nemen de capaciteitentoets (AMN) af wanneer kandidaten geen diploma hebben of als hun diploma niet gelijkwaardig is aan minimaal mbo-niveau 2. Deze toets beoordeelt de geschiktheid van de kandidaat voor het traject, waarbij IKEA en medewerkers van Team Inburgering samen bepalen welke onderdelen van de AMN-test relevant zijn. Daarbij is de afspraak dat inburgeraars niet de indruk mogen krijgen dat de AMN Talentscan een selectiemiddel is.

Geïnteresseerde kandidaten worden vervolgens door de taalschool getoetst op leerbaarheid en taalniveau. Kandidaten die voldoen aan de functie-eisen, worden aangemeld voor de meeloopdag bij IKEA via een kort formulier, dat samen met de inburgeraar wordt ingevuld. Er kunnen maximaal 15 inburgeraars deelnemen aan de meeloopdag. Voor de overige kandidaten met potentie wordt een wachtlijst opgesteld en gekeken of zij ter overbrugging iets anders kunnen doen.

Het doel van de meeloopdag is om deelnemers kennis te laten maken met de werkzaamheden bij IKEA. De dag begint met een welkomstwoord en uitleg over praktische zaken, zoals het aantrekken van veiligheidsschoenen en het inschrijven bij IKEA. Vervolgens maken de deelnemers kennis met verschillende logistieke werkzaamheden, zowel lichte als zwaardere taken. Tolken zijn aanwezig om te vertalen. De taalschool, inburgeringscoaches, het WSP, de projectleiding en de IKEA-verantwoordelijken zijn tijdens de dag aanwezig. De ochtend wordt afgesloten met klikgesprekken, waarin kandidaten informeel kennismaken met IKEA-medewerkers. Na de rondleiding volgt een nabespreking en selectie, waarbij IKEA de doorslaggevende stem heeft. Er worden in totaal vijf kandidaten geselecteerd. Als er te weinig kandidaten uit Utrecht zijn, wordt, met goedkeuring van de subsidiegever, ook gekeken naar kandidaten uit de regio.

5 Zie: IKEA visie, waarden en bedrijfsidee - IKEA.

6 Dit zijn inburgeringscoaches die kennis hebben van het project en actief betrokken zijn bij de uitvoering ervan.

Voortraject

Het voortraject van IKEA bestrijkt een periode van zes maanden en start op 1 november 2024. De deelnemer behoudt zijn of haar uitkering.⁷ Tijdens het voortraject besteden de deelnemers zes uur aan algemene taalverwerving (het reguliere inburgeringsprogramma) en drie uur aan vaktaal en werknemersvaardigheden.⁸ Verder is er drie uur per week voor huiswerk gereserveerd. Drie uur vaktaal en werknemersvaardigheden zijn, na wisseling van taalschool, nu een dagdeel “taal in de praktijk” geworden.⁹ De partners hebben besloten om de reguliere taallessen bij Sagènn te geven en de praktijklessen, waaronder vaktaal voor IKEA, op de werkvloer bij IKEA zelf. De kandidaten sluiten voor het algemene deel aan bij hun huidige inburgeringsklas.

IKEA en Sagènn onderzoeken drie opties: het rooster van IKEA als basis nemen en de lessen eromheen plannen, het rooster van IKEA aanpassen op de taallessen of de twee dagdelen reguliere les op één dag concentreren. Daarnaast gaan IKEA en Sagènn de vaktaallessen verder ontwikkelen. Ze gebruiken hiervoor eerdere vaktaallessen die Toptaal voor IKEA heeft ontwikkeld als inspiratie (Werkgroep IKEA, augustus 2024).

Het programma bestaat uit een eenmalige snuffelstage, meelopen op de afdeling logistiek, mentorgesprekken, jobcoaching en evaluatiemomenten.¹⁰ Ook worden fietslessen aangeboden. Het aantal uren meelopen op de logistieke afdeling neemt elke maand toe, van twee uur in de eerste maand tot twaalf uur in de vijfde maand.

De mentorgesprekken vanuit IKEA zullen zowel in groepsverband als één op één plaatsvinden. Daarnaast is het plan dat deelnemers ondersteuning krijgen van de jobcoach van Utrecht Werkt (UW), maar de invulling hiervan is nog niet definitief blijkt uit de interviews. Ook deze ondersteuning kan individueel of in groepsverband plaatsvinden. In het voortraject wordt jobcoaching vanuit UW niet standaard ingezet, maar afgestemd op individuele behoeften. De inburgeringscoach speelt een belangrijke rol in de begeleiding en zal gedurende de eerste zes maanden intensief contact onderhouden.

Vanaf de tweede maand zal er om de twee maanden een evaluatiemoment plaatsvinden waarbij alle betrokken partijen aanwezig zijn. De IKEA-mentor, taaldocent en inburgeringscoach zorgen voor goede onderlinge communicatie. WSP legt de rol van de inburgeringscoach vast in een werkinstructie (Werkgroep IKEA, augustus 2024).

Naast de verplichtingen van het voortraject zullen de deelnemers ook tijd besteden aan hun inburgering. Zo moeten de deelnemers in de eerste maand twee keer zes uur besteden aan het PVT en moeten er in maand twee en drie opgeteld vijf dagdelen worden besteed aan de MAP (Programma Voortraject Basis, n.d.).

⁷ IKEA beslist samen met de juridische afdeling of de kandidaat via een werkervaringsplek of proefplaatsing aan de slag gaat.

⁸ In eerdere documentatie worden digivaardigheden en rekenvaardigheden als aparte onderdelen genoemd. In de definitieve presentatie komt echter niet terug of en hoe deze vaardigheden zullen worden aangeboden, of dat ze geïntegreerd worden in de andere onderdelen.

⁹ De partners in het IKEA-traject hebben een brede kijk op werknemersvaardigheden en nemen hier ook digitale en rekenvaardigheden in mee. Zie werksessie 11 juli 2024.

¹⁰ In het document Programma Voortraject Basis staat dat deelnemers in de vierde en vijfde maand wekelijks een uur moeten besteden aan interne IKEA-trainingen, zoals MyLearning en HACCP. VCA IKEA wordt ook genoemd in een verslag, waarin als actiepunt staat of MyLearning beschikbaar is in andere talen, zoals Tigrinya en Arabisch. In de definitieve presentatie worden deze trainingen echter niet genoemd. De HACCP-training, die gericht is op voedselveiligheid en hygiëne in de voedingsindustrie, lijkt bovendien niet relevant voor de logistieke sector.

Leerwerkcomponent

Het leerwerktraject duurt zes maanden. De deelnemers ontvangen een contract van één jaar met een proefperiode van twee maanden (IKEA, Wervingstekst logistiek medewerker, z.d.). Vanaf dat moment zijn de deelnemers in dienst bij IKEA, en de gemeente zal, afhankelijk van het aantal contracturen, de hoogte van de uitkering hierop aanpassen. Indien de contracturen gelijk zijn aan het minimumloon, wordt de uitkering stopgezet. De contracturen variëren tussen de 16 en 36 uur en zullen toenemen naarmate de opleiding vordert. Het aantal uren voor algemene taalverwerving, vaktaal en werknemersvaardigheden (ook wel "taal in de praktijk"), evenals de uren voor huiswerk, blijft ten op zichte van het voortraject onveranderd. Ook de wekelijkse mentorgesprekken en evaluatiemomenten blijven ongewijzigd. De algemene taalverwerving vindt bij Saggèn op locatie plaats.¹¹

Het programma zal verder bestaan uit een opleidingscomponent gericht op de retail. Het idee is dat de opleider niet alleen de opleiding verzorgt, maar ook betrokken is bij het onderwijzen van vaktaal en werknemersvaardigheden. Daarnaast wordt overwogen om de opleider een rol te geven in mentorgesprekken en jobcoaching. Na afloop van de opleiding zou het mogelijk moeten zijn dat deelnemers een mbo-1 of mbo-2 diploma of praktijkcertificaten ontvangen. Het programma is nog niet definitief, omdat de gemeente momenteel in gesprek is met een mbo-instelling.

Extra taalondersteuning

De taalondersteuning bestaat uit de algemene taalverwerving (de reguliere inburgeringslessen) en uit vaktaal en werknemersvaardigheden. De kandidaten sluiten voor het algemene deel aan bij hun huidige inburgeringsklas. Ervaringen die zij opdoen op de werkvloer krijgen in de lessen extra aandacht zodat ze hiermee kunnen oefenen. Ook bestaat het voornemen om taalcoaches in te zetten.¹²

¹¹ Het is nog onduidelijk op welke locatie de onderdelen zullen plaatsvinden die door de opleider verzorgd gaan worden.

¹² Dit punt is niet opgenomen in de definitieve presentatie van het leerwerktraject, maar het is wel genoemd in het interview van 4 september 2024.

Extra begeleiding

De kandidaat ontvangt de eerste zes maanden intensieve begeleiding van de inburgeringscoach. De inzet van de jobcoach van UW wordt niet structureel ingezet; dit gebeurt op maat.¹³ Mogelijk speelt de opleider een rol in de jobcoaching binnen het leerwerkcomponent. Daarnaast wordt overwogen om de mentor van de opleiding in te zetten om de kandidaat wegwijst te maken binnen het bedrijf en hen te ondersteunen in de werkpraktijk. Deze invulling is echter nog niet definitief, maar wordt verder besproken zodra de mbo-instelling heeft toegezegd.

Vroeg in het project wordt er een training interculturele communicatie aangeboden aan zowel deelnemende werkgevers als inburgeringscoaches en de bedrijfsadviseurs van WerkgeversServicepunt Midden-Utrecht (Projectplan. AMIF Bijlage D 2021-2027)¹⁴. Met deze training wordt inzicht verkregen in cultuurverschillen, communicatie- en begeleidingsstijlen.¹⁵

Matching en plaatsing

Wanneer de deelnemers succesvol het leerwerktraject hebben doorlopen krijgen zij een contract voor onbepaalde tijd bij IKEA. Indien er wordt besloten om het contract niet te verlengen zal de deelnemer worden begeleid naar een andere werkgever en wel praktijkcertificaten ontvangen. In de interne documenten wordt een doorgroeimogelijkheid naar de retail als Medewerker Food genoemd. De details over hoe dit precies zal verlopen, zijn echter niet gespecificeerd.

¹³ Of de jobcoaching op maat om de twee weken zal plaatsvinden, één op één, in groepsverband of enkel bij problemen, is op basis van de documentatie en gesprekken niet eenduidig.

¹⁴ Tijdens de eerste werksessie kwam aan de orde dat de Gemeente Utrecht dit zou financieren voor Transdev. Het is echter onduidelijk of dit breder naar andere partijen is uitgerold en wat de huidige status hiervan is.

¹⁵ Zie: [Gemeente Utrecht en HU brengen statushouders en werkgevers samen in U-Match | Hogeschool Utrecht](#)

3.1. Evaluatie leerwerktraject

Tijdens de interviews zijn de ervaringen van de partners met de opzet van het leerwerktraject besproken. Hieronder worden hun ervaringen uiteengezet, waarbij zowel de verwachte werkzame elementen als risico's en knelpunten aan bod komen. De ervaringen hebben betrekking op de volgende onderdelen:

1. Werving en selectie.
2. De opbouw en inhoud van het (voor)traject.
3. De (extra) taalondersteuning en begeleiding.
4. Matching en plaatsing.

3.1.1. Werving en selectie

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **De werving en informatie bereiken de doelgroep:** De projectleiding van de gemeente bevestigt dat de werving volgens planning is gestart, met onder andere een recente rondleiding bij IKEA voor een groep inburgeraars. De inburgeringscoaches tonen actieve betrokkenheid en stimuleren anderen om kandidaten aan te melden. Door deze inzet ontstaan nieuwe initiatieven, zoals informatieochtenden waarin zij collega's en andere partners over het traject informeren. De inburgeringscoaches melden dat zij goede aanmeldingsaantallen hebben bereikt: tijdens het interview waren er al 12 aanmeldingen. Een van de ervaringsdeskundigen merkt op dat de informatie over het project de inburgeraars goed bereikt. Dit merkt hij bijvoorbeeld doordat andere statushouders die hij kent vertellen over het traject en hun voornemen om zich aan te melden.
- **Instapniveau taal:** Het vereiste taalniveau voor deelname is A0-A1. Dit maakt het mogelijk dat ook inburgeraars die net beginnen met hun inburgering en gemotiveerd zijn, kunnen deelnemen. Ze hoeven dus niet te wachten tot ze een hoger taalniveau hebben bereikt.

- **Deelname aan selectieronde loont:** Als een kandidaat niet door de selectieronde komt, wordt hij of zij gekoppeld aan een werkmatcher om andere opties te verkennen. Op deze manier is er altijd perspectief op een volgende stap.
- **Aandacht voor kandidaten Z-route:** Inburgeraars die de Z-route volgen, worden niet volledig uitgesloten bij de werving. Tijdens de selectie wordt gekeken naar hun capaciteiten, leerbaarheid en motivatie. Zo blijft er aandacht voor de doelgroepen die in de subsidieaanvraag worden beoogd.
- **Wervingsstrategie voor vrouwelijke statushouders en gezinsmigranten:** Voor de werving van vrouwen is een video van een vrouwelijke logistieke medewerker ingezet om te tonen dat deze functie ook geschikt is voor vrouwen.
 - **Extra rondleidingen bij IKEA:** IKEA en taalschool Sagènn organiseren extra rondleidingen bij IKEA. De werving verloopt via Sagènn en Toptaal. Het doel: inburgeraars enthousiasmeren en motiveren om zich aan te melden voor het traject. Tijdens de rondleidingen zorgen tolken ervoor dat iedereen de informatie goed begrijpt. Een ervaringsdeskundige deelt zijn ervaringen met werken bij IKEA. Dit maakt de informatie herkenbaar en toegankelijk.

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Belemmeringen voor deelname vrouwen en Z-route kandidaten:** De beperkte kinderopvang en de eisen rond beschikbaarheid en flexibiliteit belemmeren de deelname van vrouwen aan het traject. Daarnaast blijkt uit de recente meeloopdag dat veel vrouwen de voorkeur geven aan werk in de foodsector in plaats van in de logistiek. De betrokken taalscholen geven aan dat grote verschillen in taalniveau belemmerend kunnen zijn voor het leerproces. Dit heeft geleid tot een verschuiving in focus, waarbij partners zich nu meer richten (niet exclusief) op de groep inburgeraars binnen de B1-route, waardoor de oorspronkelijke ambities voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen en Z-route deelnemers deels losgelaten zijn.¹⁶
- **Voorselectie moet zorgvuldig gebeuren:** De focus ligt op deelnemers uit de B1-route, maar ook deelnemers uit de Z-route kunnen meedoen. Daarom is een zorgvuldige selectie belangrijk. Zo blijven taalniveau en leerbaarheid binnen de groep dicht bij elkaar. Dit zorgt ervoor dat iedereen goed kan meekomen en zich kan ontwikkelen:

"Ik ben niet echt deskundig op dat gebied, dus ik laat dat aan de taalschool over. Wij organiseren gewoon die meeloopdag op de 26e en kiezen de 5 kandidaten die het beste bij ons passen. Ik hoop dat zij een goede voorselectie doen, zodat de groep homogeen genoeg is om de taalvaardigheid echt te kunnen ontwikkelen."

■ IKEA

- **Niet direct betaald aan de slag kan werving bemoeilijken:** De gemeente merkt dat veel inburgeraars het moeilijk vinden om te begrijpen dat ze niet direct betaald aan de slag kunnen. Ze moeten eerst zes maanden een voorprogramma - waarin ook werkzaamheden worden verricht - volgen met behoud van uitkering. Dit kan een negatieve invloed hebben op de werving. Inburgeringscoaches moeten duidelijk uitleggen waarom deze aanpak nodig is en hoe deze hen uiteindelijk helpt.
- **Te grote stappen beïnvloeden de motivatie om aan te melden:** Hoewel het traject kansen biedt, ervaren veel nieuwkomers de stappen soms als te groot. Uit de ervaringen van inburgeringscoaches blijkt dat het moeilijk kan zijn om mensen te motiveren, zelfs wanneer de coaches dezelfde taal spreken of een vergelijkbare culturele achtergrond hebben als de statushouders:

"Ik heb gemerkt dat de mensen niet graag vanaf dag een willen werken, vooral omdat zij zich veilig voelen in de bijstand. Ze vinden het eng om vanaf nul te beginnen en hebben niet het taalniveau om iets te starten, ondanks dat wij duidelijk tegen hen hebben gezegd dat dat juist de bedoeling is."

■ Inburgeringscoach

- **Onzekerheid over het aantal deelnemers:** Er is onzekerheid over het uiteindelijke aantal deelnemers, omdat de capaciteitentoets veel tijd in beslag neemt en bij sommige kandidaten pas na de meeloopdag wordt afgenomen. Ondanks hun deelname aan de meeloopdag is het nog niet zeker of deze kandidaten voldoen aan de vereisten om door te stromen naar het traject.

¹⁶ Zie subsidieaanvraag pagina 12 en 13. Om tot een evenredige verdeling te komen past de projectleiding het volgende toe: rekening houden met competenties bij de werving, het selecteren van branches die beter aansluiten bij vrouwen, en randvoorwaarden zoals kinderopvang, vervoer en taalonderwijs inbouwen. Daarnaast wordt flexibiliteit in het aanbod geboden en zijn empowermenttrainingen in de moedertaal gepland.

3.1.2. Opbouw en inhoud (voor)traject

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **De opzet van het leerwerktraject heeft een goede basis en partners zijn flexibel:** De partners constateren dat de basis goed is gelegd en hebben vertrouwen in hun flexibiliteit om, indien nodig, bij te sturen. De tevredenheid richt zich met name op het voortraject, omdat de opzet daarvan als haalbaar en naar wens wordt beschouwd en omdat nog veel onzekerheid rond het leerwerkcomponent bestaat. Over het voortraject zegt de eerder betrokken taalschool:

"Ik heb benadrukt dat de opbouw (van het voortraject) niet in één keer te veel moet zijn. Dat is gelukt. Ik denk dat de opbouw om die reden goed is."

■ Queridon

Aanvankelijk was afgesproken dat het taalrooster leidend zou zijn en het werkrooster zou volgen, maar dit bleek niet haalbaar. Zowel de taalschool als de werkgever gingen flexibel om met deze afspraak.

- **Modulaire opbouw (voor)traject:** De verschillende selectiefases, zoals snuffelstages en meeloopdagen bij IKEA, zijn goed ingericht. Het promotiemateriaal is goed doordacht en aansprekend, en de opbouw in uren, waarbij men klein begint en geleidelijk meer gaat doen, past goed bij de situatie van statushouders. Immers, aan het begin komt er veel op hen af.

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Voorschakeltraject tijdelijk geparkeerd:** Gedurende de opzetfase hebben de partners geprobeerd een voorschakeltraject voor de retail te ontwikkelen om een groter aantal statushouders deel te laten nemen en het programma rendabel te maken voor de taalschool. Door tijdsgebrek en het faillissement van de taalschool is dit niet gerealiseerd. De intentie is om het voorschakeltraject op een later moment verder te ontwikkelen, al blijft het onzeker of dit binnen U-Match zal plaatsvinden.
- **Belastbaarheid en taalniveau startende inburgeraars:** Klankbordgroep de Stem vindt het traject uitdagend voor statushouders die net met de inburgering beginnen. Het taalniveau van de statushouders is onvoldoende ontwikkeld. Ook moet in het eerste jaar nog veel worden georganiseerd, en moet het systeem hen duidelijker worden. Volgens de Stem is er rust nodig in het eerste jaar. Hun advies is om eerst volledig in te zetten op reguliere taallessen. Dat geeft een stevige basis, waarmee zij werkneemersvaardigheden en vaktaal, en andere onderdelen beter kunnen volgen. (Notulen De Stem, 12-07-2024).
- **Opleidingsonderdeel op mbo-niveau te moeilijk:** De gemeente Utrecht plaatst bij twijfel tijdens de brede intake statushouders liever in de B1-route, in plaats van de Z-route. Hierdoor is de kans groot dat B1-deelnemers hun inburgering afschalen naar A2. Zowel B1-deelnemers die afschalen als Z-route inburgeraars lopen het risico dat het opleidingsonderdeel op mbo-niveau, waarvoor doorgaans minimaal B1 nodig is, te moeilijk voor hen is om te behalen. Dit kan ervoor zorgen dat zij het traject niet behalen en mogelijk uitgesloten worden van belangrijke arbeidskansen.
- **Beperkte certificeringsmogelijkheden door integreren mbo-opleiding:** De eerder betrokken taalschool maakt zich zorgen over de certificeringsmogelijkheden vanwege het integreren van een mbo-opleiding in het traject. Zij is van mening dat praktijkcertificaten of -verklaringen een betere uitkomst bieden dan mbo-diploma's, omdat zij verwacht dat veel deelnemers de mbo-opleiding niet zullen afronden.

- **Mbo docenten zonder NT2-achtergrond:** Mbo-docenten zijn vaak niet voldoende gekwalificeerd of ervaren in het onderwijzen van vaktaal en werknemersvaardigheden aan inburgeringsgroepen. Dit kan de ontwikkeling van de taalvaardigheid van de deelnemers negatief beïnvloeden.
- **Groter beroep op flexibiliteit deelnemer met het vorderen van het traject geeft risico op uitval:** Hoewel deelnemers zijn voorgelicht over het draaien van diensten, zijn er zorgen dat sommigen van hen alsnog zullen afvallen. Dit komt doordat meer flexibiliteit van deelnemers wordt verwacht naar gelang het traject vordert. Ze moeten zowel avond- als vroege ochtendshifts draaien, waarbij de diensten plaatsvinden tussen 05:00 uur 's ochtends en 24:00 uur 's avonds.
- **Het opleidingscomponent is onzeker:** De mbo-instelling is op het moment van schrijven nog niet aangesloten. De kans op een startkwalificatie wat deelnemers kan helpen om ook bij een andere werkgever aan de slag te kunnen is nog niet zeker.

3.1.3. (Extra) taalondersteuning en begeleiding

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **Aandacht voor werknemersvaardigheden en vaktaal:** Vanwege cultuurverschillen geven ervaringsdeskundigen aan dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan werkcultuur en gewoonten. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop contact wordt gelegd met klanten. Daarnaast versterken de lessen over werknemersvaardigheden en vaktaal de taalvaardigheid van de deelnemers.
- **Aandacht voor spreekvaardigheid:** Ervaringsdeskundigen benadrukken dat Nederlands spreken de taalontwikkeling versnelt. Het leerwerktraject biedt veel mogelijkheden om Nederlands te spreken. Met de mentor en collega's wordt alleen Nederlands gesproken. Het traject biedt ook taalcoaches. Zo kunnen inburgeraars actief oefenen en hun spreekvaardigheid snel verbeteren.

- **Inburgeringscoach als belangrijke spil in de begeleiding:** Inburgeraars kunnen bij problemen of vragen direct contact opnemen met hun inburgeringscoach. Om de twee weken worden gesprekken gevoerd. De inburgeringscoach onderhoudt contact met IKEA wanneer nodig, en IKEA kan ook contact zoeken.
- **Begeleiding door mentor van IKEA:** Kandidaten worden begeleid door een mentor, een collega uit een ander cluster, die hen ondersteunt bij werkgerelateerde uitdagingen. IKEA heeft veel ervaring met het begeleiden van statushouders en kan flexibel inspelen op hun behoeften.

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Ontbreken geïntegreerd taalprogramma geeft risico op verminderde kwaliteit taalverwerving:** Het oorspronkelijke plan om vaktaal, werknemersvaardigheden en algemene taalvaardigheid te combineren in één geïntegreerd programma is om financiële redenen losgelaten. De taalschool kan geen lesgroepen met slechts vijf deelnemers rendabel maken; idealiter zijn klassen van 15 tot 20 cursisten nodig. Hierdoor worden vaktaal en werknemersvaardigheden nu afzonderlijk aangeboden, wat de kwaliteit van de taalverwerving kan beïnvloeden. Daarnaast is het idee om alle lessen op één locatie te geven losgelaten, en is het rooster van de taalschool niet langer leidend. De taalschool zegt hierover:

"We laveren dus constant. [..]. Dat is voor mij tot nu toe wel de boventoon en dat had ik me al wel op voorhand bedacht, maar de range waarbinnen gelaveerd moet worden is groter dan ik dacht."

- **Gebrek aan voldoende tijd en personeel voor begeleiding vanuit IKEA:** IKEA maakt zich zorgen over de begeleiding van de vijf kandidaten, vooral nu een van de mentoren is vertrokken. Er is te weinig tijd en personeel om de begeleiding goed te organiseren. De IKEA-vertegenwoordiger benadrukt dat de verwachtingen voor deze medewerkers anders moeten zijn dan voor reguliere werknemers. "Teammanagers moeten geduldiger en toleranter zijn," zegt de vertegenwoordiger. Sommige teammanagers hebben hier echter moeite mee. Dit leidt tot tijdrovende gesprekken, waar de vertegenwoordiger weinig ruimte voor heeft. Een tijdelijke functie voor de begeleiding op de werkvloer, om IKEA-personeel te ontzien, is qua bekostiging vanuit de subsidie niet mogelijk.
- **Onduidelijkheid over het soort begeleiding vanuit het mbo:** Het is nog onduidelijk hoe de rol van de begeleider eruit zal zien en of deze geschikt is voor de logistiek. De gemeente is momenteel in gesprek met een mbo-instelling over het opleidingsdeel, een BOL-traject, dat ook vaktaal en werknemersvaardigheden moet bieden. Dit zou voldoen aan IKEA's wens voor structurele jobcoaching en tegelijkertijd financieel voordeliger zijn voor zowel de gemeente als de werkgever. De mbo-instelling heeft echter nog niet bevestigd of zij deel zal nemen aan dit traject.
- **Jobcoaching is (nog) niet structureel:** De inzet van jobcoaching is nog niet structureel geregeld. Eerst wordt gekeken of de inburgeringscoach voldoende ondersteuning kan bieden voordat een externe jobcoach van UW wordt ingeschakeld. De begeleiding door de inburgeringscoach wordt deels ingezet om de jobcoaching te ondervangen, hoewel het verschillende vormen van begeleiding betreft. De inburgeringscoach neemt om de twee weken contact op met de inburgeraars om te vragen hoe het gaat. De capaciteit hiervoor moet nog worden gecreëerd en geldt in eerste instantie alleen voor het voortraject..
- **Samenwerking rondom de begeleiding (nog) niet concreet gemaakt:** Een andere zorg van IKEA is dat er aanvankelijk werd afgesproken om niet te veel verschillende mensen rondom de deelnemers te hebben en meer samen te werken. Volgens hen ontbreekt het echter aan een concreet plan hiervoor.

3.1.4. Matching en plaatsing

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **Perspectief op een vaste baan en doorgroeimogelijkheden:** Het traject leidt, mits de kwalificatie-eisen worden behaald, tot een baan met een vast contract. IKEA biedt ook doorgroeimogelijkheden naar de retail, bijvoorbeeld als medewerker Food.
- **Voldoende instrumentarium voor alternatieve route:** Als het niet lukt om het traject succesvol af te ronden, ziet het WSP mogelijkheden binnen het gemeentelijke instrumentarium om kandidaten te helpen, bijvoorbeeld door bemiddeling, opleiding of andere manieren:

"Het hangt af van de reden waarom iemand het traject niet heeft afgerond of behaald; soms is een herkansing mogelijk. Het zou zonde zijn om de weg die iemand al heeft afgelegd niet te benutten. Mits de motivatie om te slagen aanwezig is, concludeert het WSP. Het is afhankelijk van de werkgever hoe ver die bereid is te gaan in deze ondersteuning".

■ WSP

Zij verwachten dat IKEA daar open voor zal staan.

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Afschalen aantal kandidaten naar vijf:** De oorspronkelijke ambitie was om tien kandidaten te plaatsen, maar dit aantal is verlaagd naar vijf, omdat IKEA niet over de personele capaciteit en financiële middelen beschikt om tien mensen te begeleiden. Ook kan de gemeente deze begeleiding op de werkvloer niet vanuit de subsidie bekostigen. Aanvankelijk was het plan om deelnemers in twee clusters aan te nemen, voor food en logistiek, maar vanwege de beperkte plekken is ervoor gekozen om uitsluitend logistieke functies aan te bieden. Er werd eerst gedacht dat alle deelnemers gelijktijdig moesten starten, maar de subsidievoorwaarden bieden ruimte voor extra instroommomenten. Daarom is het voornemen om volgend jaar nog eens vijf kandidaten te laten instromen.
- **Minder bereidheid om een vast contract aan statushouders te geven:** Teammanagers zouden minder bereid zijn om een tijdelijk contract van statushouders om te zetten naar een vast contract. Dit zou komen doordat deze groep een lagere retentie vertoont, dat wil zeggen dat ze vaker te laat komen, een lager werktempo hebben of vaker afwezig zijn. Deze factoren worden veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden of door de onzekere situatie van de statushouders. Bovendien blijkt het beleid van IKEA, dat na zes maanden een vast contract verplicht, minder gunstig voor deze groep. Teammanagers zouden eerder geneigd zijn om een verlenging aan te bieden als dit met een kortere arbeidsduur kan worden gedaan.
- **Werkuren reserveren voor de vijf kandidaten is lastig:** Door tegenvallende bedrijfsresultaten is het onduidelijk hoeveel werkuren IKEA kan reserveren. Dit brengt onzekerheid voor het plaatsen van kandidaten. Het reserveren van uren legt extra werkdruk op teammanagers. Zij kunnen hierdoor geen nieuwe medewerkers op korte termijn aannemen. De beperkte plaatsing in één cluster maakt het reserveren van werkuren nog lastiger.

4 Leerwerktraject Transdev

In dit hoofdstuk wordt het leerwerktraject van Transdev beschreven en geëvalueerd. De beschrijving en evaluatie zijn gebaseerd op interne documenten, door ons bijgewoonde werksessies onder leiding van onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, en semigestructureerde interviews met de partners die betrokken zijn bij het traject. De betrokken partners bij dit traject zijn Transdev regio Utrecht, de gemeente Utrecht, het Werkgeversservicepunt (WSP), en taalschool Sagènn. Er zijn geen ervaringsdeskundigen vanuit Transdev bij de opzet van het traject betrokken. Het Transdev-traject is net als het IKEA-traject voorgelegd aan klankbordgroep De Stem. Verder hebben enkele inburgeringscoaches, mede vanwege hun eigen vlucht- en migratieachtergrond, een dubbele rol vervuld door zowel als professional als ervaringsdeskundige bij te dragen.

Transdev is een bedrijf dat door heel Nederland zit en een diverse doelgroep aan werknemers wil bewerkstellingen. Transdev heeft dan ook al leerwerktrajecten tot taxichauffeur, voor een bredere doelgroep dan alleen statushouders, door heel Nederland opgezet. Het gaat hierbij om speciaal vervoer, zoals leerlingen- of ouderen vervoer, of voor doelgroepen die zich niet zelfstandig kunnen verplaatsen binnen de regio.

Transdev heeft besloten om mee te doen aan U-match omdat zij zich inzetten voor een diverse en inclusieve werkomgeving. Om deze werkomgeving te bewerkstelligen zijn dit soort trajecten nodig, aldus Transdev. Bovendien zien zij in dit traject een unieke combinatie van partners, waardoor ze er vertrouwen in hebben dat juist dit initiatief een succes wordt ten opzichte van andere soortgelijke initiatieven. Aanvankelijk wilde Transdev een traject voor zowel bus- als taxivervoer realiseren, maar in verband met de hoge taal eis en de jaren rijervaring die noodzakelijk zijn om buschauffeur te zijn, is de keuze gemaakt om te starten met het traject tot taxichauffeur.

4.1. Beschrijving per onderdeel

Werving en selectie

Deelnemers komen in aanmerking indien zij de B1-route volgen en minimaal taalniveau A1 hebben. Ook vindt Transdev het belangrijk dat het traject aantrekkelijk wordt gemaakt voor vrouwen. Overige functie-eisen zijn:

- In het bezit zijn van een Nederlands rijbewijs B en minimaal een jaar rijervaring.
- Een VOG kunnen overhandigen.
- Kunnen omgaan met een smartphone.
- Gemotiveerd zijn.
- Eventueel beschikbaar zijn in avonden en weekenden.
- Minimaal 28 uur beschikbaar zijn.

Om kandidaten te werven voor dit traject, heeft Transdev een kort functieprofiel opgesteld, hierin staat wat er van de deelnemers verwacht wordt en wat zij van Transdev kunnen verwachten. Ook is er een wervingsfilmpje waar zowel een mannelijke als een vrouwelijke medewerker van het regiotaxi vervoer wat vertellen over het werk en hoe zij dit ervaren. Om zo een goed beeld te schetsen aan de potentiële deelnemers van wat het werk inhoudt. Verder heeft Transdev een routekaart gemaakt waarin de verschillende stappen in het traject beschreven staan. Vanaf het eerste gesprek met de inburgeringscoach tot een uiteindelijke baan bij Transdev nadat het traject succesvol is afgerond en eventuele doorgroeimogelijkheden.

Bij de werving en selectie voor dit traject zijn verschillende instanties en teams betrokken. De werving begint bij het informeren van organisaties en instellingen die een rol kunnen hebben binnen dit project en bij het werven van mogelijke deelnemers. Hieronder vallen team inburgering, trainers van de MAP, Matchplein, VluchtelingenWerk Nederland en het COA. Omdat Transdev in de praktijk merkt dat vooral mannen belangstelling hebben voor het beroep van taxichauffeur, is er gepoogd een bewoording in de sollicitatie te gebruiken die het traject aantrekkelijker maakt voor vrouwen.

Vervolgens zullen de inburgeringscoaches, net als bij IKEA, de inburgeraars informeren en selecteren op basis van de bovengenoemde functie-eisen. Wanneer de inburgeraar voldoet aan de functie-eisen wordt er door de inburgeringscoaches een AMN-toets afgenomen om te toetsen of de deelnemer geschikt is voor het traject, indien deze niet beschikt over een vergelijkbaar diploma op mbo-2 niveau. Indien de inburgeraar geschikt is, wordt deze aangemeld voor de meeloopdag bij Transdev. Aan deze meeloopdag kunnen maximaal twintig deelnemers deelnemen, indien meer inburgeraars enthousiast zijn wordt er een voorselectie gemaakt op basis van de AMN-toets uitslagen. Ook wordt er in de klassen van Sagènn geworven voor potentiële kandidaten. Sagènn zal extra input geven over de kandidaten voor de selectie. Hierbij kijken ze naar het functioneren van de kandidaat in de klas, bijvoorbeeld naar of het huiswerk al dan niet gemaakt wordt, de aanwezigheid en het niveau. Het is belangrijk dat hier geen 'toetsingscultuur' ontstaat, maar het moet dienen om eventuele struikelblokken goed in zicht te hebben (werkgroep Transdev, juli 2024).

Tijdens de meeloopdag maken de deelnemers kennis met het bedrijf Transdev, het beroep van taxichauffeur en kunnen ze vragen stellen. Ook is er de wens om tijdens de meeloopdag het beroep van buschauffeur te belichten om het toekomstperspectief aan de kandidaten te laten zien. Er zal ook een Arabischsprekende instructeur aanwezig zijn. Aan het eind van de meeloopdag komen Transdev, het WSP, de inburgeringscoaches en taalschool Sagènn bij elkaar om geschikte kandidaten te selecteren.

Daarna volgen de selectiegesprekken met Transdev en de inburgeringscoaches en aan de hand van deze gesprekken wordt er gekozen welke inburgeraars mogen starten met het voortraject. Dat traject zal voornamelijk gefocust zijn op taxivervoer, omdat er voor busvervoer taalniveau C1 nodig is. Indien daar behoefte aan is, zou er na het traject nog doorgroeimogelijkheid kunnen zijn naar buschauffeur.

Het gehele wevings- en selectieproces ging 16 juli van start, de meeloopdag vindt begin november plaats en halverwege november worden de deelnemers geselecteerd. Op 18 november worden de kandidaten gebeld en indien ze nog steeds geïnteresseerd zijn worden ze uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek met Transdev. Daarna worden de kandidaten geselecteerd en start het leerwerktraject in januari 2025 (Presentatie duaal traject Transdev, juli 2024).

Voortraject

De geselecteerde deelnemers starten in januari aan het voortraject bij Transdev en deze duurt zes maanden, maar deelnemers kunnen het ook in een kortere tijd afronden. De deelnemer behoudt diens uitkering. Tijdens het voortraject zullen de deelnemers zes uur per week besteden aan algemene taalverhoging op de locatie bij taalschool Sagènn en zes uur per week aan vaktaal, werknemers-vaardigheden en huiswerk op de locatie bij Transdev. Verder bestaat het traject uit een keer per twee weken jobcoaching van Utrecht Werkt (UW), een uur per week mentorgesprekken met een mentor van Transdev en meelopen met diverse vormen van vervoer.

In de eerste maand zullen de deelnemers twee keer per week een uur meelopen als snuffelstage binnen Transdev. Vanaf de tweede maand gaan ze meelopen met diverse vormen van vervoer en zullen het aantal meeloopuren oplopen. Zo zullen zij in de tweede maand twee keer per week twee uur meelopen en dit bouwt op naar vier keer vier uur meelopen in de zesde maand. Zowel de mentorgesprekken als de jobcoaching vanuit UW kunnen individueel of in groepsverband plaatsvinden.

Vanaf de tweede maand zal er om de twee maanden een evaluatiemoment plaatsvinden waarbij alle betrokken partijen aanwezig zijn. Aan het einde van het voortraject dienen de tijdelijke taxipas, de VOG, geneeskundige verklaring en de examendatum aangevraagd te worden door Transdev (Transdev – Programma voortraject basis, n.d.). Met de tijdelijke taxipas (LWT-kaart) zijn de deelnemers zes maanden inzetbaar als taxichauffeur en kunnen ze binnen deze zes maanden hun examens halen. Op deze manier kunnen zij tijdens het hieronder beschreven leerwerkcomponent van het traject, hun eigen ritten rijden en tegelijkertijd voorbereiden op het officiële CBR-examen.¹⁷ In tegenstelling tot het Ikea-traject is er bij Transdev geen mbo-opleiding aangesloten. Wel zitten de theorie- en praktijkopleiding om de taxipas te halen inbegrepen in het traject (Presentatie duaal traject Transdev, juli 2024).

Leerwerkcomponent

Nadat de deelnemers het voortraject hebben doorlopen, in maximaal zes maanden, zullen zij in dienst treden bij Transdev en gaat de volgende fase van het traject van start, deze fase duurt drie tot zes maanden. De componenten taallessen, huiswerk en mentorgesprekken blijven hetzelfde zoals tijdens het voortraject. Ondanks dat de deelnemers aan het voortraject kunnen starten met een A1 niveau, is het van belang dat zij in deze fase over een A2 taalniveau beschikken. Dit is noodzakelijk om de officiële taxipas te kunnen behalen. Tijdens de leerwerkcomponent zullen zij in de taallessen toewerken naar een B1-taalniveau of hoger.

Waar de deelnemers tijdens het voortraject meerijden met andere ritten, gaan zij in deze fase hun eigen ritten rijden en moeten ze hun officiële taxipas behalen, die vijf jaar geldig blijft. Ook werken ze vanaf nu met een salaris en niet meer met behoud van uitkering. In de eerste maand van deze fase wordt drie keer per week drie uur durende theorielessen gegeven. De deelnemers zullen in de tweede maand het theorie-examen bij het CBR afnemen.

Vervolgens beginnen in de derde maand de twee uur durende praktijklessen, die tweemaal per week zullen plaatsvinden. In de vierde maand kunnen de deelnemers hun praktijkexamen afleggen bij het CBR. Ook zal er aan het einde van de tweede, vierde en zesde maand een evaluatiegesprek plaatsvinden tussen de kandidaat, Transdev, Sagènn en de gemeente (Presentatie duaal traject Transdev, juli 2024).

Extra (Taal)ondersteuning

Gedurende het hele traject krijgen de deelnemers negen uur taalonderwijs per week. Hiervan is zes uur algemene taalverwerving en drie uur bestaat uit vaktaal en werknemersvaardigheden. De deelnemers van dit traject worden bij Sagènn verdeeld over meerdere groepen. Daarnaast hebben de deelnemers een maatje die meeloopt in het traject, ondersteuning biedt en waar ze terecht kunnen met problemen om het zo laagdrempelig mogelijk te houden. Dit is extra begeleiding vanuit de inburgeringscoaches.

Matching en plaatsing

Indien de deelnemers het leerwerktraject succesvol afronden en hun taxipas hebben behaald krijgen ze een contract bij Transdev. Dit contract is voor minimaal 15 uur per week en als beide partijen tevreden zijn wordt er na een jaar een vast contract aangeboden. Bovendien zijn er doorgroeimogelijkheden binnen Transdev, bijvoorbeeld doorgroeien naar buschauffeur.

De taxipas is een vereiste om het werk uit te mogen voeren. Hier zijn herkansingsmogelijkheden voor, maar indien iemand de taxipas echt niet behaalt, stopt het traject bij Transdev. Er zal gekeken worden of iemand in een andere functie geplaatst kan worden binnen Transdev, zoals bus begeleider, maar de verwachting is dat dit niet zal lukken vanwege het klein aantal beschikbare functies. Het WSP geeft aan dat wanneer een deelnemer het traject niet haalt, ze gaan kijken of deze door te bemiddelen is, naar bijvoorbeeld een opleiding.

¹⁷ Zie: [Taxichauffeur worden doe je zo](#)

4.2. Evaluatie Leerwerktraject

Tijdens de interviews met Transdev en de andere betrokken partijen zijn de ervaringen met de opzet van het leerwerktraject besproken. Hieronder volgt per onderdeel een uiteenzetting over de werkzame elementen en de risico's en knelpunten. Het gaat om de volgende onderdelen:

1. Werving en selectie.
2. Opbouw en inhoud (voor)traject.
3. (Extra) taalondersteuning en begeleiding.
4. Matching en plaatsing.

4.2.1. Werving en selectie

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **De werving van geschikte kandidaten is volgens planning gestart en lijkt goed te verlopen.** Er is veel belangstelling onder de doelgroep voor dit beroep volgens de gemeente en ervaringsdeskundigen. Wel benoemt de gemeente dat er vooral belangstelling is om buschauffeur te worden. In het begin leek de werving vrij moeilijk te verlopen. Op het moment van het interview gaven de inburgeringscoaches aan dat de werving inmiddels goed op gang kwam en ze vijf aanmeldingen hadden.¹⁶
- **Flexibele instroom:** Het leerwerktraject is zo opgebouwd dat inburgeraars gedurende het traject langzaam naar een A2 taalniveau toewerken. Dit betekent dat inburgeraars die in een vroeg stadium van hun inburgering zitten en een relatief laag taalniveau (A1) hebben ook kunnen instromen.
- **Aandacht voor vrouwen in de werving:** Transdev houdt in de werving rekening met vrouwelijke inburgeraars. De wervingstekst is hierop aangepast en een vrouwelijke medewerker heeft de hoofdrol in het wervingsfilmpje.
- **Tolk aanwezig tijdens de meeloopdag:** Tijdens de meeloopdag is een tolk aanwezig. Dit is belangrijk omdat deelnemers vaak starten met een taalniveau van A1, wat, volgens ervaringsdeskundigen, onvoldoende is om alle informatie goed te begrijpen (Notulen De Stem, 12-07-2024).

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Minder toegankelijk voor Z-route kandidaten en minder aantrekkelijk voor vrouwen:** Het traject vereist minimaal een taalniveau A1. Vooral deelnemers uit de B1-route komen hierdoor in aanmerking. Voor Z-route kandidaten is dit niveau vaak te hoog. Transdev wil meer vrouwen aantrekken en heeft de profielschets aangepast. Toch kiezen vooral mannen voor dit beroep. Vrouwen vinden het beroep minder aantrekkelijk. De verwachting is dat dit ook geldt voor vrouwelijke inburgeraars.
- **Niet direct aan de slag kan de werving bemoeilijken:** Ook voor het Transdev traject geldt dat de deelnemers tijdens het voortraject van zes maanden hun uitkering behouden. Dit kan de deelnemers het gevoel geven dat ze 'gratis' aan het werken zijn en kan de werving negatief beïnvloeden.

4.2.2. Opbouw en inhoud (voor)traject

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **Flexibiliteit en motivatie van alle betrokken partijen komt uitvoerbaarheid ten goede:** Bij alle betrokken partijen is er een grote mate van flexibiliteit en motivatie te zien. Dit is van belang om het traject tot een succes te brengen, om bij te kunnen sturen indien er onvoorziene omstandigheden optreden en komt de uitvoerbaarheid van het traject ten goede. Zo zegt het werkgeversservicepunt (WSP) over de uitvoerbaarheid van het leerwerk-traject:

"We hebben hier natuurlijk zelf aan bijgedragen en als het niet uitvoerbaar is, dan begin je er niet aan [...] en misschien dat je gaandeweg toch moet bijsturen omdat het niet zo lekker loopt. Maar ik denk dat we daar met zijn allen die flexibiliteit wel hebben."

- **Aandacht voor werknemersvaardigheden en vaktaal:** De ervaringsdeskundigen geven aan dat het heel belangrijk is om in te zetten op werknemersvaardigheden, omdat de werkcultuur en gewoonten in Nederland vaak heel anders zijn dan in het land van herkomst. Ook geven ze aan dat het belangrijk is dat de deelnemers goed kunnen communiceren met de reizigers en moet de vaktaal goed zijn om het CBR-examen te kunnen halen (Notulen De Stem, 12-07-2024).
- **Modulaire opbouw (voor)traject:** Het traject heeft een goede opbouw. De deelnemers starten met een snuffelstage, waarna ze steeds meer uren meedraaien met taxiriten. Daarna nemen ze zelf ritten over in de leerwerkcomponent en werken ze toe naar het CBR-examen. Ook de taalontwikkeling is goed opgebouwd. De kandidaten beginnen met een taalniveau van minimaal A1 en werken in het voortraject toe naar A2. In de leerwerkcomponent is er ruimte om door te stromen naar taalniveau B1. Deze opbouw en het oplopende aantal werkuren sluiten goed aan bij de situatie van de statushouders, zodat er niet te veel op hen afkomt.
- **Taxipas:** Hoewel geen mbo-opleiding aan het traject verbonden is, wordt er wel toegewerkt naar een kwalificatie, de taxipas. Ze volgen theorie- en praktijklessen. Als ze niet doorgaan bij Transdev, kunnen ze de pas elders gebruiken. De taxipas is vijf jaar geldig.

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Zorgen over het voortraject:** Transdev is als werkgever later in het traject ingestroomd dan IKEA en heeft daarom een halfjaar aan voorbereiding gemist. Dit zorgt ervoor dat er zorgen zijn over het voortraject. Ze zitten nog midden in de ontwikkeling maar zijn ook al begonnen met de werving. Hierover zegt een betrokkene van Transdev het volgende:

"[...] wij zijn later ingestroomd en hebben dus het eerste half jaar niet meegemaakt. De rest is al klaar om te starten en wij zijn dat half jaar nog aan het bijbenen. Ik ben nu pas op een punt dat ik de operatie mee ga nemen in het hele verhaal, terwijl ik dat anders misschien al een halfjaar eerder had gedaan."

Ook geven ze aan dat ze voor de start van het traject nooit samen hebben kunnen zitten om te sparren over de taakverdeling en inhoud binnen Transdev, maar vrijwel blind het traject in zijn gegaan.

- **Balans tussen taaleis en andere trajectonderdelen:** Transdev heeft zorgen geuit over de taaleis, omdat ze daar geen concessies op kunnen doen, maar ook ruimte willen maken voor andere elementen in het traject. Hierover zeggen betrokkenen van Transdev:

"De taalcomponent is voor ons zo belangrijk, daar kan je geen concessies op doen, want dan halen ze hun diploma niet. We moeten ons heel erg focussen op de taalcomponent, maar daarin moeten we niet vergeten ruimte te creëren voor andere zaken als het inwerktraject en het welkom laten voelen."

- **Traject tot buschauffeur momenteel niet haalbaar:** Aanvankelijk was het de bedoeling om zowel een traject tot taxichauffeur als buschauffeur aan te bieden. De taaleis voor buschauffeurs (C1) is echter te hoog voor de doelgroep, waardoor het buschauffeurstraject niet mogelijk is. Daarom richt Transdev zich momenteel alleen op het traject tot taxichauffeur. Na het succesvol afronden van dit traject kan er eventueel gekeken worden naar doorstroommogelijkheden naar het buschauffeurstraject.
- **Combinatie van flexibele werktijden en het inburgeringsprogramma:** De inburgeraars volgen een vast programma voor inburgering, terwijl de ritten bij Transdev flexibel zijn. Dit kan lastig te combineren zijn, aangezien de inburgeraars gebonden zijn aan vaste lestijden voor taal en andere onderdelen zoals de PVT en MAP. Hoewel Transdev aangeeft dat er voldoende ritten zijn, blijft het afwachten hoe dit in de praktijk zal uitpakken:

"[...] in het voortraject rijden deelnemers met collega's mee. [...] dat is op flexibele tijden, in het leerwerktraject zitten ook veel dingen die niet zo flexibel zijn, dus de inburgeraars zijn niet per se zo flexibel. Dus ik ben benieuwd hoe die combinatie straks gaat uitpakken."

■ (Inburgeringscoach

- **Belastbaarheid statushouders:** Ook voor het Transdev traject wordt, met name de taalcomponent als te zwaar beschouwd voor de statushouders door de klankbordgroep De Stem. Zij vinden het beter om eerst in te zetten op reguliere taallessen (Notulen De Stem, 12-07-2024).
- **Geen startkwalificatie of deelcertificaten mogelijk:** Het traject is niet gekoppeld aan een mbo-opleiding, waardoor deelnemers geen startkwalificatie of deelcertificaten kunnen behalen. Dit kan de doorgroeimogelijkheden voor inburgeraars beperken.

- **Inburgeringscomponenten ontbreken in trajectbeschrijving:** Inburgeringscomponenten zoals PVT en MAP ontbreken in de trajectbeschrijving. Deze zijn verplicht en kosten tijd. Dit kan een risico vormen, omdat deelnemers mogelijk niet genoeg tijd hebben voor zowel de inburgering als het leerwerktraject. Geïnterviewden merken op dat het leerwerktraject zich te veel richt op werk. Zij zeggen hierover:

"In de sessies is een mooie routekaart gemaakt die eindigt bij 'Yes ik heb een baan!', maar hij zou moeten eindigen bij 'Yes ik ben ingeburgerd!'. Grote kans dat dat langer duurt dan dit traject, omdat we dus ook mensen met een laag taalniveau laten instromen. Wij moeten continu zeggen dat het niet alleen om werk draait, maar dat het duale is dat ze werken en inburgeren tegelijk. [...] Dat weet Transdev, dus dat besef is er wel, maar het raakt vaak op de achtergrond."

■ Taalschool Sagènn

4.2.3. (Extra) taalondersteuning en begeleiding

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **Vaktaal en werknemerswaardigheden:** Beide vakken zijn onderdeel van het programma en helpen de taalontwikkeling versterken.
- **Begeleiding door een mentor van Transdev:** De kandidaten hebben één uur per week een mentorgesprek met een mentor vanuit Transdev, die hen kan helpen met werkgerelateerde kwesties.
- **Begeleiding door een maatje:** Vanuit de inburgeringscoaches is er de mogelijkheid voor de kandidaten om extra begeleiding te krijgen van een maatje op de werkvloer. Deze loopt mee in het traject, biedt ondersteuning en hier kunnen de inburgeraars laagdrempelig terecht met problemen.
- **Ruimte voor maatwerk:** Afhankelijk van de kandidaat is er ruimte voor maatwerk indien de werkgever gelooft in een bepaalde kandidaat aan de hand van de werknemersvaardigheden en kwaliteiten die deze meeneemt. Zo zegt een betrokkenen van het WSP over maatwerk:

"Daar is denk ik zeker ruimte voor, maar dat is afhankelijk van de kandidaat, wat je ziet in een kandidaat en wat die meeneemt en welke vaardigheden die wel of niet heeft [...] als het bedrijf denkt 'ja, daar geloof ik wel in', dan zul je eerder geneigd zijn om ergens een eis een beetje te laten zakken en die maakt het ergens anders wel weer goed."

Knelpunten en Risico's

- **Jobcoaching is beperkt beschikbaar:** De jobcoaching is pas beschikbaar wanneer de nood hoog is. Als de inburgeringscoaches of interne begeleiding van Transdev niet voldoende blijken, kan een jobcoach van UW ingeschakeld worden. Dit kan een risico vormen, omdat de deelnemer hierdoor minder goed kan worden ondersteund.

4.2.4. Matching en plaatsing

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **Perspectief op een vaste baan:** Indien de deelnemers het traject bij Transdev succesvol afronden, krijgen zij hier een baan aangeboden. Na een jaar succesvol bij Transdev gewerkt te hebben, krijgt de deelnemer een vast contract aangeboden. Ook zijn er doorstroommogelijkheden tot buschauffeur als die wens er is. Indien een inburgeraar het leerwerktraject succesvol heeft afgerond, maar nog niet klaar is met de inburgering, zal Transdev hier rekening mee houden. De taalschool zegt hierover:

"Ze blijven bij ons inburgeringslessen volgen en verder kunnen ze dan bij Transdev aan het werk. Het aantal uren dat ze kunnen werken, is afhankelijk van de uren taallessen die ze nog hebben."

- **Alternatieve uitstroom mogelijk:** Indien het een kandidaat niet lukt om het leerwerktraject succesvol af te ronden ziet het WSP de mogelijkheid om door te bemiddelen naar bijvoorbeeld een opleiding. Ook verwachten zij herkansingmogelijkheden vanuit Transdev mocht iemand de CBR-examens niet in een keer halen.
- **Motivatatie en inzet Transdev:** Transdev streeft naar een diverse werkomgeving en is daarom erg gemotiveerd om het traject tot een succes te maken en deelnemers te plaatsen.

De partners noemen de volgende knelpunten en risico's:

- **Geen of zeer beperkte afschaalmogelijkheden binnen vervoersbranche:** De (taal)eisen om taxichauffeur te worden kunnen niet worden versoepeld, omdat de kandidaten voldoende taalvaardigheid moeten hebben voor het CBR-examen en voor het contact met passagiers. Lukt het een deelnemer niet om te slagen voor het examen, dan kan diegene niet bij Transdev aan de slag. De taxipas is een vereiste om als taxichauffeur te kunnen werken. In een enkele geval kan Transdev een baan als busbegeleider aanbieden. In andere gevallen zou het WSP kunnen bemiddelen naar een opleiding of andere werkmogelijkheden.

5 Ervaringen met methodische aanpak

Dit hoofdstuk bespreekt de ervaringen met de methodische aanpak van het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht. Deze aanpak biedt stappen voor het opzetten van leerwerktrajecten voor statushouders, zoals uitgevoerd door IKEA en Transdev. We beschrijven wat volgens de partners werkt, wat minder succesvol bleek, welke uitdagingen er zijn, en wat overdraagbaar is.

5.1. Werkzame elementen

De partners noemen de volgende werkzame elementen:

- **De aanpak is gestructureerd en bespreekt alle benodigde stappen:** De aanpak zorgt ervoor dat alle vereiste stappen om tot een uitvoerbaar leerwerktraject te komen grondig worden besproken. Het model biedt daarvoor een eenvoudig en visueel stappenplan, een houvast. De gestructureerde werksessies helpen om belangrijke punten aan te snijden die anders misschien over het hoofd worden gezien of te snel worden overgeslagen. De partners waren zeer te spreken over de aansturing van de onderzoekers.
- **Aansturen op regelmatig samenkomen:** Ook de regelmatigheid van de bijeenkomsten tussen de verschillende partners werd als positief ervaren:

"Het is ook goed dat er regelmatig bij elkaar gekomen wordt en ook elke keer wordt besproken hoe we het verder aan gaan pakken. Dus op korte termijn werden er steeds goede afspraken gemaakt.

■ Inburgeringscoach

- **De aanpak zorgt ervoor dat alle benodigde expertises vanaf het begin aan tafel zitten:** Het model heeft hierbij geholpen door rollen van samenwerkingspartners duidelijk te definiëren, waardoor iedereen die van belang is voor het traject betrokken is. Betrokkenen ervaren het samenbrengen van verschillende expertises als vernieuwend en als een belangrijke verbetering ten opzichte van eerdere ervaringen.
- **Het voeren van de juiste discussies en ruimte voor feedback:** Het voeren van de juiste discussies en het uitvoeren van opdrachten heeft bijgedragen aan een beter begrip van elkaars denkwijzen, meer onderling begrip, omdat er minder aannames zijn over elkaars keuzes en belangen. De inburgeringscoaches benadrukken dat er ruimte was voor feedback. De opzet was hierop ingericht.
- **Duidelijk profiel van gewenste werknemer:** De opdrachten hebben geholpen om samen tot een duidelijk profiel van de gewenste werknemer te komen.
- **De aanpak stuurt aan op commitment en gedeelde verantwoordelijkheid:** De aanpak draagt bij aan een gezamenlijke inspanning waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt. Ook zorgt de aanpak ervoor dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Het feit dat alle relevante partijen met de benodigde expertise vanaf het begin aan tafel zitten, leidt tot een goede start en korte communicatielijnen. Hoewel het proces niet altijd verloopt zoals vooraf bedacht, zorgen deze korte lijnen voor een tijdige bijsturing. De aanpak moedigt daarnaast aan om afspraken en plannen vast te leggen, bijvoorbeeld in een online omgeving.
- **Er is een sterke focus op positief en out-of-the-box denken:** De aanmoediging om met een open blik naar de casus te kijken en niet vanuit onmogelijkheden te denken; de focus lag meer op het einddoel, sprak erg aan. Dit kwam het proces ten goede. Daarnaast hebben de partijen de vrijheid om op verschillende manieren bij te dragen. Werkgevers hebben bijvoorbeeld de optie om iemand vanaf dag één in dienst te nemen, of op een later moment.

- **De aanpak is gestoeld op bewezen werkzame elementen:** De aanpak voorzag ook in kennis over werkzame elementen die ter harte zijn genomen. In dit verband noemde de WSP het volgende:

"Het grote voordeel is natuurlijk dat je mensen meteen al beetpakt. Bij statushouders zijn ze vaak al een paar jaar hier, en dat is dan jammer van de energie die de statushouder zelf verliest. Als je helemaal aan het begin begint, zou dat echt wel een voordeel kunnen zijn."

Bij het werven van werkgevers is afgestemd met de inburgeringscoaches om te peilen welke behoeften er bij inburgeraars leven.

- **Het betrekken van ervaringsdeskundigen heeft meerwaarde:** Het betrekken van ervaringsdeskundigen bracht belangrijke inzichten en signalen. De klankbordgroep De Stem deelde informatie over de belastbaarheid van statushouders, het belang van taal en hoe naar de beide werkgevers werd gekeken. De ervaringsdeskundige van IKEA gaf bijvoorbeeld aan dat het begin overweldigend kan zijn, en hier is naar geluisterd. Dit heeft bijgedragen aan de verbetering van het IKEA-traject. Het traject is nu stapsgewijs opgebouwd, zodat deelnemers het beter kunnen volgen.
- **Inburgeringscoaches met een vluchtachtergrond betrekken blijkt waardevol:** De meerwaarde van ervaringsdeskundigen is dat zij vanuit persoonlijke ervaring weten hoe het is om een nieuw bestaan op te bouwen en tegen obstakels aan te lopen. Daarnaast kennen zij de professionele kant, wat extra gewicht geeft volgens de betrokken partners. Het is waardevol om deze extra inzichten te horen, omdat het de betrokken partners meer bewust maakte van wat er speelt en waar ze op moeten letten.
- **Een klankbordgroep van ervaringsdeskundigen met een vluchtachtergrond bespaart kosten:** De gemeente gaf aan niet over voldoende middelen te beschikken om voor elk traject een ervaringsdeskundige in te zetten. Daarom hebben ze klankbordgroep De Stem, bestaande uit inburgeraars die in verschillende fasen van de beleidsvorming binnen gemeente Utrecht worden betrokken, eenmalig geconsulteerd.

5.2. Knelpunten en uitdagingen

- **Eerdere pilots hadden als basis gebruikt kunnen worden, aanpak niet nieuw:** Binnen de gemeente is al veel onderzoek en praktische kennis beschikbaar vindt de eerder betrokken taalschool. Resultaten van eerdere pilots bieden bijvoorbeeld al inzicht in wat wel en niet werkt voor inburgeraars in de Z-route.

"We hebben bijvoorbeeld een pilot gedraaid voor de horeca, waarbij we werkten met verschillende taalniveaus. We hadden groepen met analfabeten, groepen op ongeveer A2-niveau, en ook een groep met een hogere taalniveau. De resultaten daarvan zijn allemaal beschikbaar."

■ Taalschool Queridon

Hierdoor is volgens deze partner onnodig veel tijd verloren gegaan. Het zou nuttig zijn om de eerder verkregen resultaten actief mee te nemen in het verdere proces.

Transdev geeft aan dat zij de leerwerkcomponent van de methodische aanpak niet hebben gebruikt. Ze vinden de verschillende componenten waardevol, maar hebben hun eigen leerwerktraject als basis genomen voor het huidige traject.

- **Afstemming op het inburgeringsproces:** De aanpak is oorspronkelijk ontwikkeld voor statushouders die de inburgering hebben afgerond en vervolgens aan een leerwerktraject beginnen. Het component taalondersteuning overlapt gedeeltelijk met het inburgeringsproces, maar de aanpak is hierdoor mogelijk niet volledig afgestemd op wat de inburgering van deelnemers vraagt.

- **Lineaire aanpak is zorgvuldig maar kost tijd:** De gemeente vindt zelf dat de aanpak van het project mogelijk te ambitieus en te strak was ingezet. Een traditionele, lineaire aanpak, zoals die door veel andere steden wordt gehanteerd, had voor bepaalde onderdelen eenvoudiger kunnen zijn. Deze strakke benadering heeft mogelijk een vertragende uitwerking gehad op de voortgang van het project.
- **Tijdsdruk door vertraging in opstart:** Het proces van het aanhaken van werkgevers en het opzetten van het leerwerktraject kwam later op gang dan gewenst. Hierdoor moest er veel werk in kort tijdsbestek worden verzet. Het tijdsgebrek leidde tot te weinig evaluatiemomenten, waardoor het moeilijk was om te beoordelen of ideeën uitvoerbaar waren en of de verwachtingen goed op elkaar waren afgestemd.
- **Innovatie belemmerd door financiële en praktische uitdagingen:** Ondanks de wens om innovatieve oplossingen toe te passen, werden verschillende voorstellen beperkt door financiële en praktische obstakels. De beschikbare middelen van zowel de subsidie als de werkgevers boden onvoldoende ruimte om sommige ideeën uit te voeren. Ideeën zoals het organiseren van alle lessen op één locatie en het inzetten van een 'spin in het web' op de werkvloer, die de werkgever zou ontzorgen en de communicatie zou bevorderen, stuitte op financiële belemmeringen. Het plan om met deelcertificaten te werken, waarbij een praktijkdocent de taken op de werkvloer zou begeleiden, bleef bij een idee, doordat de opleidingsinstelling niet betrokken was. Het voorstel voor een brede opleidingspool in de retail vereiste meer tijd dan de planning toeliet. Er was geen financiering voor jobcoaching en jobcoaching vanuit UW was geen optie. Hierdoor kon het plan niet worden uitgevoerd, en werd teruggevallen op een meer eenvoudige opzet, geschikt voor een kleiner volume van vijf kandidaten.
- **Onvoldoende duidelijkheid over subsidievoorwaarden:** Vanaf het begin was onduidelijk welke kosten de subsidie dekte. Dit leidde tot verschillende verwachtingen tussen IKEA en de gemeente. Ook bleef er tot laat in de opzetfase verwarring bestaan over de doelgroep die aan de trajecten mocht deelnemen. Tijdens werksessies werd hier veel over gediscussieerd. Zo ontstond er onduidelijkheid over de deelname van een gezinsmigrant aan de meeloopdag. De taalschool dacht dat dit niet mocht, terwijl dit wel was toegestaan.
- **Het werven van werkgevers verliep moeizaam:** Taal- en diploma-eisen van werkgevers vormen een grote drempel. Veel werkgevers waren daarvoor minder bereid om mee te doen. Het programma om kandidaten op het gewenste niveau te krijgen bleek te complex en financieel niet haalbaar. Hierdoor is een derde werkgever nog niet gevonden, maar de zoektocht is allerm minst gestaakt. Transdev had graag een extra werkgever betrokken gezien, bij voorkeur uit dezelfde branche, om ervaringen beter uit te kunnen wisselen. De samenwerking met IKEA wordt in elk geval als zeer waardevol ervaren.
- **Minder aandacht voor wensen hoogopgeleide statushouders:** Hoogopgeleide statushouders geven aan behoefte te hebben aan trajecten op hbo- of universitair niveau, maar hier kon onvoldoende op worden ingespeeld door de taaleisen van werkgevers en complexiteit van voorprogramma's. De opstartplekken bieden echter wel doorgroeimogelijkheden, zodat statushouders zich verder kunnen ontwikkelen als ze meer ambitie hebben.
- **Betrokkenheid ervaringsdeskundigen beperkt:** De inzichten van ervaringsdeskundigen werden als waardevol ervaren, maar hun betrokkenheid was beperkt. De klankbordgroep De Stem werd slechts één keer geraadpleegd. Andere ervaringsdeskundigen waren niet structureel betrokken. IKEA was zich niet bewust van hun rol in de opzetfase, waardoor ze hen niet tijdig kon uitroosteren van hun werk. Transdev had geen ervaringsdeskundige beschikbaar, omdat de beoogde collega geen interesse had; hij was al te vaak gevraagd.

5.3. Evaluatie invulling rollen uit aanpak

Samenwerking geldt als een belangrijke randvoorwaarde in de aanpak. De aanpak maakt concreet welke rollen de betrokken partijen nodig hebben voor een succesvolle invulling van de componenten van het model. De aanpak moedigt een duidelijke rolverdeling aan, waarbij per component de rollen worden ingevuld. Rollen zijn inwisselbaar, zodat een partner per component verschillende rollen kan vervullen. De beoordeling van de invulling van de rollen uit de aanpak door de partners bespreken we daarom apart in deze paragraaf.

Er ontstaat een gemengd beeld over hoe dit onderdeel van de aanpak is ervaren. De gemeente kijkt positief terug en waardeert de flexibiliteit in het invullen van de rollen. Zo ook de inburgeringscoaches die de rollen goed konden benoemen en deze wisten toe te bedelen.

Anderen waren minder positief en vonden dat dit onderwerp in de sessies niet genoeg aandacht kreeg. Sommigen hadden graag gezien dat er dieper op ingegaan werd, met bijvoorbeeld duidelijkere afspraken over wie welke rol had en welke verantwoordelijkheden daarbij horen.

IKEA gaf aan dat er een rol miste: iemand die als spin in het web fungeert, de mensen op de werkvloer begeleidt en de communicatie tussen de projectleiding en de jobcoach verzorgt. Zij vonden dat deze rol niet bij de werkgever zou moeten liggen, maar aan de bestaande rollen uit de aanpak toegevoegd zou moeten worden.

Bij sommige partners bleef de rol van de gemeente onduidelijk. De gemeente werd door veel verschillende mensen vertegenwoordigd, waardoor het niet altijd duidelijk was welke rol op hen van toepassing was.

Volgens het WSP is het belangrijk dat vanaf het begin duidelijk is wie welke rol uit de aanpak heeft, zodat iedereen weet wat hij of zij moet doen en het gezamenlijke doel duidelijk is.

5.4. Suggesties voor verbetering aanpak

De partners noemen ook verbeter suggesties. Die zijn als volgt:

- **Rol opleider beter definiëren en prioriteren:** De rol van de opleider in het model kan beter worden gedefinieerd. Deze rol is niet vanaf het begin meegenomen, omdat er onduidelijkheid over bestond. Het aantrekken van een mbo-instelling moet een prioriteit zijn, want het biedt meer kansen. Bijvoorbeeld begeleiding van mentoren die pedagogisch zijn opgeleid en de mogelijkheid om deelnemers op te leiden aan de hand van deelcertificaten.
- **Stapsgewijze afronding:** Er moet ervoor gezorgd worden dat elke stap in het model volledig is afgerond voordat naar de volgende wordt overgestapt. Dit kan voorkomen dat alles aan het eind gehaast afgerond moet worden. Anderen vinden echter dat bepaalde processen parallel aan elkaar moeten lopen om vertraging te voorkomen.
- **Reflectie en evaluatiemomenten opnemen:** In het model moet expliciet opgenomen worden dat er tijd voor reflectie en evaluatie moet worden ingebouwd, zodat men kan toetsen of de ideeën haalbaar zijn en of de verwachtingen overeenkomen.
- **Behoeft aan meer begeleiding:** Er is noodzaak voor meer begeleiding, vooral voor het leerwerkcomponent en het voortraject. De projectleider moet hierbij onpartijdig zijn en de belangen van alle betrokkenen in ogenschouw nemen.
- **Vooraf goede calculatie ureninvestering:** Ook is er behoefte aan meer vaart in het proces. Door vooraf een goede calculatie van de uren te maken en bij de start die uren alvast te reserveren.
- **De risicoanalyse ontbreekt:** Een risicoanalyse zou een onderdeel van de aanpak moeten zijn. Het samen bespreken van risicofactoren kan helpen om kritische geluiden te horen en gezamenlijke oplossingen te vinden. Hierdoor wordt iedereen zich meer bewust van mogelijke uitdagingen.
- **Terminologie inburgering verduidelijken:** Tijdens de werksessies merkte Transdev dat er grote verschillen waren in kennis over inburgering. Ze misten het jargon dat de andere partijen, met meer expertise, wel gebruikten. Transdev gaf aan dat een informatiepakket met uitleg hen had geholpen om beter mee te komen.

6 Verloop samenwerking

Bij de ontwikkeling en uitvoering van de U-match trajecten zijn een flink aantal partners betrokken met elk hun eigen verwachtingen, belangen en expertise. Daarnaast gaat het om een nieuw netwerk waarin de partners elkaar vooraf nog niet allemaal kenden en de rolverdeling nog niet uitgekristalliseerd was. In dit hoofdstuk bespreken we het verloop van de samenwerking aan de hand van drie wetenschappelijke theorieën.

Koelen et. al (2012) noemen in The Healthy Alliances Framework (HALL) de volgende bevorderende aspecten voor samenwerking: duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, een gezamenlijke missie, voortbouwen op capaciteiten, een heldere communicatiestructuur, zichtbaarheid, een flexibel tijdspad en een managementstijl die faciliterend is en participatie stimuleert.

Tuckman (1965) beschrijft vier fases waar elke nieuwe alliantie doorheen gaat om tot een goede samenwerking te komen. Beginnend bij forming (kennismaken, conflict vermijden, routinematig werken), gaat een groep via storming (spanningen uitspreken, conflicten over leiderschap) en norming (samen één doel uitkristalliseren en de gemeenschappelijke normen en waarden vaststellen), uiteindelijk naar de performing fase waarin gezamenlijk resultaat geboekt kan worden in een context van gestabiliseerde relaties en acceptatie van de eigen rollen.

Wanneer elkaars verwachtingen en belangen goed gemanaged worden, ontstaat iets dat bekend staat als partnership synergy. Bij een synergetische samenwerking ervaren de betrokkenen de samenwerking als prettig en worden de door de organisaties en mensen ingebrachte bronnen optimaal benut voor het bereiken van de maatschappelijke doelstelling (Lasker et al., 2001).

6.1. Bevorderende aspecten voor samenwerking

Hieronder volgt een uiteenzetting van de bevorderende aspecten van de samenwerking.

Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden

Zoals eerder genoemd, bood de methodische aanpak houvast in de stappen die vereist zijn, welke partijen daarvoor nodig zijn en welke rollen de partijen hebben om tot een uitvoerbaar leerwerktraject te komen. De methodische aanpak zorgde ervoor dat de benodigde partijen snel samenkwamen. Hierdoor was er in de beginfase ruimte om ieders verwachtingen uit te spreken en tot een gezamenlijk plan te komen. Zo werden rollen en verantwoordelijkheden duidelijk. Een betrokkene vertelt hierover:

"Je zit meteen met iedereen aan tafel. Dat is al een winst. Je krijgt meteen de rollen duidelijk, wie doet nu wat, wie pakt nu wat op en wie is waar verantwoordelijk voor. Als je dat vanaf het begin af aan al doet, dan is het ook duidelijk welk doel je met z'n allen hebt."

In de verschillende fasen van het traject veranderden de rollen en verantwoordelijkheden. Hierbij bleek het belangrijk regelmatig stil te staan bij de rollen en verantwoordelijkheden. Zeker wanneer de samenstelling van een groep verandert. Dit bleek niet altijd helder te zijn. Zo vertelt een betrokkene:

"Voor mij is het soms nog een beetje vaag wie wat doet bij de gemeente en waarom er zoveel mensen bij betrokken zijn. Wat precies hun onderlinge rolverdeling is, begrijp ik nog steeds niet helemaal. Er zijn mensen bijgekomen en weer weggegaan."

Een gezamenlijke missie

Doordat de partijen het traject samen vorm konden geven, voelden deelnemers zich betrokken en was er een gevoel dat het project echt van hen samen is. In tegenstelling tot eerdere ervaringen van betrokkenen waarbij één partij het traject opzet en daarna de benodigde partijen betreft.

"Vaak worden dit soort trajecten geïnitieerd vanuit de overheid en aan het einde de werkgevers betrokken. Het succes zit hem juist in het betrekken van werkgevers aan het begin. Als dat niet gebeurt, wordt de kans dat het ontspoot groter. Het is belangrijk om vooraf alle partijen te betrekken. Dat gebeurt vaak niet of toch iets te laat"

Bij aanvang van het project is daarnaast bewust gezocht naar partijen die vanuit intrinsieke motivatie deel willen nemen aan het traject om statushouders effectiever de Nederlandse taal te leren en hen een duurzame arbeidsplek te bieden. Zowel het vroeg betrekken, als het bewust werven van de partijen zorgden voor een gedragen gezamenlijke missie.

"Het samenwerken aan een oplossing geeft veel energie, in plaats van de gebruikelijke aanpak waarbij dingen soms als 'we moeten dit doen' worden gepresenteerd."

Voortbouwen op capaciteiten

De werksessies vormden vaste momenten waarbij alle partijen samenkwamen en zo op elkaars capaciteiten konden voortbouwen. Zo beschrijft een betrokkene:

"Dan werd er gekeken naar wie in de groep de oplossing had en hoe we weer verder konden. Doordat we allemaal samen zaten, kwam daar ook gelijk een antwoord op. Dus je hebt allemaal een expertise aan tafel en kan elkaar gelijk antwoorden geven. Dat vind ik heel fijn aan het met zijn alle samen zitten."

Daarbij is het van belang dat betrokken partijen vertrouwen op elkaars expertise en niet in elkaars vaarwater gaan zitten. Als voorbeeld ontstond de situatie waarbij het WSP een werkgever had gevonden en deze niet geschikt werd geacht door de projectleiding. Medewerkers van het WSP ervoeren dat er niet op hun expertise werd vertrouwd, wat tot frustratie leidde.

Heldere communicatiestructuur

Over het algemeen werd de communicatiestructuur binnen het traject als positief ervaren. De werksessies waren vaste momenten waar de partijen samen de vervolgstappen bespraken en taken verdeelden. Daarnaast werd communicatie buiten de werksessies aangemoedigd wanneer partijen tussentijds bepaalde zaken samen moesten afstemmen. Deze tussentijdse communicatie vond plaats via een gedeelde omgeving in Teams of Sharepoint, maar dat was niet voor elke betrokkene duidelijk, getuige de volgende reactie:

"Een gemeenschappelijke werkomgeving zou heel fijn zijn, bijvoorbeeld een SharePoint of Teams."

Zichtbaarheid

Opnieuw bleken de werksessies bepalend voor een succesvolle samenwerking. Dit bevorderde namelijk de zichtbaarheid van partijen. Men wist bij welke personen ze moesten zijn, doordat ze elkaar van de werksessies kenden. Dit werd een aantal keer bemoeilijkt door wisselingen in de samenstelling van de betrokken partijen. Bij de gemeente waren er wisselingen in de projectleiding. Later sloten het werkgeversservicepunt, beleidsmedewerkers en het inburgeringsteam aan. Voor de HU-onderzoekers en projectleiding betekende dit het project steeds opnieuw uitleggen, wat mogelijk voor vertraging zorgde. Ook binnen de teams, zoals bij inburgeringscoaches, waren er veel wisselingen. De communicatie tussen afdelingen verliep stroef, mede door de grootte van de groep. Wisselingen vergroten bovendien het risico op minder commitment op individueel niveau. Hoewel dit vaak door overmacht kwam, is het belangrijk kritisch te blijven in wie er betrokken worden en de groep niet onnodig groot gemaakt wordt. Daarnaast is het belangrijk de samenstelling waar mogelijk zo veel mogelijk gelijk te houden.

Management stijl die faciliteert en participatie stimuleert

Een ander aspect dat in de gesprekken met betrokkenen terugkwam, is het belang van een onafhankelijke partij die het proces begeleidt. Dit is tijdens het opzetten van de trajecten zowel een succesfactor als een uitdaging gebleken. De werksessie waarbij onderzoekers van de HU aanwezig waren en het proces begeleidden, werden als zeer prettig en effectief ervaren.

Met name die regievraag vond ik bijzonder. Sommige dingen staan bij ons al vast en klaar, maar soms was het ook heel praktisch bijvoorbeeld waar die taallessen gaan zijn en hoeveel uren. Het is makkelijk om met zijn alle een ruimte in te gaan en drie uur te praten, maar dat het niet duidelijk is wie nou welke acties moet ondernemen. Dus de canvas was 1, maar aan de andere kant stapte [...] vanuit de hoge school, naar voren. Zij zijn daarin heel bepalend om iedereen bij de les te houden.

In andere werksessies hadden medewerkers van de gemeente de leiding. Dit zorgde soms voor wrijving. Hoewel begrijpelijk, hebben zij ook hun eigen rol en belangen, waardoor zij niet volledig objectief de begeleiding kunnen doen. Bij toekomstige trajecten is het daarom aan te raden een onafhankelijke procesbegeleider te betrekken.

Flexibel tijdspad

Hoewel de verschillende partijen in een vroeg stadium samenkwamen, bleek het gebrek aan flexibiliteit in het tijdspad op een gegeven moment een uitdaging. Toen de deadline dichterbij kwam, was nog niet alles volledig afgerond. Toch werd besloten te starten met de werving van deelnemers, waardoor er nog losse eindjes zijn. Dit kan mogelijk in een later stadium tot problemen leiden.

Dit eerste jaar zal waarschijnlijk nog een beetje uitzoeken zijn, vooral voor zaken die je misschien al eerder had willen afronden. Of het MBO zal meedoen, weten we pas wanneer het traject al bezig is. Dat is natuurlijk ook raar voor de mensen die meedoen. Eigenlijk voelt het een beetje alsof we nu beginnen zonder dat alles klaar is, wat komt door de deadline van de gemeente, wat op zich logisch is.

6.2. Fases van samenwerking

De vier fasen die Tuckman (1965) beschrijft, waren herkenbaar bij betrokkenen. De eerste forming fase, die vooral bedoeld is om elkaar te leren kennen, is een logische eerste stap in de samenwerking. Volgens de theorie zijn met name de storming en norming fasen belangrijk om uiteindelijk tot een effectieve samenwerking te komen. Mede door de methodische aanpak werden de partijen gedwongen om alle benodigde aspecten van het leerwerktraject te bespreken, waardoor mogelijke spanningen aan bod kwamen, om uiteindelijk naar het gezamenlijke doel te werken, het opzetten van het traject. De meeste partijen gaven in de interviews aan op dat moment in de norming fase te zitten en wanneer de trajecten daadwerkelijk starten, in de performing fase te komen. Een betrokkene vertelt hierover:

"We hebben nog wel stappen te zetten, maar we hebben ook al wel echt stappen gezet. Die storming fase hebben we gehad en dat is heel fijn, nu kennen we elkaar en weten we wie we waarvoor kunnen gebruiken. We moeten nog wel echt stappen zetten om naar die performing gegaan."

6.3. Partnership synergie

Tot slot onderzochten we de mate van partnership synergy binnen de samenwerking. Dit hebben wij gemeten aan de hand van een korte vragenlijst¹⁸ ingevuld door 16 van de 22 betrokkenen naar wie de vragenlijst is verstuurd. Hierin antwoordde vrijwel iedereen zeer positief met een gemiddelde score van 1,4 op een schaal van 1 (positief) tot 4 (negatief). De verschillende aspecten die met de schaal gemeten worden, zijn ervaren energie in de samenwerking, in hoeverre doelen bereikt worden, in hoeverre alle deelnemers profijt, plezier en positieve effecten ervaren van de samenwerking, in hoeverre betrokkenen elkaars kwaliteiten aanvullen, het werk evenredig verdeeld wordt en tot slot in hoeverre problemen opgelost worden. Hoewel enkele zaken nog verder uitgewerkt moeten worden voordat de trajecten helemaal rond zijn, en tijdens het traject er soms spanningen zijn geweest, komt het beeld uit de interviews redelijk overeen met de uitkomst van de vragenlijst.

18 Jones, J., & Barry, M. M. (2011). Developing a scale to measure synergy in health promotion partnerships. *Global Health Promotion*, 18, 36–44.

7 Literatuurlijst

Baan, A., Yilmaz, C., Van Rossum, A., Evegroen, S., Berkhout, B. (2020). Evaluatie pilots voor statushouders bij Liander en Stedin. De werkzame elementen in de opleidings-trajecten. Berenschot/IZI Solutions. [Evaluatie pilots voor statushouders bij Liander en Stedin: De werkzame elementen in de opleidingstrajecten](#)

Bulsink, D. (2021). Handreiking anderstaligen leren en werken in de zorg: Inspiratie en tips bij het vormgeven van een leerwerktraject voor migranten en statushouders in de zorg. Verwey-Jonker Instituut. [Handreiking Anderstaligen leren en werken in de zorg](#)

Bulsink, D., Van Egten, C., & Acherrat, F. (2024). Vrouwenacademie De Mussen. Evaluatie. Verwey-Jonker Instituut. [Vrouwenacademie De Mussen](#).

Bulsink, D., Yohannes, R., Hamdi, A., & Hek, P. A. (2021). Voortraject Leren en werken in de zorg en de aansluitende niveau 3-opleiding voor anderstaligen: eindrapportage van de evaluatie. Verwey-Jonker Instituut. [Voortraject Leren en werken in de zorg en de aansluitende niveau 3-opleidingen voor anderstaligen](#).

CBS (2020). Asiel en integratie 2020. Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders. [Asiel en integratie 2021 | CBS](#).

De Bell, L., & Bakker, L. (2022). Werk maken van werk: Naar een missie-gedreven aanpak om leerwerktrajecten voor statushouders te verduurzamen en op te schalen. Hogeschool Utrecht. [Werk maken van werk | Hogeschool Utrecht](#).

De Gruijter, M., & Hermans, L. (2019). Op weg naar werk? Kennisplatform Inclusief Samenleven. [Op weg naar werk? Vrouwelijke statushouders en gemeenten over kansen en belemmeringen bij arbeidstoeleiding](#).

De Gruijter, M., Kahmann, M. J., Yohannes, R., & Razenberg, I. (2020). De inzet van sleutelpersonen in de inburgering. Verwey-Jonker Instituut. [De inzet van sleutelpersonen in de inburgering](#).

De Gruijter de, M., Kool, T.A., Dusault, Y., Samson, L., Gehring, A., Acherrat, F. (2024). KIS-Monitor 2024 Gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding en inburgering statushouders in gezinsmigranten. Kenniscentrum Inclusief Samenleven.

De Gruijter, M., Razenberg, I., Brock, A., & Maan, M. (2021). Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding en inburgering statushouders 2021. Kennisplatform Integratie & Samenleving. [Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding en inburgering statushouders 2021](#).

De Gruijter, M., Razenberg, I., Yohannes, R., & Sikkema, M. (2020). Evaluatie Pilots Veranderopgave Inburgering: Vrouwelijke nareizigers en gezinsmigranten (Tussenrapportage). Verwey-Jonker Instituut. [Evaluatie Pilots Veranderopgave Inburgering: vrouwelijke nareizigers en gezinsmigranten](#).

De Gruijter, M., 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. Kennisplatform Inclusief Samenleven. [Participatieprofielen vrouwen met een migratieachtergrond](#).

Dijkers, J. & De Bell, L. (2020). Werken aan Waarde: Praktijkgericht onderzoek naar het creëren en duurzaam organiseren van waardig werk. Hogeschool Utrecht. [Werken aan waarde](#).

IKEA.(z.d.).Wervingstekst logistiek medewerker. Interne documentatie.

Notulen Ronde Tafel De Stem. (2024). Notulen van de vergadering van De Stem op 12 juli 2024 [Notulen]. Interne documentatie.

Oostveen, A., Klaver, J., Buimer, L., Molleman, S., & Regioplan. (2021). Evaluatie VOI pilot duale trajecten. (19076). Regioplan. [Evaluatie VOI pilot duale trajecten](#).

Oostveen, A., Odé, D., & Mack, A. (2018). Duale trajecten taal en werk. Inventarisatie duale trajecten voor statushouders. (18046). Regioplan. [Eindrapport Duale trajecten taal en werk](#).

Presentatie duaal traject IKEA. (2024). Intern documentatie.

Presentatie duaal traject Transdev. (2024). Interne documentatie.

Presentatie Werken bij Transdev. (2024). Interne documentatie.

Programma Voortraject Basis. (z.d.). Intern documentatie.

SER. (2016). Nieuwe wegen naar een meer succesvolle arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen. Den Haag. [Nieuwe wegen naar een meer succesvolle arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen](#).

SER (2019). Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers. Verkenning 19/04. Sociaal-Economische Raad. [Integratie door werk: Meer kansen op werk voor nieuwkomers](#).

SER (2021). Leerwerktrajecten voor personen met een migratieachtergrond in de praktijk: een inventarisatie van opschalingsmogelijkheden. Sociaal-Economische Raad. [Leerwerktrajecten voor personen met een migratieachtergrond in de praktijk.](#)

Stavenuiter, M., Tinnemans, K., Kahmann, M., & van der Hoff, A. (2019). Werkzame factoren van interventies arbeidstoeleiding statushouders (VIP en NVA Werktrajecten). Verwey-Jonker Instituut. [Werkzame factoren van interventies arbeidstoeleiding statushouders.](#)

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). Verwey-Jonker Instituut. [Statushouders tussen droombaan en realiteit.](#)

SZW (2021). Werkagenda Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt. Doen wat werkt voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt voor mensen met een migratieachtergrond. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. [Werkagenda verdere integratie op de arbeidsmarkt.](#)

Taxivacatures.nl. (2024). Over de opleiding: Taxichauffeur worden doe je zo. [Taxichauffeur worden doe je zo.](#)

Tinnemans, K., van Gent, E., Avrić, B., & de Groot, N. (2020). Wat werkt bij het bevorderen van arbeidsparticipatie van statushouders? Kennisplatform Inclusief Samenleven. [Arbeidsparticipatie statushouders.](#)

Transdev – Programma Voortraject Basis. (z.d.) Interne documentatie.

Werkgroep IKEA. (2024). *Notulen van de werkgroepbijeenkomst op 15 augustus 2024* [Notulen]. Interne documentatie.

Werkgroep Transdev. (2024). *Notulen van de werkgroepbijeenkomst op 31 juli 2024* [Notulen]. Interne documentatie.

WRR (2020). Samenleven in verscheidenheid. Beleid voor de migratiesamenleving, wrr Rapport 103. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. [Samenleven in verscheidenheid: Beleid voor migratiesamenleving.](#)

WSP Midden Utrecht. (z.d.). Dienstverlening WSP Midden Utrecht. Interne documentatie.

COLOFON

Opdrachtgever	Gemeente Utrecht
Auteurs	Drs. F. Z. Acherratt Dr. A. Gehring Y. Dusault, MSc N. de Wijs, BA
Met dank aan	E. Rook , BA
Foto omslag	Pexels, Wangming, 115695-18048833
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59 C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

INTERNE RAPPORTAGE

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, januari 2025.

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.