


Werk maken van werk

Naar een missie-gedreven aanpak om leerwerktrajecten voor statushouders te verduurzamen en op te schalen





Werk maken van werk. Naar een missie-gedreven aanpak om leerwerktrajecten voor statushouders te verduurzamen en op te schalen.

Auteurs

Leendert de Bell, Bijzonder lector, Bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen, Hogeschool Utrecht.

Linda Bakker, Senior onderzoeker, Lectoraat Organiseren van Waardig Werk, Hogeschool Utrecht.

Met medewerking van

Ad Baan, Adviesbureau Berenschot.

Marieke Both, Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF.

Erna Geleijnse, VluchtelingenWerk Nederland.

Irene van Eldik, Adviesbureau Berenschot.

Opmaak

Ontwerpburo Suggestie & illusie

Foto's

Babet Hogervorst

Eva Broekema

Suzanne Blanchard

Utrecht, maart 2022

Contact

Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie

Padualaan 101, 3584 CH Utrecht

☎ 088 481 21 32

@ socialeinnovatie@hu.nl

🌐 www.hu.nl/onderzoek/organiseren-van-waardig-werk



Berenschot



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Oorzaken voor de moeizame arbeidsparticipatie van statushouders	5
Leerwerktrajecten voor statushouders: kansen en uitdagingen	7
Kansen	7
Uitdagingen	8
Leerwerktrajecten ontleed	10
Componenten	12
Werving en selectie	12
Voortraject	14
Leer- en werkcomponent	16
(Extra) taalondersteuning	17
(Extra) begeleiding	18
Matching en plaatsing	19
Naar een missie-gedreven aanpak	20
Literatuurlijst	22



Inleiding

Duurzame participatie van statushouders op de Nederlandse arbeidsmarkt is — ondanks veel inspanningen en investeringen in de afgelopen jaren — nog steeds een moeizaam en tijdrovend proces. Indien statushouders al een baan vinden is dit vaak slechts tijdelijk en/of veelal onder hun opleidingsniveau (CBS, 2021; WRR, 2020). Het niet volwaardig (kunnen) deelnemen aan het arbeidsproces zorgt niet alleen voor een grotere en langduriger afhankelijkheid van de verzorgingsstaat, maar belemmert ook de sociale verbinding, persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en welzijn van statushouders (Dijkers & De Bell, 2020).

Tegelijkertijd zien we op de arbeidsmarkt ook nog steeds grote, structurele tekorten aan (geschoolde) arbeidskrachten in verschillende sectoren. Het in dienst nemen van statushouders kan bijdragen aan het oplossen van de vraag naar mensen met specifieke competenties. Veel werkgevers die inmiddels ervaring hiermee hebben opgedaan geven aan dat statushouders over het algemeen zeer gemotiveerde werknemers zijn, die niet zelden de nodige ervaring, kennis en talenten met zich mee brengen die erg waardevol zijn. Het aannemen van statushouders wordt daarnaast ook gezien als een goede manier om invulling te geven aan doelstellingen ten aanzien van diversiteit en inclusie binnen een organisatie.

De motivatie om duurzame arbeidsparticipatie van statushouders te bevorderen is daarom hoog, zowel bij rijksoverheid, gemeenten, werkgevers, maatschappelijke organisaties én statushouders zelf. Dit heeft in de afgelopen jaren onder meer geresulteerd in verschillende pilots met leerwerktrajecten, specifiek gericht op statushouders. De evaluaties van deze trajecten laten hoopvolle resultaten zien ten aanzien van duurzame arbeidsparticipatie van statushouders. Tegelijkertijd zijn er ook nog de nodige knelpunten aan het licht gekomen, in het bijzonder wat betreft de coördinatie en de (structurele) financiering van deze leerwerktrajecten.

Dit *whitepaper* 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. We pleiten hierbij niet voor het (uitsluitend) corrigeren van bestaande knelpunten, maar gaan uit van een missie-gedreven aanpak, waarbij publieke, private, en maatschappelijke partijen gezamenlijk naar een ambitieus doel toewerken.¹ Centraal hierbij staan de vragen: ‘*wat willen we uiteindelijk bereiken?*’ en ‘*wat is daar voor nodig?*’.

In de volgende paragraaf gaan we eerst dieper in op de oorzaken voor de moeizame arbeidsparticipatie van statushouders. Daarna lichten we de kansen en uitdagingen van leerwerktrajecten voor statushouders verder toe. Vervolgens zetten we de beoogde missie-gedreven aanpak voor leerwerktrajecten voor statushouders uiteen. Tot slot vatten we de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samen om — in het belang van statushouders, werkgevers én samenleving — deze leerwerktrajecten duurzaam in te bedden en op te schalen.

¹ In een overtuigend betoog neemt Mazzucato (2021) de geslaagde maanlanding als voorbeeld voor de wijze waarop publieke, private en maatschappelijke partijen gezamenlijk ook de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd — zoals onder meer verwoord in de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties — succesvol aan kunnen pakken.



Oorzaken voor de moeizame arbeidsparticipatie van statushouders

Het koppelen van statushouders en werkgevers verloopt nog steeds erg moeizaam. Allereerst kost het aan de kant van de statushouders zelf de nodige tijd en inspanning om een leven opnieuw op te bouwen in een nieuwe omgeving, waarvan iemand de taal niet spreekt, nog geen sociaal netwerk heeft en onbekend is met de (lokale) kansen en (ongeschreven) gebruiken op de arbeidsmarkt (De Vries et al., 2021). De overdraagbaarheid van eerder opgedane kennis en werkervaring naar de nieuwe context is hierdoor moeilijk. Mensen met een vluchtelingenachtergrond hebben daarbij vaak ook nog te kampen met veel onzekerheid en stress over de toekomst van henzelf en hun familieleden. Ook trauma kan een rol spelen, hetgeen tot uiting kan komen in (mentale) gezondheidsproblemen.

De veelvoud aan beleidsmatige eisen en voorwaarden waar mensen die asiel aanvragen in Nederland aan moeten voldoen zorgen voor verdere vertraging van de arbeidsparticipatie. In afwachting van de (tijdelijke) verblijfsvergunning mogen asielzoekers nog weinig activiteiten verrichten die hen beter zouden kunnen voorbereiden op de deelname aan de Nederlandse arbeidsmarkt.² Na toekenning van de verblijfsvergunning vraagt vooral het verplichte inburgeringsproces veel tijd en inspanning, vooral wat betreft de taaleisen. De in het thuisland behaalde diploma's worden daarbij over het algemeen lager gewaardeerd in Nederland, waardoor extra training of opleiding noodzakelijk is (Stavenuiter et al., 2019).

Daarbij zorgt ook de uitvoering van het integratie- en participatiebeleid vaak voor vertraging. Door verwerkingsachterstanden duren de procedures voor het toekennen van een verblijfsvergunning meestal langer dan de beoogde zes maanden, en ook de toekenning van woonruimte heeft te maken met enorme vertragingen. Het geografisch spreidingsbeleid van statushouders houdt hierbij weinig rekening met de aansluiting op de lokale arbeidsmarkt. Ook de gedecentraliseerde uitvoering van de inburgerings- en participatiewet zorgt vaak voor grote verschillen in visie en aanpak tussen gemeenten, hetgeen het voor werkgevers vaak onoverzichtelijk en onnodig complex maakt om statushouders in dienst te nemen (Huijnk et al., 2021).

² De nieuwe inburgeringswet die op 1 januari 2022 van kracht is gegaan beoogt hier verbetering in te brengen. Het leren van de Nederlandse taal en het vinden van een baan wordt hierin beschouwd als de snelste weg om volwaardig deel te nemen aan de maatschappij.

Tot slot zijn veel werkgevers op hun beurt nog steeds huiverig om statushouders in dienst te nemen, vanwege onbekendheid omtrent wet- en regelgeving, of vooronderstellingen wat betreft Nederlandse taalbeheersing, benodigde extra begeleiding, culturele verschillen of het risico op uitval vanwege (mentale) gezondheidsproblemen. De nadruk ligt hierdoor vooral op de veronderstelde achterstanden, niet op de motivatie en competenties van deze groep (De Jong et al., 2021). Werkgevers zouden veel actiever aan de slag kunnen om gelijke kansen te creëren bij de werving- en selectie van kandidaten en bij het faciliteren van een inclusieve organisatiecultuur die personeel niet (impliciet) uitsluit of belemmert bij verdere ontwikkeling en doorstroom binnen de organisatie (De Bell & Dijkers, 2022).

Uit het bovenstaande wordt eens te meer duidelijk dat extra inspanningen van alle betrokkenen nodig blijven om duurzame arbeidsparticipatie van statushouders te kunnen realiseren.





Leerwerktrajecten voor statushouders: kansen en uitdagingen


Kansen

De beste garantie op duurzaam betaald werk is nog altijd middels het behalen van een Nederlands diploma. Via de zogenaamde ‘onderwijsroute’ in de nieuwe inburgeringswet kunnen (vooral jonge) inburgeringsplichtigen die de potentie en motivatie hebben om een diploma in het beroeps- of wetenschappelijk onderwijs te behalen tegelijkertijd inburgeren en zich voorbereiden op de instroom naar een kwalificerende opleiding die aansluit bij hun wensen, talenten en capaciteiten. Voorbereidende taalschakeltrajecten bieden in deze route hulp bij het leren van de Nederlandse taal op (ten minste) B1 niveau,³ de ontwikkeling van leervaardigheden, aandacht voor opleidings- en beroepskeuze en onderwijs in deficiënte vakken die nodig zijn voor de beoogde opleiding.

De onderwijsroute is echter lang niet voor iedereen weggelegd. Er is ook een grote groep statushouders die in het land van herkomst weinig of geen scholing hebben gehad en voor wie het behalen van de Nederlandse taal op B1 niveau binnen 3 jaar niet haalbaar lijkt. Daarnaast is er ook een aanzienlijke groep die ouder is dan 30 jaar en hierdoor geen recht op studiefinanciering heeft, of die gewoon zo snel mogelijk uit de uitkering en aan het werk wil.

In deze gevallen kunnen leerwerktrajecten uitkomst bieden. Het gaat hier om ‘duale’ trajecten, waarbij het verwerven van specifieke vakkennis en het opdoen van de noodzakelijke praktijkervaring geïntegreerd zijn. Statushouders kunnen in deze trajecten al vroeg werkervaring opdoen en om- of bijgeschoold worden naar beroepen waaraan een grote behoefte is op de arbeidsmarkt. Omdat statushouders hiermee ook worden ondergedompeld in een Nederlandstalige omgeving maken ze in korte tijd vaak grote stappen in hun mondelinge taalvaardigheid, specifiek toegespitst op de specifieke arbeidscontext (Oostveen et al., 2018). Na succesvolle afronding van een leerwerktraject biedt het behaalde diploma, (deel-) certificaat of praktijkverklaring over het algemeen betere vooruitzichten op duurzaam, betaald werk (SZW, 2021).

³ Op taalniveau B1 (‘onafhankelijk gebruiker’) kan iemand zich redden in de meest gangbare situaties op het werk, op school of in de vrije tijd.



Zowel in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) als in het hoger beroepsonderwijs (hbo) worden duale trajecten aangeboden, waarbij over het algemeen één dag per week besteed wordt aan theorie of training in specifieke vakkennis, en de overige vier dagen aan praktijkleren op de werkvloer.⁴ In tegenstelling tot reguliere beroepsopleidingen, waar de verhouding de verhouding school–stage over het algemeen andersom is (ruwweg 80%-20%), ontvangen de deelnemers geen studiefinanciering maar een (minimum) loon van het leerwerkbedrijf. De duur van leerwerktrajecten verschilt afhankelijk van het niveau.⁵

Omdat statushouders over het algemeen de Nederlandse taal nog onvoldoende beheersen en ook op andere punten meer of aanvullende ondersteuning nodig hebben – voorafgaand, tijdens en na afloop van deze trajecten – zijn er in de afgelopen jaren een aanzienlijk aantal leerwerktrajecten specifiek voor statushouders ingericht. In sommige gevallen gaat het hierbij om variaties op bestaande duale trajecten waaraan specifieke componenten zoals extra taalondersteuning en extra begeleiding zijn toegevoegd, in andere gevallen betreft het meer autonome en op maat gemaakte leerwerktrajecten door en voor specifieke werkgevers.

Het UAF houdt zich al enkele jaren actief bezig met het opzetten van leerwerktrajecten voor statushouders. Ook vanuit de Rijksoverheid hebben er in de afgelopen jaren in het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) verschillende pilots plaatsgevonden met leerwerktrajecten specifiek gericht op statushouders. De evaluaties van deze leerwerktrajecten laten positieve resultaten zien wat betreft duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen (Walz et al., 2021; Rijksoverheid, 2021; Oostveen et al., 2020). Inspelend op de nieuwe inburgeringswet is er ook vanuit gemeenten grote interesse om leerwerktrajecten voor statushouders aan te bieden, met name in sectoren met grote tekorten aan werknemers (Dagevos et al., 2021; CPB, 2020; SER, 2019; Dagevos et al., 2019).

Uitdagingen

Ondanks de positieve resultaten en groeiende interesse voor leerwerktrajecten voor statushouders bestaan er ook nog de nodige uitdagingen. Allereerst is het aanbod nog redelijk beperkt, niet alleen in kwantiteit maar ook in focus. De groep statushouders is een zeer diverse groep, met grote verschillen in opleiding en werkervaring. De verleiding is groot om de aandacht vooral te richten op de *pool* aan statushouders die de stap naar werk relatief makkelijk en sneller kunnen maken. Het aandeel van statushouders zonder startkwalificatie is echter groter dan het aantal hoger-opgeleide statushouders. Met name voor de grote groep lager opgeleiden, mensen zonder opleiding of mensen die moeite hebben met de beheersing van de Nederlandse taal, is er momenteel onvoldoende aanbod van leerwerktrajecten op mbo 1 en mbo 2 niveau (UWV, 2021). Hierdoor dreigt een aanzienlijke groep nog steeds buiten spel te blijven staan. Voor deze groepen is meer maatwerk nodig, dat zich op zijn vroegst pas op de middellange termijn terugbetaalt in een hogere arbeidsmarktparticipatie.

4 In het mbo worden duale trajecten aangeboden onder de noemer 'beroeps begeleidende leerweg' (BBL). Op hbo niveau worden deze trajecten aangeboden als 'Associate Degree' (AD) opleidingen (tussen mbo 4 en hbo bachelor) of als traineeships (na afronding van hbo bachelor).

5 Mbo 1 niveau biedt eenjarige entreeopleidingen voor mensen zonder diploma. BBL trajecten op mbo 2 niveau (uitvoerend beroep) duren gemiddeld 1-2 jaar; BBL trajecten op mbo 3 niveau (zelfstandige werkzaamheden) duren gemiddeld 2-3 jaar. Op mbo 4 niveau (leiding geven) worden meestal geen BBL trajecten aangeboden. AD trajecten op hbo niveau (analyseren en probleem oplossen) duren gemiddeld 2 jaar.



Over het algemeen geldt ook dat hoe meer maatwerk nodig is, hoe complexer de inrichting en uitvoering van leerwerktrajecten voor statushouders wordt. Het organiseren van een goede match tussen de vraag van de werkgevers en de wensen en ambities van de statushouders die aan de slag willen vraagt om een zorgvuldige coördinatie tussen een veelvoud aan betrokken partijen. Naast werkgevers en werkzoekenden hebben ook gemeenten, UWV, regionale opleidingscentra (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.

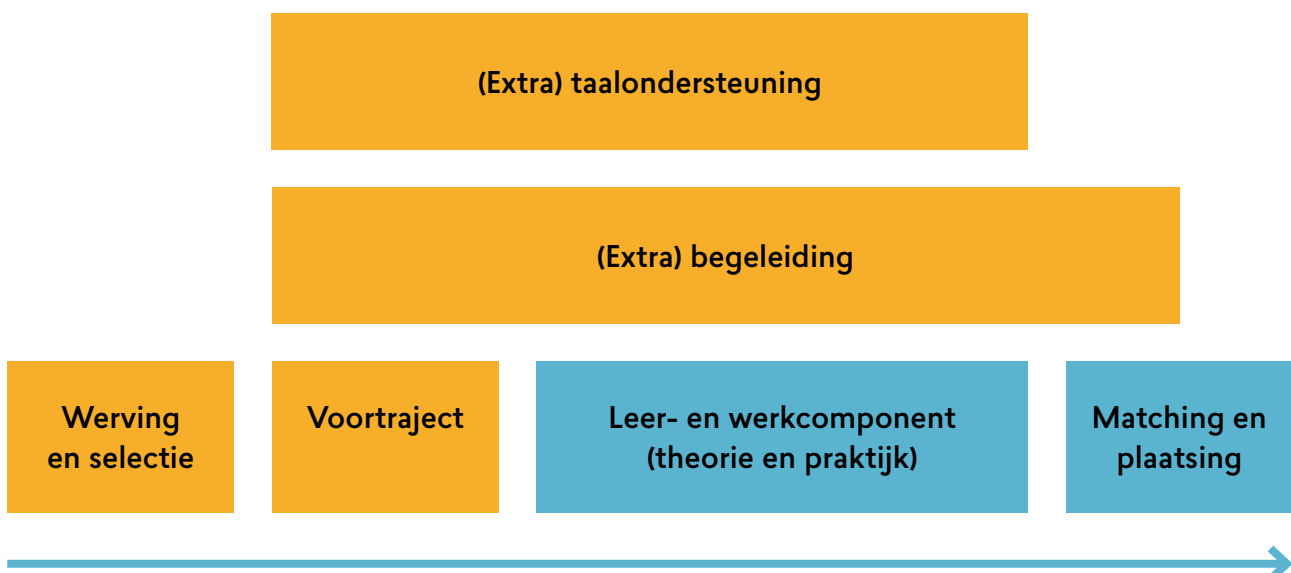
Ook de continuïteit van bestaande leerwerktrajecten is vaak kwetsbaar omdat de financiering van deze trajecten meestal niet structureel is (SER, 2021). De huidige leerwerktrajecten zijn vaak pilotprojecten met een specifiek en eindig budget. In principe zou een deel van de opleidingskosten uit het inburgerings- en/of participatiebudget gefinancierd kunnen worden. Gemeenten en UWV kunnen leerwerktrajecten in de eerste fase verder een belangrijke impuls geven door een opleiding of werken met behoud van uitkering te faciliteren. De grote onderlinge verschillen tussen gemeenten in visie en aanpak maken een efficiënte en structurele allocatie van middelen echter tot een behoorlijke uitdaging (De Gruijter et al., 2021). Zelfs als de statushouder een periode met behoud van uitkering zou mogen werken zal een werkgever op een bepaald moment de intentie moet afgeven om iemand in dienst te nemen. Dit vormt, vooral voor veel kleinere werkgevers, vaak een struikelblok omdat het nou eenmaal tijd kost om (vak-)taal, vaardigheden en soft skills aan te leren, waardoor statushouders niet onmiddellijk volledige loonwaarde hebben. Afhankelijk van de duur en de complexiteit van het traject zullen er meer structurele financiële middelen ingezet moeten worden.

Leerwerktrajecten ontleed

Dit *whitepaper* heeft tot doel om tot duurzame oplossingen te komen voor de belangrijkste uitdagingen zoals die hierboven beschreven zijn, en om concrete en praktische handvatten te bieden om leerwerktrajecten voor statushouders succesvol te kunnen opschalen. Er zijn in de afgelopen jaren veel evaluaties en rapporten verschenen met ‘*best practices*’ uit eerdere leerwerktrajecten, maar de gesignaleerde ‘werkbaar factoren’ blijken in de praktijk vaak een stuk minder makkelijk te implementeren als de context ook maar enigszins afwijkt van het succesverhaal.

Om een goed inzicht te krijgen in de kansen en uitdagingen van leerwerktrajecten voor kansrijke beroepen – over het algemeen direct gerelateerd aan tekortsectoren op de arbeidsmarkt, zoals techniek, zorg, onderwijs, logistiek en bouw – hebben we na een eerste inventarisatie begin 2021 een aantal online bijeenkomsten met direct betrokkenen georganiseerd, aangevuld met een aantal individuele, verdiepende gesprekken met experts (De Bell et al., 2021). Op basis van onze bevindingen zijn we uiteindelijk gekomen tot een generiek model voor leerwerktrajecten met een aantal basis componenten die in alle leerwerktrajecten voor statushouders aanwezig (zouden) moeten zijn (figuur 1).

Figuur 1: Generiek model voor leerwerktrajecten voor statushouders, opgesplitst in de belangrijkste componenten.*



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



De blauwe componenten in figuur 1 laten zien welke typische elementen aanwezig zijn in elk willekeurig duaal of leerwerktraject, ook voor niet-statushouders. Of het nu een traject op mbo, hbo of een traject specifiek georganiseerd door en voor een werkgever is, het betreft altijd een combinatie van (betaald) werken (ongeveer 80%) en het leren van specifieke vaardigheden of vakkennis (ongeveer 20%). Na het succesvol voltooien van het traject – afgerond met een diploma, (deel-) certificaat of het behalen van specifieke praktijkvaardigheden – volgt er in de meeste leerwerktrajecten ook een matchings- en plaatsingsprocedure bij een werkgever.

De oranje componenten in figuur 1 geven aan welke componenten, in aanvulling op de reguliere (blauwe) componenten, noodzakelijk zijn om leerwerktrajecten voor statushouders tot een succes te maken. Hierbij is allereerst een goede werving en selectie van de kandidaten van belang. Daarna volgt een voortraject waarin over het algemeen aandacht is voor Nederlands taalonderwijs, beroepsoriëntatie, bijscholing in deficiënte vaardigheden en begeleiding door een mentor. De extra taalondersteuning en de extra begeleiding van een mentor blijft ook tijdens de rest van het leerwerktraject van belang. Idealiter wordt de extra begeleiding zelfs enige tijd gecontinueerd nadat de matching en plaatsing bij een werkgever heeft plaatsgevonden. Voor een goede match is het overigens van groot belang om ook de overige werknemers op de werkvloer goed te begeleiden in het hele proces.

Bij iedere afzonderlijke component in leerwerktrajecten voor statushouders zijn vaak meerdere partijen betrokken, met verschillende rollen en beschikbare middelen. De complexiteit en de totale kosten van een leerwerktraject is afhankelijk van de duur van het traject en de hoeveelheid maatwerk die nodig is. Tabel 1 geeft een overzicht van de gemiddelde duur en de betrokken partijen en hun rollen per component.



Componenten

We lichten hieronder de genoemde componenten uit tabel 1 verder toe en maken concreet welke rollen van de betrokken partijen nodig zijn voor een succesvolle invulling van deze componenten. Een gedegen voorbereiding van het totale traject met alle betrokken partijen is daarbij cruciaal voor het succes van het traject. Dit vraagt tijd en aandacht. De rol van een aanjager of trajectregisseur in de voorbereiding is hierbij van groot belang.

Werving en selectie

Het eerste component, werving en selectie, is van cruciaal belang voor het welslagen van het volledige leerwerktraject. Diverse onderzoeken wijzen uit dat bij onzorgvuldige selectie van kandidaten meer sprake is van uitval tijdens de trajecten en kandidaten én werkgevers minder tevreden zijn over het resultaat (bijvoorbeeld geen plaatsing), wat ook het draagvlak niet ten goede komt (Baan et al., 2020; Bakker et al., 2021; Bultink et al., 2021). Voor de *intermediar* — dit zullen zeker onder de nieuwe inburgeringswet veelal gemeenten zijn — is het opstellen van een helder profiel/vereisten voor deelname aan het leerwerktraject dan ook van groot belang voor een zorgvuldige selectie en vergroot de kans op succesvolle afronding van het volledige leerwerktraject. Het opstellen van dit profiel vindt bij voorkeur plaats in samenspraak met potentiële werkgevers of een brancheorganisatie.

De betrokkenheid en bereidheid van potentiële *werkgevers* voor deelname aan de leerwerktrajecten en/of het plaatsen van deelnemers in hun organisatie is van cruciaal belang voor duurzame arbeidsmarktparticipatie van de doelgroep. Het is daarom essentieel dat ze vanaf het begin van het project betrokken zijn en samen met de *intermediar* het profiel opstellen. Denk bij het opstellen van het profiel aan taalniveau, leerbaarheid, gewenste inzet/beschikbaarheid, belastbaarheid in combinatie met de thuissituatie, maar zeker ook motivatie blijkt een belangrijke selectie-eis.

De beschikbare kennis en ervaring met de doelgroep en de ontwikkeling van leerwerktrajecten bij *expertise partners* zoals VluchtelingenWerk of het UAF kan hierbij benut worden om een goed profiel op te stellen. Vervolgens is het bij de werving en selectie van belang om niet af te wijken van de selectie-eisen, hoe goed de bedoelingen ook zijn. Dit voorkomt dat geïnvesteerd wordt in mensen die het niveau uiteindelijk toch niet blijken te halen, of niet passen in een bepaalde sector, wat tot teleurstellingen aan beide kanten kan leiden. Het is daarom van belang dat de *intermediar* voldoende tijd neemt voor de werving en selectie en dit doet met oog voor de doelgroep. Denk hierbij aan het gebruik van een tolk en het organiseren van cultuur-sensitieve intake gesprekken, waar nodig met ondersteuning van *expertise partners*.

Tabel 1: Leerwerktrajecten voor statushouders: gemiddelde duur en de rol van de betrokken partijen, per component.

	PERIODE	ROL BETROKKEN PARTIJEN
Werving en selectie	1-6 maanden	Intermediair 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) taal ondersteuning	3-24 maanden	Taalopleider
(Extra) begeleiding	3-24 maanden	Mentor/Job coach Expertise partner
Matching en plaatsing	1-6 maanden	Intermediair Verbinder Werkgever

De rol van de *intermediair* is vanzelfsprekend van groot belang bij zorgvuldige werving en selectie van kandidaten. In het verlengde ligt een belangrijke rol voor de *verbinders*. Uit diverse onderzoeken blijkt dat heldere en toegankelijk communicatie over het bestaan, het doel, de meerwaarde, de duur, de gevraagde inzet en dergelijke van de leerwerktrajecten tussen *alle* partijen van groot belang is voor het creëren van betrokkenheid en heldere verwachtingen (Baan et al., 2020; Bakker et al., 2021; Bulsink et al., 2021). *Verbinders* kunnen zo bijdragen aan de werving door op passende wijze te communiceren met de doelgroep. Statushouders zelf kunnen deze rol heel goed vervullen nadat ze eerder ervaring hebben opgedaan met een leerwerktraject. Ze kunnen dit goed overbrengen in hun omgeving en gemeenschap. Ook bij de *intermediair* zijn *verbinders* nodig voor een zorgvuldige werving, bijvoorbeeld voor de communicatie tussen klantmanagers. Tot slot kunnen ook brancheorganisaties en Werkgeversservicepunten (WSP) deze rol van *verbinder* vervullen voor het aantrekken van potentiële werkgevers.



Voortraject

Het voortraject heeft als doel de kandidaat én de potentiële werkgever toe te rusten voor het gecombineerde leerwerktraject. Hierin hebben (*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. Dit kan gaan – afhankelijk van het niveau van de statushouder – om vaktaalvaardigheden Nederlands, leren rekenen of het behalen van een deelcertificaat voor een ontbrekend vak. Daarnaast is het van belang dat de kandidaat en werkgever elkaar leren kennen, bijvoorbeeld via een snuffelstage, en dat er wordt geïnvesteerd in de werknemersvaardigheden van de kandidaat én wederzijdse interculturele communicatie op de werkvloer. *Hoe werkt het bij dit bedrijf? Wat wordt er van me verwacht? Welke afspraken maken we met elkaar?* Het is van essentieel belang dat de aandacht voor interculturele communicatie twee kanten op werkt; dus zowel voor de kandidaat als voor de werkgever. Ook worden in dit voortraject praktische zaken opgestart zoals de organisatie van de (extra) begeleiding in de vorm van buddy's of (job-) coaches. Ook de (extra) taalondersteuning wordt in deze fase in gang gezet. In deze fase kan een 'go/no-go' moment worden ingebouwd voordat definitief wordt overgegaan tot het gecombineerde leerwerktraject.

Kader 1 biedt enkele mooie voorbeelden van voortrajecten in verschillende tekort sectoren en op verschillende niveaus.

KADER 1: VOORBEELDEN VAN VOORTRAJECTEN

- a) **Voortraject** voor werken in de **zorg**: In diverse gemeenten en zowel op mbo (niveau 2, 3 en 4) als hbo niveau zijn voortrajecten voor statushouders voor werken in de zorg beschikbaar. Dergelijke voortrajecten bestaan uit Nederlandse taalles en oriëntatie gericht op het werken in de zorg in Nederland. Ook lopen deelnemers stage, waardoor ze kennis maken met de praktijk van de zorg. Na afronding van het voortraject kunnen deze studenten bijvoorbeeld starten met de mbo 3 opleiding Verzorgende Individuele Gezondheidszorg (VZ IG) en Maatschappelijke Zorg (MZ) of hbo verpleegkunde.
- b) **Voortraject** doorgaande lijn Werk en Taal in Utrecht: Dit voortraject is er op gericht om in 3 tot 9 maanden taalniveau A1 te behalen. Daarnaast is arbeidsmarktorientatie een belangrijk onderdeel van het voortraject. Middels bedrijvenbezoeken kan men kennismaken met diverse sectoren, zoals de **horeca** en logistiek, waarna kan worden voorgesorteerd op een passend sectorgericht leerwerktraject. In het voortraject worden ook praktische belemmeringen voor deelname aan een leerwerktrajecten weggenomen (zoals organisatie kinderopvang). Na het voortraject stromen deelnemers door naar een gecombineerd leerwerktraject gericht op het behalen van een mbo 2 diploma of (deel-) certificaten.
- c) **Voortraject** Statushouders voor de klas: Op verschillende Nederlandse hogescholen wordt een hbo traject aangeboden om statushouders voor te bereiden op een baan binnen het **onderwijs**. De deelnemers verbeteren tijdens dit voortraject hun taalvaardigheid, maken kennis met het Nederlandse onderwijssysteem en doen daarnaast ervaring op als onderwijsassistent of stagiair. Al lerend en werkend vergroten zij ook hun professionele netwerk. Kandidaten die het traject succesvol afronden en het Staatsexamen 'Nederlands als tweede taal' (NT2) halen, komen in aanmerking voor de deeltijd docentenopleiding (drie jaar), het zij-instroom traject voor docenten, of maatwerk voor onderwijsassistent.



De vormgeving van dit voortraject is afhankelijk van de kandidaat, de *werkgever* en het voorgenomen leerwerktraject (niveau, sector en duur). Voor een baan binnen het onderwijs bijvoorbeeld is het taalniveau van groot belang. Deze trajecten worden daarom uitsluitend op hbo niveau aangeboden (zie kader 1c). In de zorg zijn diverse voortrajecten die voorbereiden op een reguliere mbo of hbo opleiding (zie kader 1a). Andere voortrajecten, zoals in Utrecht (zie kader 1b), zijn meer gericht op statushouders met een lager taal- en opleidingsniveau. De rol van *regisseur* is belangrijk in het voortraject, omdat met diverse partners (*taalopleiders*, *werkgevers*) moet worden afgestemd en samengewerkt 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.

Leer- en werkcomponent

De kern van het leerwerktraject is de combinatie van het opdoen van praktijkervaring en het leren van sectorgerichte (vak-) vaardigheden (grotendeels 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.

In dit *whitepaper* breken we een lans voor het ontwikkelen van leerwerktrajecten op *alle* niveaus. We constateren dat de meeste bestaande leerwerktrajecten zijn gericht op mbo 3, mbo 4 of hbo niveau. Niet iedereen heeft echter de competenties of ambities om een diploma te halen. Het behalen van een certificaat of praktijkverklaring kan ook een goede invulling zijn van de leercomponent, zoals het behalen van een VCA, de certificering voor veilig werken in risicovolle branches zoals bouw en elektrotechniek (zie kader 2a en 2b). De leercomponent kan daarom worden georganiseerd door een onderwijsinstelling of *in-company* door een werkgever zelf. Kader 2 geeft een aantal mooie voorbeelden van leer- en werk componenten in verschillende tekortsectoren, op verschillende niveaus en op verschillende wijze vormgegeven.

KADER 2: VOORBEELDEN VAN LEER- EN WERKCOMPONENTEN

- a) Diverse bedrijven hebben een opleidingstraject voor statushouders tot **elektromonteur** (mbo 3 of 4). Deze trajecten zijn sterk geënt op het reguliere opleidingstraject, maar het tempo ligt lager en uiteraard is er extra begeleiding en extra aandacht voor taal (zie ook de andere componenten). Voor de opleiding wordt samengewerkt met verschillende opleiders en het praktijkdeel wordt op de eigen werkvloer of bij opdrachtnemers gedaan (Liander, Stedin, Enexis, Heijmans).
- b) Stichting de Nieuwe Buren in Amsterdam biedt Leren en werken in de **bouw** aan. Deze praktijkopleiding biedt de mogelijkheid om in 3-8 weken een VCA te halen, inclusief taalles gericht op het vak. Aansluitend volgt een stage van 2 weken. Bij succesvolle afronding van de stage volgt een dienstverband. Tijdens dit dienstverband krijgt de deelnemer begeleiding op maat zodat een mbo 1 of 2 opleiding kan worden afgerond (startkwalificatie).
- c) Mede op initiatief van de branchevereniging VHG is in de **hoveniersbranche** de Groen Inclusief Deal 2022 opgezet. Ook dit is een tekortsector waar statushouders aan het werk kunnen. Het leerwerktraject bestaat uit de combinatie van werktraining, groentraining en taal en duurt 13 weken. Het traject wordt afgesloten met een certificaat en de deelnemers gaan vervolgens 6 maanden in dienst bij een werkgever uit de branche, met de intentie een vervolgontraject aan te bieden. Indien gewenst kan tijdens het dienstverband een mbo opleiding worden gestart.





De praktijkcomponent wordt ingevuld door *werkgevers*, in samenwerking met de *opleiders*. De kracht is dat de leer- en praktijkcomponent elkaar versterken. Wat in de schoolbanken wordt geleerd kan immers direct in praktijk worden gebracht op de werkvloer. Uitgangspunt is om de doelgroep van statushouders zoveel mogelijk te laten aansluiten bij bestaand, generiek/regulier aanbod, zoals – onderdelen van – BBL opleidingen of deelcertificaten van het mbo (zie kader 2a). We benadrukken hier echter nogmaals dat maatwerktrajecten soms echt nodig zijn, met name voor laag- of ongeschoolde statushouders met een behoorlijke taalachterstand.

Voor de vormgeving van deze leerwerktrajecten op *alle* niveaus voor statushouders is dus een belangrijke rol weggelegd voor *opleiders* en *werkgevers*. Dit vraagt ook creativiteit en flexibiliteit. Brancheorganisaties kunnen een belangrijke verbindende rol vervullen bij de opschaling bijvoorbeeld door het opzetten van sector-brede leerlijnen zoals in de hoveniersbranche (zie kader 2c). Ook in dit component is een *regisseur* van belang voor de continuïteit en de afstemming onderling en met de andere componenten (taalondersteuning, begeleiding en matching en plaatsing). Het ministerie van SZW kan hier als *expertise partner* veel betekenen door informatie over de vormgeving en financiering van leerwerktrajecten beschikbaar te maken. Daarnaast neemt SZW in de Werkagenda VIA de rol op zich om te zorgen dat de infrastructuur voor het gecombineerd leren en werken in Nederland optimaal wordt benut (SZW, 2021).

(Extra) taalondersteuning

Aangezien de gecombineerde leerwerktrajecten zoals hiervoor besproken zoveel mogelijk aansluiten bij het reguliere aanbod noemen we in ons model twee componenten die additioneel nodig zijn voor de specifieke doelgroep van statushouders. Ondanks een bepaald basisniveau van Nederlandse taalbeheersing dat nodig is voor deelname aan het leerwerktraject blijft (extra) taalondersteuning, ‘Nederlands als tweede taal’ (NT2), voor deze doelgroep nodig om de opleiding te kunnen volgen en te kunnen functioneren op de werkvloer. Belangrijk aspect daarbij is aandacht voor de ontwikkeling van vaktaal. Mede hierdoor neemt de kans op duurzame arbeidsmarktparticipatie op termijn toe. Belangrijk is hier dat de taalondersteuning parallel is georganiseerd naast de leer- en werkcomponent waardoor vaktaal direct in de praktijk kan worden benut; dit versnelt het leerproces.

In de diverse voorbeelden in kader 2 is taalles een integraal onderdeel van het leerwerktraject. *Taalopleiders* hebben vanzelfsprekend een belangrijke rol bij de invulling van deze taalondersteuning. Afstemming met de onderwijsinstelling en/of werkgever over de inbedding in het leerwerktraject is van belang. Zo kan de werkgever 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. Ook de praktische afstemming over dagdelen, locatie en dergelijke, vragen hier aandacht.



(Extra) begeleiding

Het tweede additionele component bovenop het leerwerktraject voor statushouders is (extra) begeleiding en ondersteuning voor de kandidaat én de werkgever. Uit diverse onderzoeken blijkt dat persoonlijke begeleiding en laagdrempelig contact voor de kandidaat van belang is (Baan et al., 2020; Bakker et al., 2021; Bulsink et al., 2021). Zo kan een vertrouwensband tot stand komen waardoor 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. Onderdeel van deze (extra) begeleiding kan ook zijn het trainen van werknemersvaardigheden, zoals sollicitatievaardigheden, omgang met collega's en leidinggevende, en eventuele specifieke (cultuur-) kenmerken van de beoogde werkgever. De begeleiding kan op diverse wijzen en niveaus worden vormgegeven. Dit kan in de rol van (*job-*) *coach* (vanuit de gemeente of vanuit de branche), een begeleider vanuit de opleiding, en/of een *mentor* of maatje op de werkvloer.

Zoals aangegeven is de betrokkenheid van de werkgever vanaf het begin van het traject cruciaal. Dit vraagt ook begeleiding en ondersteuning van werkgevers in de verschillende componenten. Tijdens het voortraject bijvoorbeeld, bij de inrichting en vormgeving van praktische aspecten van het leerwerktraject, maar ook voor het trainen en voorbereiden van management en medewerkers op de werkvloer op het gebied van interculturele communicatie. Uit onderzoek blijkt dat dit laatste van belang is voor het creëren of borgen van een cultuur



van diversiteit en inclusie waarin allen zich thuis voelen (Bakker et al., 2021). Diverse *expertise partners* kunnen hier een rol in vervullen, waaronder ook de branchevereniging. Beide vormen van begeleiding zijn een zaak van een lange adem want deze start al gedurende het voortraject en loopt idealiter door tot na de plaatsing. Onderzoek laat zien dat ook enige tijd na plaatsing begeleiding op werkvloer nodig blijft voor een goede landing en het realiseren van duurzame arbeidsmarktparticipatie (Baan et al., 2020).

Matching en plaatsing

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 (zoals bij de genoemde voorbeelden in de bouw en de elektrotechniek, kader 2). 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. Het is bij plaatsing van belang om helderheid te geven over de beloning, de duur van het contract en de doorgroei mogelijkheden. Het (tijdelijk) dienstverband kan mede gefinancierd worden met loonkostensubsidie, afhankelijk van de loonwaarde van de statushouder. Hierbij geldt wel dat ook voor laaggeschoold werk een evaluatiekader wordt opgesteld om te bepalen wanneer iemand loonwaarde heeft. Dit geeft werkgevers houvast bij de onderbouwing om laaggeschoolde statushouders uit het leerwerktraject al dan niet in dienst te nemen.

Wanneer directe plaatsing bij de werkgever die betrokken is bij het leerwerktraject niet mogelijk is volgt matching met andere werkgevers. In deze gevallen gaat het meestal om een proefplaatsing van enkele maanden, met behoud van uitkering. In deze gevallen blijkt echter wel vaak dat de duur van de proefplaatsing bij laaggeschoold werk te kort is – slechts twee maanden – voor de werkgever en statushouder om elkaar echt te leren kennen en een vervolg te geven aan het dienstverband. Dit vraagt van gemeenten om een langere periode van proefplaatsing mogelijk te maken voor laaggeschoolden. Om een duurzaam baanperspectief binnen de sector te kunnen bieden na deelname aan het leerwerktraject is het van belang dat de *intermediair*, bijvoorbeeld het WSP of het UWV, een netwerk van betrokken werkgevers in de tekortsectoren beschikbaar heeft die bekend zijn met het aanbod van leerwerktrajecten en bereid zijn tot plaatsing indien passend.

Verbinders, zoals brancheorganisaties, kunnen hierin een belangrijke rol spelen (zoals in het voorbeeld van de hoveniersbranche, zie kader 2). Zo kunnen de statushouders geplaatst worden in goed voorbereide organisaties en teams met aandacht voor inclusie. Aan *werkgevers* de oproep om bij plaatsing te investeren in een goed inwerkprogramma, waarbij ook oog is voor de organisatiecultuur en (in-) formele afspraken. De extra begeleiding op de werkvloer in de eerste periode van plaatsing is cruciaal (zie ook de vorige component), maar ook investeringen in een inclusieve bedrijfscultuur zijn van groot belang, met praktijkbegeleiders en leidinggevenden die voldoende toegerust zijn om statushouders in hun team op te nemen. Ook het faciliteren van ontmoetingen met collega's, klanten en andere stakeholders draagt hieraan bij. Een buddy (collega) kan hierin een goede rol spelen.



Naar een missiegedreven aanpak

Voor veel statushouders die langs reguliere weg moeizaam aan het werk komen bieden leerwerktrajecten betere vooruitzichten op duurzaam betaald werk. Zeker in tekort sectoren zoals techniek, zorg, onderwijs, logistiek en bouw kunnen leerwerktrajecten voor statushouders een uitkomst bieden aan werkzoekenden, werkgevers én de samenleving als geheel. Ook de bijkomende voordelen zijn groot. Statushouders kunnen langs deze weg al vroeg werkervaring opdoen en kunnen in korte tijd ook veel grotere stappen maken in hun mondelinge taalvaardigheid en in het opbouwen van een sociaal netwerk.

De evaluatie van bestaande leerwerktrajecten, zowel uit bronnen, gesprekken met ervaringsdeskundigen en onze eigen bevindingen, laat echter ook een paar belangrijke uitdagingen zien die een duurzame inbedding en opschaling van leerwerktrajecten voor statushouders bemoeilijken: 1) wat betreft de hoeveelheid en het bereik van de leerwerktrajecten, met name voor laag- en ongeschoold werk; 2) wat betreft de benodigde coördinatie en regie van de leerwerktrajecten; en 3) wat betreft de benodigde middelen om verduurzaming en opschaling te garanderen.

Het doel van dit *whitepaper* is om concrete handvatten te bieden om leerwerktrajecten voor statushouders duurzaam in te bedden en opschaling mogelijk te maken. Publieke, private en maatschappelijke partijen zullen hiervoor gezamenlijk het gemeenschappelijk doel moeten onderkennen: *‘wat willen we uiteindelijk bereiken?’*. Dit is ambitieus maar niet onmogelijk. Het vraagt om een missie-gedreven aanpak in plaats van uitsluitend het corrigeren van bestaande knelpunten. Drie belangrijke voorwaarden hierbij zijn: a) een helder, gezamenlijk doel, waarin de rollen en het gemeenschappelijk belang voor alle partijen duidelijk zijn; b) een gezamenlijke investering in *commitment*, tijd en middelen om het doel te bereiken, waarbij de risico's én de uiteindelijke opbrengsten worden gedeeld; c) een flexibel en continu leerproces waar eventueel tussentijds bijgestuurd kan worden; niet slechts een evaluatie achteraf.

Het generiek model met de belangrijkste componenten van een leerwerktraject voor statushouders biedt houvast voor een concrete uitwerking van de vraag *‘wat is daar voor nodig?’*. Het speciaal voor dit doel ontwikkeld *Canvas ‘Leerwerktraject voor statushouders’* geeft hierbij op een overzichtelijke manier inzicht in de belangrijkste onderdelen om een leerwerktraject voor statushouders te ontwikkelen, en kan helpen om het gesprek aan te gaan welke concrete partijen invulling kunnen geven aan de verschillende rollen, en welke partijen de benodigde middelen kunnen inbrengen.

Tot slot vatten we hieronder (kader 3) de belangrijkste aandachtspunten per component ook nog eenmaal samen om partners te helpen om verder invulling te geven aan deze missie-gedreven aanpak. Alleen gezamenlijk kunnen we echt werk maken van werk voor statushouders.

KADER 3: AANDACHTSPUNTEN PER COMPONENT

Werving en selectie:

- Een duidelijke vraag en behoefte uit de branche is nodig voor een helder profiel bij de werving en selectie, en vergroot de kans op succesvolle afronding.
- Bovenregionaal werven biedt meer kansen om voldoende groepsvolume te creëren en de leerwerktrajecten rendabel te maken.

Voortraject:

- Betrokkenheid van de werkgever in het voortraject maakt dat kandidaat en werkgever elkaar tijdig leren kennen, afspraken kunnen maken en zich wederzijds kunnen committeren.
- Regie in het voortraject (en in de leer-werkcomponent) bevordert efficiënte samenwerking aan de invulling en uitvoering tussen diverse partners.

Leer- en werk component:

- Een focus op taken biedt meer perspectief en instapkansen dan een focus op specifieke functies.
- Het behalen van een certificaat of praktijkverklaring biedt ook goede kansen op duurzame arbeidsparticipatie, een diploma is niet altijd haalbaar of noodzakelijk.

(Extra) Taalondersteuning:

- Voldoende aandacht voor vaktaal gedurende verschillende fasen is essentieel.
- Taalondersteuning als integraal onderdeel van het leerwerktraject borgt dat taal direct in de praktijk kan worden gebracht.

(Extra) begeleiding:

- Extra begeleiding en ondersteuning van de kandidaat draagt bij aan duurzame arbeidsmarktparticipatie.
- Begeleiding en ondersteuning van werkgevers is cruciaal om te komen tot diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

Matching en plaatsing:

- Langere proefplaatsing vergroot de kansen op duurzame plaatsing.
- Helderheid over de beloning, de duur van het contract en de doorgroei-mogelijkheden is van belang voor duurzame plaatsing.





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 opleidingstrajecten*. Berenschot/IZI Solutions.
- Bakker, L., Huberts, S. & Scholten, N. (2021). *Investeren in mensen: begeleiding naar werk en volwaardig burgerschap. Evaluatie van de Pilot Leren en Werken in Utrecht (VIA)*. Significant.
- Bulsink, D., Yohannes, R. & Hamdi, A. (2021). *Voortraject Leren en werken in de zorg en de aanvullende niveau 3-opleiding voor anderstaligen*. Verwey-Jonker Instituut.
- CBS (2021). *Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders. Asiel en integratie 2021*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CPB/SCP (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt. Beleidsopties voor het verbeteren van de arbeidsmarktuitskomsten van personen met een migratieachtergrond*. Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dagevos, J., Schans, D., Uiters, E. (2021). *In uitvoering. Een analyse van het op statushouders gerichte beleid en wat er nodig is om dit beleid te verbeteren*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dagevos, J., Klaver, J., Dekker, R., Geuijen, C., & Odé, A. (2019). Leren en werken voor vluchtelingen: Beleid en interventies in drie grote gemeenten. *Beleid en Maatschappij*, 46 (1), 43-64.
- De Bell, L., Baan, A., Both, M. & Geleijnse, E. (2021) Leerwerktrajecten: de 'missing link' tussen werkgever en statushouder. *Sociaalweb*, Blog, 14 januari. Te raadplegen op: sociaalweb.nl/nieuws/leerwerktrajecten-de-missing-link-tussen-werkgever-en-statushouder.
- De Bell, L., & Dijkers, J. (2022). Organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie: Een pleidooi voor een integrale benadering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38 (1), 105-116.
- De Gruijter, M., Razenberg, I., Brock, A. & Maan, M. (2021). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding en inburgering statushouders 2021*. Verwey-Jonker Instituut.
- De Jong, M., Ghorashi, H., Lovert, T., Mars, K., de Rooij, E., & Ustuner, E. (2021). *Naar een inclusieve werkomgeving: Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk*. Hogeschool Inholland.
- De Vries, S., Van der Weide, J., & Gariç, S. (2021). Statushouders begeleiden bij de 'inburgering' op het werk: Lessen voor HRM vanuit de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 24 (4), 50-76.



- Dijkers, J. & De Bell, L. (2020). *Werken aan Waarde: Praktijkgericht onderzoek naar het creëren en duurzaam organiseren van waardig werk*. Hogeschool Utrecht.
- Huijnk, W., Dagevos, J., Djundeva, M., Schans, D., Uiters, E., Ruijsbroek, A. & Mooij, M. (2021). *Met beleid van start. Over de rol van beleid voor ontwikkelingen in de positie en leefsituatie van Syrische statushouders*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin Random House.
- Oostveen, A., Odé, A. & Mack, A. (2018). *Duale trajecten taal en werk. Inventarisatie van duale trajecten voor statushouders*. Regioplan.
- Oostveen, A., Korstjens, A. & Klaver, J. (2020). *Evaluatie VOI pilot Duale trajecten*. Regioplan.
- Rijksoverheid (2021). *Onderzoeksrapporten en evaluaties Programma VIA 2021*, 17 november. Te raadplegen op: www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/11/17/onderzoek-pilots-programma-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-via
- SER (2021). *Leerwerktrajecten voor personen met een migratieachtergrond in de praktijk: een inventarisatie van opschalingsmogelijkheden*. Sociaal-Economische Raad.
- SER (2019). *Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers*. Verkenning 19/04. Sociaal-Economische Raad.
- Stavenuiter, M., Tinnemans, K., Kahmann, M., Van der Hoff, M. (2019). *Statushouders tussen droombaan en realiteit. De werking van twee interventies voor arbeidstoeleiding*. Verwey-Jonker Instituut.
- 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.
- UWV (2021). *Kansrijke beroepen. Landelijk overzicht van beroepen met voldoende tot goede kansen op werk*, december. Te raadplegen op: www.werk.nl/imagesdxa/kansrijke_beroepen_december2021_tcm95-434993.pdf
- Walz, G., Witkamp, A., Hippert, N., & De Ruig, L. (2021). *Evaluatie programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt. Derde rapport: uitvoering, opbrengsten en impact van het programma*. De Beleidsonderzoekers.
- WRR (2020). *Samenleven in verscheidenheid. Beleid voor de migratiesamenleving*, wrr-Rapport 103. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.



Berenschot