

izi! HANDREIKING

Het duurzaam opleiden en plaatsen van statushouders

Pilots voor statushouders bij Liander en Stedin



GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Inhoudsopgave

[Inleiding](#)

[Doelgroepen](#)

[Mechanismen](#)

[Opleidingstraject](#)

[Inzichten en adviezen voor werkgevers](#)

[Inzichten en adviezen voor \(semi\)overheid](#)

[Inzichten en adviezen voor opleiders](#)

[Maatschappelijke kosten- en batenanalyse \(MKBA\)](#)

[Toekomstige ontwikkelingen](#)

Uit het rapport

“Liander en Stedin hadden in de afgelopen jaren veel moeite met het vinden van voldoende technisch personeel, waaronder monteurs (opgeleid of met de potentie om opgeleid te worden). De uitstroom uit de reguliere technische opleidingen is niet genoeg om aan de personeelsvraag te voldoen. Beide bedrijven hebben dan ook in de afgelopen jaren al meerdere (omscholing) projecten opgezet om meer instroom te genereren van technisch personeel.

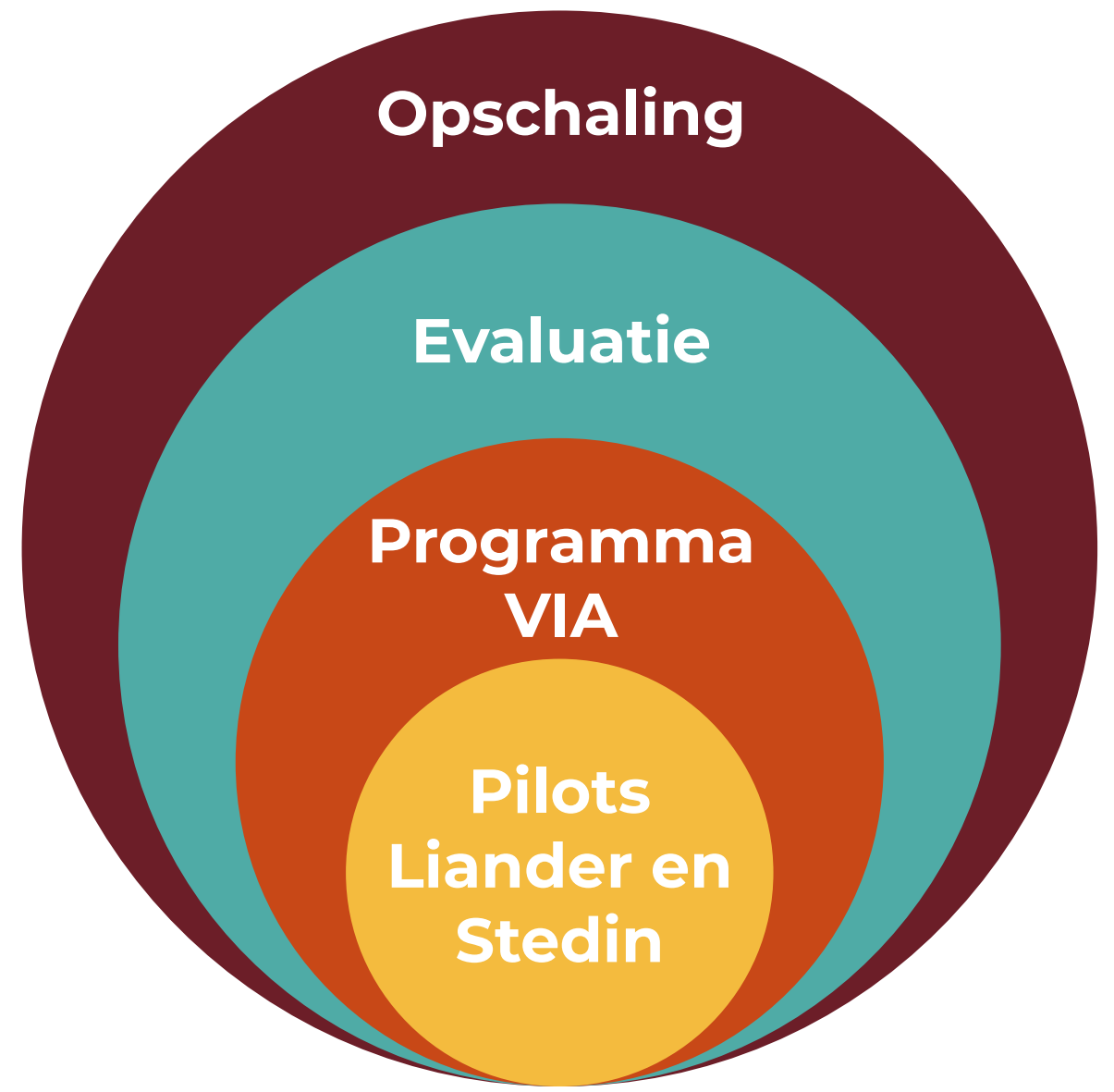
Beide bedrijven zagen het rekruteren van monteurs onder de groep statushouders in Nederland en het opleiden daarvan als een kansrijke manier om ‘de vijver te vergroten’ en daarmee uiteindelijk ook hun capaciteit aan monteurs op peil te brengen of te houden. Ook als de nieuw opgeleide monteurs niet bij het bedrijf zelf zouden blijven, maar doorstromen naar aannemers of concurrenten, zouden ze toch behouden blijven voor de sector en voor de energietransitie.”

Inleiding

Deze handreiking is voor (middel)grote werkgevers, gemeenten (gemeenten, UWV, WSP's en arbeidsmarktregio's) en opleiders (publiek en privaat) die geschoolde en/of gediplomeerde medewerkers nodig hebben en/of willen opleiden. In de handreiking staan inzichten en adviezen om een duurzaam opleidingstraject en daarmee duurzame arbeidsplaatsen voor statushouders te creëren.



De handreiking is onderdeel van het evaluatieonderzoek uitgevoerd door Berenschot en IZI Solutions, in opdracht van het ministerie van SZW, om antwoord te krijgen op de vraag wat de werkzame elementen in de door Liander en Stedin gekozen aanpak zijn. Daarnaast geeft dit onderzoek antwoord op de vragen wat de kosten en baten zijn (voor zowel werkgevers als gemeenten) van de aanpak en hoe de aanpak overdraagbaar is aan andere werkgevers die ook de groep statushouders als nieuwe bron van arbeidspotentieel willen aanboren.



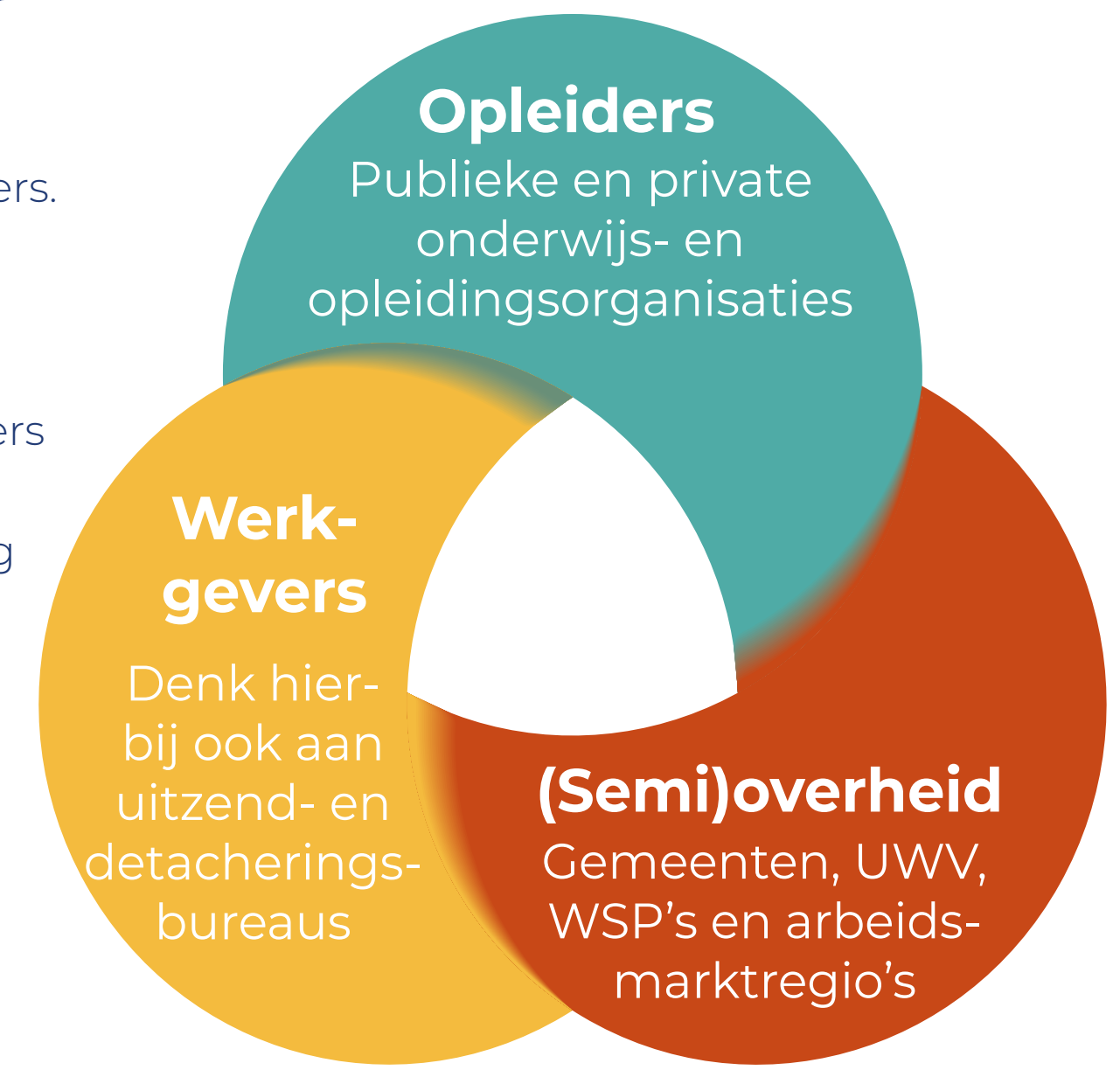
Doelgroepen

In het model hiernaast zijn de direct betrokken partijen rond een opleidingstraject voor statushouders schematisch weergegeven. Dit zijn tevens de (doel)groepen waar de handreiking zich op richt.

Werkgevers: zij verwachten dat een opleidingstraject een duurzame bijdrage levert aan de oplossing van het capaciteitsvraagstuk (een dringend tekort aan geschoold en/of gediplomeerd personeel). Hiermee wordt de vijver van geschikt personeel zowel op korte als lange termijn vergroot. Dat veronderstelt wel dat deze nieuw opgeleide medewerkers ook worden behouden voor de organisatie of (als second best) voor de sector. Binnen de sector is er immers ook een gezamenlijk belang van de bedrijven voor de beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleide medewerkers.

(Semi)overheid: gemeenten en UWV hebben vanuit hun wettelijke opdracht belang bij de participatie van statushouders in de samenleving en met name op de arbeidsmarkt. Een direct financieel belang voor de samenleving hierbij is dat indien statushouders zelf hun inkomen verdienen, zij geen gebruik hoeven te maken van een uitkering.

Opleiders: voor alle betrokken opleiders geldt dat betrokkenheid in deze trajecten ook voor hun eigen organisatie een (financiële) meerwaarde heeft. Tevens versterkt het voor zowel de publieke als private opleiders hun connectie met werkgevers en helpt het om hun kwaliteit van onderwijs op peil te houden.



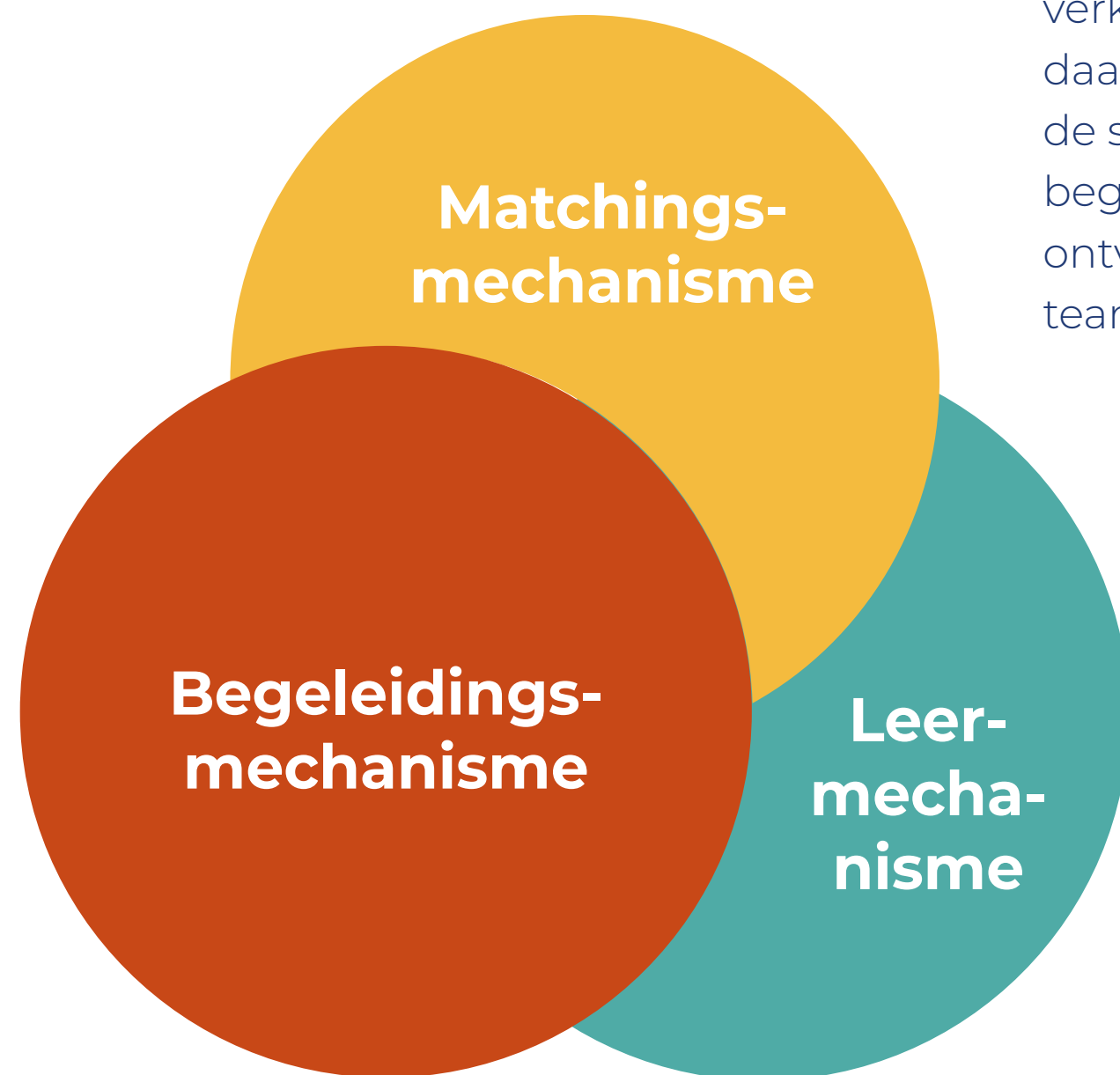
Mechanismen

De manier waarop activiteiten en interventies van het opleidingstraject werken en bijdragen aan de beoogde doelen, duiden we in het onderzoek aan als mechanismen. In het evaluatieonderzoek onderscheiden we drie (veronderstelde) mechanismen, te weten:

Matchingsmechanisme: het bewerkstelligen dat de juiste persoon aan het opleidingstraject gaat deelnemen, dit met succes kan doorlopen en vervolgens goed zijn weg in de organisatie kan vinden.

Leermechanisme: het bestaande opleidingstraject toespitsen op uitdagingen die het opleiden van statushouders met zich mee brengt en op het dichten van de veronderstelde kloof in kennis en vaardigheden. Het leren geldt hierbij voor twee kanten. Werkgever, opleiders en gemeenten leren van deze opleidingstrajecten voor statushouders en vertalen de geleerde lessen ook onderweg naar bijstellingen in de lopende trajecten of in de trajecten voor een volgende groep.

Begeleidingsmechanisme: verkleinen van het risico op uitval, als gevolg van de voorgeschiedenis van de statushouder en het verkleinen van de eventuele negatieve impact daarvan op gedrag en mogelijkheden van de statushouder. Hierbij gaat het zowel om begeleiding van de statushouder als van de ontvangende omgeving (de organisatie en de teams).



Voorbeeld uit de praktijk

“Bij statushouders is het belangrijk om ze juist in pressure cooker te stoppen i.p.v. in het reguliere opleidingstraject. Bij een regulier MBO-traject zitten vakken en eisen bij die niet haalbaar en praktisch zijn voor statushouders. Ook duurt zo’n een opleidingstraject te lang. Een op maat gemaakt pressure cooker traject zoals die van Liander is sneller en leidt mensen gelijk op tot hetgeen wat ze moeten doen. En daarbij is er ook gelijk perspectief (loon en uitzicht op vaste baan) aan gekoppeld is. De incentive voor de begeleidende ambtenaren van de gemeente is duurzame plaatsing.” | Klantmanager gemeente

Voorbeeld uit de praktijk

“Eerst zes maanden opleiding laag gehad. Nu loop ik acht maanden stage. Na stage ga ik drie maanden de opleiding middenspanning doen. Alleen heb ik nu al in mijn stage middenspanningswerkzaamheden”. Deze deelnemer geeft aan liever ook de middenspanning vooraf in de theorie tegelijk met laagspanning te hebben gehad. Ook geeft hij aan meer afwisseling en meer uren in de praktijkopleiding te willen, waardoor hij meer praktijkervaring kan op doen. De theoretische opleiding was erg goed” |

Deelnemer

Voorbeeld uit de praktijk

De manier waarop het opleidingsprogramma kon worden opgebouwd met stichting BLEI: BLEI is een landelijk samenwerkingsverband dat zich sterk maakt voor het opleiden van vakmensen voor de infratechniek op mbo-niveau. In de stichting werken brancheorganisaties, regionale netbeheerders, aannemers en tien ROC’s samen aan goed beroepsonderwijs infratechniek. BLEI speelt een belangrijke rol bij het realiseren van uniforme en kwalitatief goede leermiddelen en examenproducten voor mbo-niveau 2, 3 en 4. Een succesfactor hier was dat de stichting BLEI in de lesmaterialen voldoende ruimte heeft ingebouwd voor maatwerk op bedrijfsniveau. In een branche waarin grote bedrijven actief zijn, lukt dat volgens één van de betrokken ROC’s beter dan in branches waarin heel veel kleine bedrijven acteren. Mede door de wijze waarop BLEI dit heeft vormgegeven, was flexibiliteit in de uitvoering mogelijk. Het betrokken ROC blijft overigens verantwoordelijk voor de diplomaverstrekking en voor het toetsen van het eindniveau op de inhoud die daarvoor is vastgesteld. Daarnaast hebben beide bedrijven, samen met de opleiders ook eigen inhoud aan het theoriedeel toegevoegd.

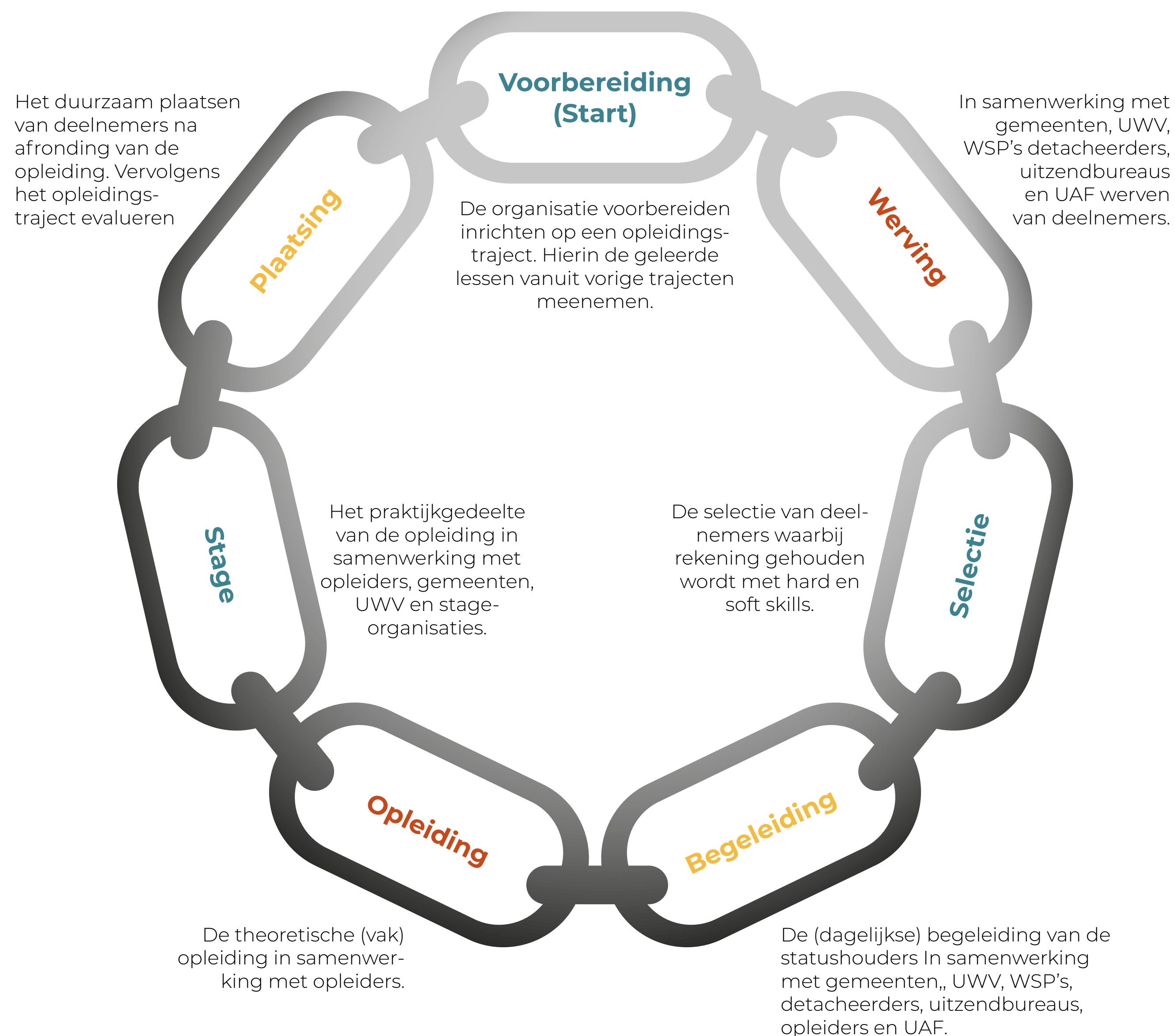
Opleidingstraject

Het opleidingstraject voor statushouders bij Liander en Stedin is een van de vier deelpilots uit het pilotthema 'Leren en Werken' onder het Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). De doelstelling van het VIA-programma is om de arbeidsmarktpositie en –participatie van personen met een migratieachtergrond te verbeteren.

Het opleidingstraject van Liander en Stedin bestaat uit de volgende schakels:

- Voorbereiding (Start)
- Werving
- Selectie
- Begeleiding
- Opleiding
- Stage
- Plaatsing

Hierbij is inclusie een integraal onderdeel van alle schakels van het opleidingstraject.



Inzichten en adviezen voor werkgevers

Vorbereiding (start)

- Een opleidingstraject als dit is niet iets wat er even bij gedaan kan worden. Het is arbeidsintensief en duurt langer dan reguliere opleidingstrajecten. Er moet rekening gehouden worden met o.a. taalbeheersing en de afstand naar de arbeidsmarkt van de deelnemers. Dus neem de tijd, niet alleen om op te leiden maar ook om hen zich thuis te laten voelen. De meeste statushouders hebben veel meegemaakt en zoeken geborgenheid om weer hun leven op te bouwen. Hou daarom ook rekening met mogelijke trauma's.
- Formuleer waarom u als bedrijf of organisatie een opleidingstraject als dit belangrijk vindt, wat het bestaansrecht en de meerwaarde van het opleidingstraject is en op welke wijze het traject bij uw organisatiedoelstellingen past.
- Breng de capaciteitsbehoefte, functie- en opleidingseisen van de organisatie in beeld. Maak daar waar mogelijk gebruik van jobcarving (bij jobcarving splits je bestaande functies op om banen te creëren). Niet alleen de statushouders profiteren hiervan, maar ook uw organisatie en u als werkgever. Het opleidingstraject draagt namelijk bij aan een hogere efficiëntie en een duurzame bedrijfsvoering.
- Zoek bij het bereiken, activeren, begeleiden en plaatsen van de statushouders de samenwerking op met UAF, gemeenten, UWV, werkgeversservicepunten, arbeidsmarktregio's, opleiders en andere partners.
- Wijs een portefeuillehouder/ambassadeur aan in de raad van bestuur, directie en/of top van de organisatie. Let op dat het opleidingstraject meer dan een HR-vraagstuk is en niet alleen bij de HR-afdeling belegd wordt. Beleg het in de lijn en maak de lijnmanagers medeverantwoordelijke.
- Maak voldoende middelen (capaciteit en budget) vrij voor het opleidingstraject en de statushouders. Stel ook een toegewijde projectmanager of -leider aan die het opleidingstraject volgt.
- Zorg voor voldoende (opleidings- en werk)plekken voor statushouders in de organisatie door het in te bedden in de planning en control cyclus van de organisatie. Denk hierbij ook aan het benoemen van KPI's, het integraal opnemen in jaarplannen, managementcontracten en rapportages.
- Investeer (indien mogelijk) in de kennis, kunde, houding en gedrag (omgang) van alle lagen (top- en middenmanagement, staf (HR) en uitvoerend personeel) in de organisatie over statushouders. Denk aan trainingen op het gebied van uitsluitingsmechanismen, migratiegeschiedenis van de statushouders en benodigde cultuur- en religiesensitiviteit. Creëer ook ruimte voor het delen van ervaringen van de statushouders.
- Bekijk het medewerkerstevredenheid-beleving-/waarderingsonderzoek van de organisatie en pas dit aan om het (meer) inclusief te maken. Let hierbij op dat onderwerpen als inclusie, veiligheid en uitsluitingsmechanismen (stereotypering, vooroordelen, micro-agressies, discriminatie, pest en treitergedrag, en racisme) integraal een onderdeel van de jaarlijkse vragen zijn.
- Stel getrainde (externe) vertrouwenspersonen aan voor statushouders en creëer ruimte voor het zittend personeel om vragen, bedenkingen en opvattingen in een veilige setting te bespreken. Dit zorgt ervoor dat er niet een eventuele onderstroom in de organisatie ontstaat. Betrek indien nodig UAF of een organisatie met vergelijkbare kennis hierbij.
- Bekijk het integriteitsbeleid van de organisatie en herijk dit daar waar nodig om het (meer) inclusief te maken. Let hierbij op dat onderwerpen als inclusie, veiligheid en uitsluitingsmechanismen (stereotypering, vooroordelen, micro-agressies, discriminatie, pest en treitergedrag, en racisme) een benoemd en integraal onderdeel van het integriteitsbeleid zijn.
- Evalueer het vorige opleidingstraject: wat ging goed, wat ging niet goed, wat kon beter en wat moet anders? Pas die geleerde lessen toe in het volgende opleidingstraject.

Voorbeeld uit de praktijk

“Sommigen (van de zittende medewerkers) staan er positiever in dan anderen. Sommigen zeggen van mij hoeft het allemaal niet. Die jongens hebben dan een bepaald ritme en willen niet gestoord worden. Maar wij weten ook wel bij welke monteurs we ze neer kunnen zetten, daar houden we echt rekening we mee. Als er een monteur is die haastig werkt, dan moeten die jongens niet bij hem zitten. Die moeten rustig uitleg krijgen over wat er gebeurt.” | Teamleider

Inzichten en adviezen voor werkgevers

Matching (werving, selectie en voortrajecten)

- Communiceer uitvoerig over (het waarom en de meerwaarde van) het opleidingstraject binnen de organisatie. Besteed extra aandacht aan de teams waar de statushouders (mogelijk) geplaatst worden. Denk hierbij aan informatie over wat het opleidingstraject inhoudt, wat dit betekent voor de deelnemers, wat dit betekent voor een team en wat er van een team wordt verwacht. Geef ook de ruimte aan de teamleden om hun mening hierover te geven en vragen te stellen.
- Maak een heldere (en realistische) profielschets op basis van de capaciteitsbehoefte. Neem hierin ook motivatie, taal en kennis van en gevoel voor het vakgebied mee.
- Stel niet de eisen voor de functie en/of opleiding naar beneden bij om maar mensen te kunnen werven. Door de kwaliteitseisen naar beneden bij te stellen wordt er geïnvesteerd in werknemers die niet het nodige niveau kunnen halen en die waarschijnlijk na de opleiding moeilijk en/of niet geplaatst kunnen worden in de organisatie. Dit kan ook gevolgen hebben voor het draagvlak bij management en uitvoerend personeel.
- Benader UAF (of een organisatie met vergelijkbare kennis), gemeenten, UWV, werkgevers-servicepunten en opleiders voor mogelijke kandidaten.
- Kijk bij de selectie ook naar de ontwikkelde kennis en vaardigheden vanuit neven- en/of prive-activiteiten. Denk bijvoorbeeld hierbij aan iemand die geen technische opleiding heeft gehad, maar wel in privétijd als hobby auto's opknappt.
- Hou tijdens de werving rekening met of iemand in de organisatie past. Dus niet enkel richten op de harde eisen van de functie en/of opleiding. Indien mogelijk ook richten op de zachte eisen. Dit helpt om iemand duurzaam te plaatsen.
- Hou er bij het inzetten van (ontwikkelderichte) assessments rekening mee dat deze vaak een taal- en/of cultuurbias kunnen hebben. Kies voor assessmentbureaus die rekening houden met (on)bewuste uitsluitingsmechanismen. Eventueel kan de (ontwikkelderichte) assessment vertaald en/of gehouden worden in de moedertaal van de deelnemers om diens werk-/denk-/opleidingsniveau in beeld te brengen. Let op! Dit gaat dus niet over taalniveau.
- Geef duidelijk en concreet aan wat de statushouders van de opleiding en de werkgever/opleider kunnen verwachten en wat er van hen wordt verwacht. Zeg wat je doet en doe wat je zegt.
- Toets de mate van beheersing van de Nederlandse en/of Engelse taal. Communicatie is essentieel tijdens de opleiding en op de werkvloer. Onvoldoende taalbeheersing vertraagt het opleidingsproces. Zowel statushouders als zittend personeel geven het belang van goede taalbeheersing aan.
- Indien een kandidaat niet klaar voor werk is en bijvoorbeeld de taal nog onvoldoende beheerst, dan eerst naar een (extra) taal cursus, voorschakeltraject en/of vooropleiding sturen.
- Biedt in de verschillende opleidingsonderdelen ondersteuning in de vorm van een vast aanspreekpunt voor de statushouder ten aanzien van werk, en liefst ook ten aanzien van andere praktische zaken.

Voorbeeld uit de praktijk

“Wat we in ieder geval gedaan hebben is van te voren met de monteurs gezeten. Verteld wat er speelt en wat er gaat gebeuren. Uiteindelijk krijg je dan die statushouders binnen en die gaan we verdelen. We hebben heel nadrukkelijk gezegd dat het voor 8 maanden is, en het erom gaat dat wij ze zo goed mogelijk begeleiden. En als we dat goed doen, is het voor ons wat extra productiviteit. Dat de begeleidende monteurs er eerst wat extra tijd mee kwijt zijn, vertellen we ze ook. Zij krijgen daar extra ruimte voor. Ook de taalbarrière hebben we besproken, want in het begin is het altijd een beetje eng, en zien ze meer problemen dan de kansen en de leuke dingen. maar op het moment dat we ermee bezig zijn zie je gewoon die ommekeer gebeuren. Dan lopen ze lekker mee die jongens, zijn ze onderdeel van de groep, en dan hoor je er voor de rest helemaal niemand meer over.”

Teamleider

Inzichten en adviezen voor werkgevers

Opleiding (theorie en praktijk)

- Neem voldoende tijd voor de opleiding. Ervaring leert dat opleidingstrajecten voor statushouders langer duren dan reguliere opleidingstrajecten. Dit komt mede door specifieke taalbeheersing en dat er andere (on)geschreven omgangregels zijn.
- Richt je in eerste instantie op intrinsiek gemotiveerde teams (teamleiders, collegae en stagebegeleiders). Met name teamleiders binnen de organisatie en bij stageplekken hebben een sleutelrol, omdat zij zicht hebben op het functioneren van de statushouder en het team. Een teamleider kan (bij)sturen indien een statushouder problemen ervaart met de werkzaamheden, het team en/of in diens privéleven.
- Investeer in de kennis, kunde, houding en gedrag (omgang) binnen de eigen organisatie en bij externe opleiders en stageaanbieders. Denk aan trainingen op het gebied van uitsluitingsmechanismen, migratiegeschiedenis van de statushouders en cultuur- en religiesensitiviteit.
- Zoek een balans in standaardisering en maatwerk binnen de opleiding. Biedt maatwerk in de theorie- en praktijkopleiding daar waar mogelijk. Zorg tevens voor voldoende stageplekken (indien nodig extern).
- Investeer, indien er behoefte aan is bij de deelnemers, in extra taallessen en in technologie (telefoonapps die namen van bijvoorbeeld gereedschap vertalen). Richt niet enkel op basisbeheersing van de Nederlandse taal en het vakjargon uit de baan en/of opleiding, maar ook op taalbeheersing voor in de dagelijkse praktijk en omgang met collegae op de werkvloer.
- Zorg dat de theorie goed aansluit bij het praktijkgedeelte van de opleiding. En dat het praktijkgedeelte goed aansluit bij de werkzaamheden die de deelnemers straks bij de werkgever gaan uitvoeren. De statushouders zijn extra gevoelig voor die aansluiting, omdat zij zich moeten laten zien en bewijzen. Zij weten dat alle ogen op hen gericht zijn en zij ook mogelijke negatieve beeldvorming over hun kunnen moeten rechtzetten. Idealiter is het praktijkgedeelte van de opleiding al bij de werkgever waar de deelnemer straks geplaatst gaat worden. Op deze manier kunnen de statushouder en de werkgever aan elkaar wennen.
- Zorg voor voldoende benodigde faciliteiten. Denk hierbij aan reizen (vervoer), kinderopvang, leermaterialen, reguleren leer-/werkdruk, elektronische apparatuur, werkkleding, gereedschap en andere benodigdheden.
- Monitor en toets de ontwikkeling van de statushouders goed waarbij gebruik wordt gemaakt van 360 graden feedback. Koppel feedback regelmatig terug aan de statushouders en vraag om feedback aan de statushouder (dat is iets wat wellicht gestimuleerd moet worden).
- Hou rekening met de tijd- en werkdruk van de baan in combinatie met de opleiding en eventuele taalcursussen. Te hoge en/of lage druk kan zowel de statushouders als hun collegae demotiveren. Durf hierbij keuzes te maken, bijvoorbeeld om een statushouder te laten gaan (uit de opleiding te zetten) wanneer die statushouder niet mee kan komen in de opleiding, zodat niet bij de rest van het personeel ontstaat dat de statushouders een status aparte hebben ten opzichte van andere collegae. Trek wel lering uit waarom de statushouder niet mee kon komen. Lag dat alleen aan zijn capaciteit of zijn er ook verbeterpunten voor de organisatie.

Voorbeeld uit de praktijk

“Kijk je maakt de keuze als organisatie om de statushouders binnen te halen. En dat meld je dan aan de interne organisatie, maar op een gegeven moment is het zover. En dan merk je toch even dat men eraan moet wennen. Ze zien een heleboel beren op de weg (gebrekkig Nederlands, het vak nog moeten leren, mensen die daar tijd voor vrij moeten maken etc.). Ze vinden het lastig om de positieve kant en de meerwaarde ervan in te zien. Maar je merkt wel dat dat met een aantal weken dat substantieel minder wordt. Uiteindelijk, en zeker als de persoon in kwestie zelf er positief erin staat, het zelfstandig oppakt en proactief is, dan is er een hele omslag. Dan ben je het negatieve kwijt en wordt het gewoon als positief ervaren. Die bereidheid moet een beetje groeien. Dat is gewoon een traject waar je doorheen moet, en dat kan best een x aantal maanden duren. En op zich is daar niks mis mee. Maar het is dan aan de jongens zelf om zich van een positieve kant te laten zien en veel te vragen en hulp aan te bieden. Eigenlijk dat geldt voor elke leerling monteur, en dat heeft niks te maken met de statushouders. Dat is gewoon hoe pak je dat op met elkaar op, en sommige mensen moeten daar wat meer in meegenomen worden.” | Teamleider

Inzichten en adviezen voor werkgevers

Begeleiding en plaatsing

- Maak als werkgever persoonlijk contact: neem de tijd, wees eerlijk en oprecht, geef vertrouwen, bied daar waar nodig (privé)hulp. Heb hierbij ook oog voor hun uitdagingen in andere leefgebieden behalve werk. Denk aan financiën, huisvesting, (mentale) gezondheid, etc.
 - Wees geduldig: geef statushouders de ruimte om fouten te maken en te leren.
 - Oordeel niet te snel: hou er rekening mee dat werktempo en efficiëntie hoe alles hier geregeld is en verantwoord moet worden anders kan zijn dan waar de statushouder vandaan komt.
 - Wees duidelijk: wees helder en eerlijk in de communicatie waarbij je veel uitlegt. En als je ziet dat iemand echt niet geschikt is voor dit werk, wees daar dan ook eerlijk in. Check of iemand de aanwijzingen of uitleg wel echt begrepen heeft.
- Hou nauw contact met de gemeente (jobcoach) en verwijst de statushouder bij uitdagingen in andere leefgebieden naar hen. Monitor of de gemeente dit oppakt.
- Plaats de statushouders indien mogelijk in (goed) voorbereide teams met intrinsiek gemotiveerde teamleiders en collegae. Indien dit niet mogelijk is, dan de verantwoordelijkheid in de lijn beleggen en inclusiebereidheid van de organisatie stimuleren.
- Investeer in een goed introductie-/inwerkprogramma waarbij de statushouders niet enkel vakinhoudelijk mee worden genomen in wat de organisatie doet. Heb hierbij ook oog voor de organisatiecultuur en (in)formele regels, normen, waarden, omgangsvormen, rituelen een (on)gepast gedrag. Faciliteer daarnaast de ontmoeting met andere collegae, klanten en andere stakeholders regelmatig met andere activiteiten buiten het werk om.
- Bied een duurzaam baanperspectief (baangarantie) en carrièremogelijkheden binnen de organisatie en/of sector aan. Geef de statushouders hierbij een eerlijke beloning naar het werk wat ze verrichten waarmee ze ook financieel zelfredzaam kunnen zijn. Afspraken tussen gemeenten, UWV, WSP's en werkgevers over behoud uitkering gedurende opleiding zijn essentieel.
- Koppel de statushouders aan een (taal) buddy (collega) in de organisatie (bij voorkeur iemand van buiten het eigen team) die hen niet alleen met de taal, maar ook met de (in)formele omgangsregels in de organisatie en in de samenleving kan helpen.
- Koppel de statushouders aan de getrainde vertrouwenspersonen in de organisatie en informeer de statushouders ook over het integriteitsbeleid van de organisatie.
- Hou zoveel als binnen de omstandigheden mogelijk, rekening met een persoonlijke match tussen statushouder en organisatie (afdeling/team). Dit helpt om iemand duurzaam te plaatsen.
- Zorg na afronding van de opleiding en definitieve plaatsing van de deelnemers dat zij dezelfde beloning ontvangen als collegae in gelijkwaardige functies.
- Biedt doorgroei-/carrièremogelijkheden bij plaatsing zodat de statushouders ook zicht hebben op een langdurige carrière en toekomstperspectief binnen de organisatie en/of sector.

- Investeer in een veilige werkomgeving voor de statushouders in de teams waarin zij tijdens en na het opleidingstraject gaan werken en zich daarmee ook in de organisatie steeds meer thuis gaan voelen. Dat vergt aan de kant van de ontvangende omgeving acceptatie en bereidheid om de statushouders als volwaardige collegae te zien en te behandelen, om ruimte te bieden om te leren en praktische ervaring op te doen, maar ook om fouten te maken.

Voorbeeld uit de praktijk

“Een van de belangrijkste dingen is dat je je mensen meeneemt in het traject en ze de nut en noodzaak en het belang beseffen. Maar uiteindelijk komt het neer op dat je die persoon neerzet bij een monteur, en dat kan het hele verhaal maken of breken. Mijn eigen lesson learned is dat ik bij een volgende groep iets meer tijd zou spenderen aan het van te voren goed zitten met een x aantal monteurs. Nog beter en uitgebreider bespreken van waarom we dit belangrijk vinden en dat hun hulp daarbij nodig is. Dan kweek je op voorhand al iets meer commitment. Ik denk dat er dan want minder ruis zou zijn geweest de eerste weken.” | Teamleider

Inzichten en adviezen voor (semi)overheid

Vorbereiding (start)

- Initieer, formaliseer en borg regionaal of lokaal de samenwerking tussen werkgevers, gemeenten, UWV, WSP's, opleiders, UAF en andere samenwerkingspartners. Dit kan bijvoorbeeld middels een convenant of pact. Focus hierbij in eerste instantie op de eigen sector en/of sectoren waar krapte op de arbeidsmarkt is. Sluit daar waar mogelijk aan op al bestaande samenwerkingsverbanden in de arbeidsmarkt-regio's.
- Formuleer samen met alle samenwerkingspartners (werkgevers, gemeenten, opleiders, UAF, etc.) een gezamenlijke missie, visie en spreek gezamenlijk concrete/meetbare doelstellingen af met betrekking tot duurzaam opleiden en het plaatsen van statushouders.
- Maak gezamenlijk een heldere rolverdeling tussen de samenwerkingspartners met concrete afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Zorg voor beleidsmatige, procesmatige en administratieve ondersteuning vanuit de gemeente aan werkgevers. Probeer hierbij de werkgevers zoveel mogelijk te ontlasten.
- Zorg voor voldoende middelen (in capaciteit, budget en plekken) om een opleidingstraject te dragen.
- Het helpt om een specifieke aanpak te hebben gericht op het bereiken, activeren, begeleiden en plaatsen van statushouders. Met de generieke aanpak voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is er vaak onvoldoende/minder maatwerk mogelijk. Maatwerk is nodig omdat statushouders een andere leef-/belevingswereld hebben dan de al bekende groepen (met en zonder migratieachtergrond) die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. In de specifieke aanpak is er meer tijd en aandacht voor taal, inburgering, huisvesting, gezondheid en andere zaken. Zonder specifieke aanpak, hangt het te veel af van de handigheid en vastberadenheid van de individuele ambtenaar (jobhunter, jobcoach of klantmanager) of een statushouder mogelijk op een opleidingstraject wordt geworven en geplaatst.
- Maak afspraken tussen gemeenten, werkgevers en opleiders over zowel baangarantie als behoud uitkering gedurende (een groot deel van) het opleidingstraject. Zet eventueel ook jobcoaches in. Help en ontzorg werkgevers op het gebied van subsidieaanvraag, behoud uitkering, et cetera.
- Manage de wederzijdse verwachting van zowel statushouders als werkgever. Waar het regelmatig misgaat is dat er onvoldoende kritische gesprekken met werkgevers worden gevoerd en ze onvoldoende geadviseerd worden over hoe met een klant (statushouder) om te gaan. De focus zou op het 'opleiden' van zowel statushouder als werkgever moeten liggen. De werkgever moet ook leren en investeren in de eigen organisatie om een mogelijke draaideureffect te voorkomen.

In de Coronaperiode werden enkele statushouders bij een externe stageplek (aannemer) weggestuurd.

“Het bedrijf was echt op slot. Mensen mochten niet naar het werk komen en als ze aan het werk gingen moesten ze rechtstreeks van huis naar het werk. Als er zo'n chaos is, ligt de focus helaas bij andere dingen en dan wordt het gewoon heel erg lastig om de aandacht te geven aan iemand (in dit geval de statushouder) die het nodig heeft. Uiteraard hopen wij ook op betere tijden. We hebben afgesproken dat als de tijd rijp is, dat we dan weer contact opnemen. Wanneer dat is weten we niet helaas” / Stagebegeleider

Voorbeeld uit de praktijk

“Op basis van de criteria zoals door de netwerkbeheerder gevraagd heb ik vooral gekeken naar of iemand ook de technische ontwikkelpotentieel had. Dit heb ik door middel van uitvoerige interviews met de klanten gedaan. Er zijn namelijk potentiële kandidaten die niet perse een technische opleidingsachtergrond of werkervaring hebben, maar wel de juiste motivatie en affiniteit. Ik kende de statushouder al goed en wist waar zijn potentieel, motivatie en affiniteit lag. Hij is toen door de selectie van de netwerkbeheerder heen gekomen. Een andere kandidaat die via mij komt heeft geen technische opleiding gevolgd of werkervaring gehad. Echter na verdiepende gesprekken kwam ik erachter dat statushouder in zijn thuisland in zijn vrije tijd aan auto's werkte en ze opknapt. Zo kwam ik erachter deze kandidaat zeker potentie had. Hij is ook door de selectie heen gekomen en zit nu in de tweede opleidingstraject van de netwerkbeheerder.

| Klantmanager gemeente

Inzichten en adviezen voor (semi)overheid

Matching, lering en begeleiding

- Een goede en (vast) aanspreekpunt/contactpersoon bij de gemeenten en/of UWV waar de statushouders vertrouwen in hebben is van groot belang. Dus zet geen wisselende contactpersonen in. Hierbij is begrip belangrijk en ook duidelijke en eerlijke communicatie waarbij de verwachtingen over en weer goed worden gemanaged.
- Informeer, tijdens de intake, de statushouder goed over de werkgever, het soort werk wat ze gaan verrichten of opleiding ze gaan volgen. Kijk ook naar taal en in welke mate iemand wel of niet diens oude beroep kan uitoefenen. De meeste statushouders hebben niet goed een idee van de Nederlandse arbeidsmarktcontext. Daarnaast speelt ook trots en schaamte een rol. Denk bijvoorbeeld aan iemand die in eigen land advocaat was en nu op een veel lager niveau iets totaal wat anders moet doen, omdat diegene eigenlijk heropgeleid zou moeten worden. Iets anders moeten doen kan tot weerstand leiden bij de statushouders.
- Maak een wervend en beeldend filmpje over de werkzaamheden (in een sector en/of bij een werkgever). Op deze manier krijgen statushouders een beter idee van het werk en de mogelijkheden.
- Werk outreachend: zoek de statushouder actief en tijdig op en ga naar ze toe. Ga hierbij naar (in)formele ontmoetingsplekken en zet online/social media in (TikTok, SnapChat, Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube en (afhankelijk van de reden tot contact) Whatsapp). Maak ook gebruik van de community benadering. Betrek:
 - Ouders
 - Peers
 - Rolmodellen (met wie de statushouders zich kunnen identificeren)
 - Sleutelfiguren- en organisaties.
- Creëer een behoefte: als het outreachend werken goed verloopt en de statushouders zijn tevreden over het opleidingstraject en de werkgever, verspreid het nieuws zich snel onder de statushouders dat het een goede werkgever en opleidingstraject is. Dan komen de deelnemers uit zichzelf naar de werkgever toe.
- Betrek UAF, Vluchtelingenwerk en andere organisaties die met statushouders en vluchtelingen werken bij de werving en indien het kan bij de eerste selectie van deelnemers.
- Wees tijdig met het kenbaar maken/promoten van leerwerktrajecten. Vaak komt het voor dat in (te) korte tijd kandidaten aangeleverd moeten worden. Dit lukt vaak niet onder tijdsdruk.
- Hou rekening tijdens de werving en selectie met of iemand in de organisatie past. Richt je op zowel de harde als zachte eisen van de functie en/of opleiding. Dit helpt om iemand duurzaam te plaatsen. Neem hierin de motivatie van de statushouder mee. Kijk ook naar de ontwikkelde kennis en vaardigheden vanuit neven- en/of privé-activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan iemand die geen technische opleiding heeft gehad, maar wel in privé-tijd als hobby auto's opknapt.
- Toets de mate van beheersing van de Nederlandse en/of Engelse taal. Communicatie is essentieel tijdens de opleiding en op de werkvloer. Indien een kandidaat niet klaar voor werk is en/of de taal nog onvoldoende beheerst, dan eerst aan een taalcursus, voorschakeltraject of vooropleiding sturen.

- Hou zowel gedurende als na afronding van de opleiding contact met zowel statushouders als werkgever. Het kan zijn dat beide ondersteuning nodig hebben. Ook kan de gemeente soms als bemiddelaar optreden, daar waar nodig. Nazorg bij statushouder en werkgevers komt een duurzame plaatsing ten goede. Het kan ertoe leiden dat een werkgever nog een opleidings- en/of arbeidsplaats in de organisatie creëert.

Voorbeeld uit de praktijk

Meerdere statushouders geven aan nog meer behoefte aan taal te hebben. Zowel de klantmanagers van gemeenten, teamleiders van de netwerkbeheerder en de aannemers (stageplekken van tweede lichte) bevestigen dit. Als voorbeeld geeft een statushouder: "We hadden theorie en praktijklessen. Toen moesten we opeens verslagen maken van ons bedrijf. Dat was voor ons een beetje moeilijk, want dit moet in het Nederlands. We kenden de taal (toen) nog niet goed genoeg en hadden dit niet eerder gedaan. Dus het was voor ons erg lastig." | Deelnemer

Inzichten en adviezen voor opleiders

Inzichten en aanbevelingen

Verschillen tussen opleidingstrajecten bij werkgevers komen voort uit de eigen keuzes die zij maken over de inrichting van hun werkschappen. Denk hierbij aan het organiseren van de instroom van nieuwe medewerkers en het opleidingsbeleid.

- Voor opleiders is het raadzaam om rekening te houden met die keuzes. Flexibiliteit en maatwerk zijn hierbij essentieel om de werkgevers zo goed mogelijk te faciliteren.
- Er zijn verschillende manieren waarop een opleiding aangeboden kan worden. Denk hierbij aan het comprimeren van delen van de opleiding waarbij de opleiding aan verschillende opleiders (publiek en privaat) besteed worden. Het is raadzaam om de samenwerking op te zoeken met andere publieke en private opleiders.
- Indien een werkgever een eigen bedrijfsschool heeft en deze een cruciale rol speelt in de selectie en de praktijkopleiding, ga dan voor co-creatie en gelijkwaardige samenwerking met de werkgever.
- Investeer als opleider in al bestaande (langdurige) relaties en ervaringen met werkgevers (bedrijven) uit de regio.

- Zorg voor een flexibel financieel arrangement. Veel opleidingstrajecten zijn reguliere BBL-trajecten. BBL-trajecten kennen, omdat ze gericht zijn op leren in de praktijk en dus op samenwerking met bedrijven, een bepaalde mate van flexibiliteit. De betrokken ROC's ontvangen voor het realiseren van een BBL-traject, en alle taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen, een Rijksbekostiging. Omdat die Rijksbekostiging niet toereikend is om opleidingstrajecten als deze op maat te maken voor een werkgever, is het raadzaam voor opleiders om in overleg met de werkgever te bepalen wat zij op basis van de Rijksbekostiging kunnen leveren. De werkgever betaalt dan de meerkosten die nodig zijn om het traject op maat te maken. Dat wil in de praktijk zeggen dat de werkgever betaalt voor de extra flexibiliteit die nodig/gewenst is voor het gewenste traject. Dit geldt onder andere waar het gaat om de planning en de groepsgrootte. De opleiders moeten namelijk uitgaan van minimale groepsgroottes en vastgelegde onderwijsperioden om rond te komen met de Rijksbekostiging. Als dit soort trajecten voor statushouders in Nederland sterk uitgebreid gaan worden, is het nodig dat alle opleiders in staat zijn dit soort maatwerk te leveren aan bedrijven.

- Het aanbod van taalonderwijs en taalontwikkeling bij statushouders is een cruciale succesfactor van het opleidingstraject. Dit vergt gedurende het gehele traject de aandacht van zowel werkgevers als opleiders. Bij dat taalonderwijs speelden vooral de ROC's een belangrijke rol. Investeer niet alleen in ABN, maar ook in vaktaal op de werkvloer en informeel taalgebruik op de werkvloer.

Voorbeeld uit de praktijk

“Eerst zes maanden opleiding laag gehad. Nu loop ik acht maanden de opleiding middenspanning doen. Alleen heb ik nu al in mijn stage middenspanningswerkzaamheden” Geeft aan liever ook de middenspanning vooraf in de theorie tegelijk met laagspanning te hebben gehad. Ook geeft hij aan meer afwisseling en meer uren in de praktijkopleiding te willen waardoor je meer praktijkervaring kan op doen. De theoretische opleiding was erg goed. |

Deelnemer

- Zorg dat de theorie goed aansluit bij het praktijkgedeelte van de opleiding. En dat het praktijkgedeelte goed aansluit bij de werkzaamheden die de deelnemers op een later moment bij de werkgever gaan uitvoeren. Idealiter is het praktijkgedeelte van de opleiding al bij de werkgever waar de deelnemer geplaatst gaat worden.

Voorbeeld uit de praktijk

“Stedin werkt samen met ROC's in de regio, maar bij Stedin heeft de eigen bedrijfsschool een cruciale rol in de selectie en in het praktijkopleidingsdeel. Zowel Liander als Stedin opereren in een groot gebied en hebben door de jaren heen met verschillende ROC's samengewerkt. Op basis van die bestaande relaties en ervaringen hebben zij gekozen voor de best passende publieke opleiders. Voor Liander was dat het Graafschap College. Voor Stedin was dat het Techniek College Rotterdam (TCR)”. |

Een samenwerkingscombinatie van Albeda College en Zadkine

Maatschappelijke kosten- en batenanalyse

MKBA & MCA

Als onderdeel van het evaluatieonderzoek over de pilot van Liander is een maatschappelijke kosten-batenanalyse (mkba) uitgevoerd. Een dergelijke analyse biedt inzicht in de kosten en baten van een leerwerktraject. Dit biedt ook inzicht voor anderen hoe zij mogelijk zelf terugverdientijden of de kosten en baten van een leerwerktraject bij de start kunnen berekenen. Bij het uitvoeren van de mkba is gebruik gemaakt van een zogenaamd 'nul-alternatief'. Het nul-alternatief schetst de meest aannemelijke situatie in het geval dat de pilot van Liander niet zou bestaan. Het uitgangspunt is een financiële analyse, waarbij effecten zoveel mogelijk in geld worden uitgedrukt.

In de pilot zijn er ook mogelijke effecten die zich niet (of heel moeilijk) in geld laten uitdrukken. Om die effecten toch ook mee te kunnen nemen in dit evaluatieonderzoek, is in het verlengde van de mkba ook een multicriteria-analyse (mca) uitgevoerd. Een mca is een wetenschappelijk onderbouwde evaluatiemethode is een toevoeging op een mkba, omdat daarmee ook criteria die niet in geld uitgedrukt kunnen worden, meegenomen/gewogen kunnen worden.

De combinatie van de beide analysemethodieken maakt het mogelijk om verschillende soorten effecten naast elkaar mee te nemen in de vergelijking tussen het projectalternatief (de pilotaanpak) en het nul-alternatief. Het project-alternatief bevat het bestaand beleid (van gemeenten en Liander) inclusief de pilot voor statushouders. Het nul-alternatief betreft hetzelfde bestaande beleid, alleen zonder de pilot voor statushouders. Hierbij is de groep statushouders die de pilot volgt niet met andere statushouders vergeleken (het ontbrak aan een referentiegroep), maar is er een vergelijking gemaakt met de meest waarschijnlijke situatie voor de betrokken groep statushouders als de pilot er niet was geweest.

In de mkba en mca is er primair gekeken naar de verschillende soorten effecten van de pilotaanpak van Liander. Nadat de opbrengsten en kosten binnen de pilot van Liander in kaart waren gebracht, kon worden berekend wanneer de organisatie de investering in het leerwerktraject had terugverdiend. Voor de pilot van Liander specifiek gold een terugverdientijd van ongeveer vijf jaar.

De kosten en baten die per actor meegenomen zijn in de maatschappelijke kosten- en batenanalyse:

Kwantitatieve posten (mkba)

Statushouders

Financiële situatie/Inkomsten

Gemeenten

Uitkeringskosten

Uitvoeringskosten

Zorg- en hulpverleningskosten

Werkgevers

Ontwikkelposten

Wervingskosten

Opleidingskosten

Trainingskosten organisatie

Loonkosten

Verlies arbeidsproductiviteit begeleider

Arbeidsproductiviteit statushouder

Voldoende gekwalificeerde medewerkers met de door hen toegevoegd waarde

Kwalitatieve posten (mca)

Statushouders

Financiële zelfredzaamheid

Kwaliteit van leven (zelfvertrouwen, gezondheid, sociale relaties, tevredenheid werk, toekomstperspectief, maatschappelijke participatie en taalbeheersing)

Werkgevers

Versterking imago en bekendheid

Maatschappij

Meer draagvlak en acceptatie statushouders

Meer kennis en tools voor aanpak

Maatschappelijke kosten- en batenanalyse



Inzichten

- De resultaten van de maatschappelijke kosten- en batenanalyse tonen aan dat leerwerktrajecten (op termijn) gunstig uitpakken voor betrokken partijen. Voor deelnemers (in dit geval statushouders) verbetert de financiële situatie, de arbeidsmarktpositie en neemt de kwaliteit van leven overwegend toe. Voor gemeenten levert het leerwerktraject op den duur een besparing van uitkerings- en uitvoeringskosten op vanwege uitstroom naar werk van deze doelgroep. Voor werkgevers, zeker in tekortsectoren, zorgt een leerwerktraject na een aantal jaren voor nieuwe arbeidskrachten die zonder het leerwerktraject niet of nauwelijks in aanmerking waren gekomen voor het beroep als elektromonteur.
- Wanneer gekeken wordt naar de kosten-batenverhouding voor de betrokken partijen onderling, kennen met name de deelnemers en gemeenten de grootste baten ten opzichte van gemaakte kosten. De werkgever draagt de grootste investering (met name opleidingskosten en begeleidingskosten) en het meeste risico. De investering verdient zich namelijk pas terug als de deelnemers ook in dienst komen van de werkgever.

Wanneer zij niet in dienst komen, vervallen de baten voor de werkgever grotendeels, terwijl voor deelnemers zelf en gemeenten de baten (grotendeels) blijven bestaan. De statushouder heeft immers nog steeds een startkwalificatie.

- Uit de maatschappelijke kosten-batenanalyse blijkt dat bedrijven in dergelijke opleidingstrajecten relatief veel investeren, waar tegenover het profijt van nieuwe medewerkers staat. Gemeenten investeren ook door tijdelijk de uitkering door te betalen, al zitten gemeenten daarbij niet allemaal op één lijn. De businesscase is vanwege de grote kans op duurzame plaatsing van mensen die anders misschien hun uitkering zouden behouden voor gemeenten zeer positief. Het geldt ook in de huidige context dat zelfs goed gekwalificeerde en gemotiveerde statushouders in Nederland nog heel moeilijk duurzaam aan het werk komen. Gemeenten verbinden aan het tijdelijk doorbetalen van de uitkering van hun kant doorgaans geen selectie-eisen. Ook dit is lokaal beleid, dus dit kan per gemeente verschillen. Gemeenten stellen wel eisen waar het gaat om het verstrekken van andere soorten van bijdragen, zoals bijvoorbeeld het verstrekken van loonkostensubsidie voor een langere periode.

Dan richten gemeenten hun financiële bijdrage op de groep met een afstand tot de arbeidsmarkt, die vaak ook een verminderde productiviteit heeft. Zou de arbeidsmarktpositie van statushouders sterk gaan verbeteren, dan zouden gemeenten ook hier vergelijkbare eisen kunnen gaan stellen. Dat zou dan wel de businesscase van bedrijven zodanig veranderen dat die waarschijnlijk hogere eisen gaan stellen aan cofinanciering.

- Het intensiever bevissen van de 'nieuwe vijver' van statushouders heeft consequenties voor de achterliggende businesscase van bedrijven en gemeenten. Waarschijnlijk zullen aanzienlijk meer werkgevers ook gaan werven onder statushouders. Het gevolg daarvan is dat de spoeling per werkgever dunner wordt. Waar werkgevers, in samenwerking met gemeenten en/of het UAF, de beste kandidaten konden selecteren, zullen in de situatie dat er meer bedrijven op zoek zijn naar geschikte kandidaten de selectie-eisen misschien omhoog moeten. Of bedrijven zullen meer moeite moeten doen om genoeg geschikte kandidaten te vinden. Met consequenties voor de kosten van de werving, de opleiding en begeleiding. Dat heeft vervolgens ook consequenties voor de businesscase van de bedrijven en de businesscase van de betrokken partners.

- De kosten van het leerwerktraject nemen op langere termijn af. Enerzijds nemen de kosten per lichte af, omdat vooral in het eerste jaar kosten worden gemaakt door gemeenten en werkgevers. Anderzijds nemen ook de kosten af wanneer werkgevers besluiten meerdere groepen een leerwerktraject te laten volgen. Denk aan ontwikkel- en begeleidingskosten die afnemen en het toenemende leereffect van werkgevers zelf.

Voorbeeld uit de praktijk

“Kijk goed naar de werkzaamheden. Soms moet je als elektromonteur ondergrondse kabels blootleggen. Vaak ben je dan lange tijd bezig met tegels loswroeten en graafwerk. Dat is niet voor iedereen weggelegd. Ik ken elektromonteurs die beperkt belastbaar zijn en vanwege de fysieke eisen niet door de selectie komen. Koppel je dit wroet- en graafwerk los van het technische werk, dan biedt dat ruimte voor meer kandidaten” | *Klantmanager gemeente*

‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl

