

HET KAN WÉL: MEER STATUSHOUDERS AAN HET WERK IN DE ENERGIETRANSITIE

BUREAURAAKT

HET IPW
KLIMAATWERK



CASESTUDIES VAN
LEERWERKTRAJECTEN:
SUCCESSEN EN KNELPUNTEN

Inleiding	4
1. De drie leerwerktrajecten in een notendop	6
<i>Haarlemmermeer</i>	6
<i>Noord-Oost Brabant</i>	7
<i>Glaszetters Amsterdam</i>	9
2. Drie Casebeschrijvingen	11
<i>Haarlemmermeer</i>	12
<i>Wat valt op?</i>	19
<i>Reflecties</i>	23
<i>Noord-Oost Brabant</i>	25
<i>Wat valt op?</i>	32
<i>Reflecties</i>	36
<i>Amsterdam & VluchtelingenWerk NL</i>	38
<i>Wat valt op?</i>	43
<i>Reflecties</i>	47
3. Analyse van knelpunten en successen leerwerktrajecten	49
4. Reflecties en aanbevelingen	63
Dankwoord	66



De kans

Nederlandse gemeenten moeten de komende jaren tienduizenden statushouders voorzien van huisvesting, een opleiding- en inburgeringstraject, een baan en /of een inkomen. De verwachting is dat de instroom - overwegend mannen van onder de 35 jaar - de komende tijd zal aanhouden, afhankelijk van de nieuwe asielwetten. Tegelijkertijd stelt Techniek Nederland dat het tekort aan monteurs de showstopper dreigt te worden van de energietransitie. We stevenen af op 40.000 onervulbare vacatures in de techniek, bouw en installatiebranche.

Het goede nieuws is dat er onbenutte mogelijkheden bestaan om een deel van de groep statushouders via een leerwerktraject versneld toegang te geven tot een loopbaan in de energietransitie. Hier ligt een prachtige gelegenheid voor de versnelling van de energietransitie, de bouwopgave en voor de inburgering. Investeren in het opleiden van statushouders is een interessante manier om de arbeidsschaarste aan te pakken. Er zijn geschikte banen, er zijn passende opleidingen en er zijn geschikte statushouders. De ingewikkeldheid zit in het intersectoraal organiseren en het regelen van structurele financiering (in plaats van incidentele financiering).

Met het organiseren van een leerwerktraject voor statushouders zijn er meerdere spelers aan zet: gemeentelijke afdelingen duurzaamheid, economie en inburgering, en ook arbeidsmarktregio's, brancheverenigingen, werkgevers, opleiders en natuurlijk de statushouders zelf. Meerdere partijen hebben diverse belangen bij, en perspectieven op, wat er nodig is. En voor je het weet loopt de onderlinge samenwerking en daarmee de organisatie van leerwerktrajecten ergens onnodig vast.

Dit is een bekend beeld bij nieuwe publieke vraagstukken die buiten de lijntjes van gevestigde instituties vallen. Ondertussen constateren we dat bewoners steeds langer moeten wachten op een warmtepomp, een warmwater collector, dubbelglas of een zonnepaneel. De energietransitie loopt zo onnodig vertraging op. Onnodig omdat er voor alle knelpunten goede, praktijk getoetste oplossingen bestaan. We weten al wat we moeten doen om statushouders op te leiden en weten ook dat dit leidt tot meervoudige waardecreatie. Het ook daadwerkelijk doen, dat blijkt steeds ingewikkeld en lijkt steeds opnieuw uitgevonden te moeten worden.

Dit rapport gaat over de wijze waarop gemeenten Haarlemmermeer, Amsterdam en regio Noordooost-Brabant vanuit bestaande middelen samen met lokale partners statushouders versneld begeleiden naar technisch werk. We bekeken drie praktijken waarvan we de knelpunten en successen via casestudies verzamelden en analyseerden. We trekken hieruit de lessen die overdraagbaar en opschaalbaar zijn. Daarbij tekenden we deze drie leerwerktrajecten op door ze verhalend te beschrijven.

Robert Duiveman
Thomas Gesink
Saskia Zijderduijn
Marianne Lamers

Utrecht, maart 2025

De drie leerwerktrajecten van Haarlemmermeer, Amsterdam-VluchtelingenWerk en Noordoost-Brabant zijn elk via een eigen route en samenwerking tot stand gekomen. We geven hieronder ter kennismaking een korte beschrijving en de kenmerken van elk leerwerktraject.

HAARLEMMERMEER

Leerwerktraject energietransitie

Het leerwerktraject Haarlemmermeer bood statushouders een kans op duurzame werkgelegenheid binnen de energietransitie, met een kleinschalige pilot als startpunt. Doel was om met proefdraaien en bijsturen een herhaalbaar traject te ontwikkelen. In samenwerking met Nova College en InstallatieWerk Nederland (IW) doorliepen 10 deelnemers een praktijkassessment, een 10-daagse training en een vaktaalprogramma. De trajectkosten werden gefinancierd via duurzaamheidsgelden en, bij succesvolle voortzetting, door het Participatiebudget.



*Wethouder Charlotte van der Meij,
opleidingsmanager Nova College Ernst Dobber en
wethouder Charif El Idrissi*

Belangrijke kenmerken van het traject:

- Duur: 3,5 maanden
- Inhoud: 10 lesdagen in 5 weken, met 2 praktijkdagen en 1 ochtend vaktaaltraining per week
- Doelgroep: statushouders en anderstaligen met taalniveau A1-B1
- Succesratio: geen uitstroom naar werk



ARBEIDSMARKTREGIO NOORDOOST-BRABANT

Leerwerktraject installatietechniek

Het leerwerktraject Installatietechniek in de Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant richtte zich op kansrijke doelgroepen, zoals statushouders, langdurig werkzoekenden en jongeren zonder startkwalificatie. In dit pilottraject werden 10 deelnemers in 3,5 maanden klaargestoomd voor werken in de Installatietechniek. Het traject omvatte vaktaaltrainingen, een VCA-certificering en praktijkdagen. Van de 10 deelnemers hebben 7 direct een baan gevonden in de installatietechniek, 1 deelnemer koos voor een vervolgopleiding en 2 zijn nog in de matching fase.

Belangrijke kenmerken van het traject:

- Duur: 3,5 maanden
- Inhoud: 10 lesdagen in 5 weken, met 2 praktijkdagen en 1 ochtend vaktaaltraining per week
- Doelgroep: Kansrijke werkzoekenden met taalniveau A1-B1
- Succesratio: 70% uitstroom naar werk

Hoge proceskosten

De drie voorbeelden laten zien dat het lokaal mogelijk leerwerktrajecten op te zetten waarmee statushouders een baan in de techniek verwerven. We zien ook dat de wijze waarop dit wordt georganiseerd verschilt per locatie. Wat we in het vervolg zullen lezen is dat het organiseren hiervan geen sinecure is. Er wordt veel leergeld betaald door alle betrokken partijen. Bovendien blijkt de opgezette werkwijze vaak een tijdelijke. Om uiteenlopende redenen, wordt keer op keer, van plek tot plek opnieuw uitgevonden op welke wijze de ingewikkelde puzzel het best gelegd kan worden.

De consequentie hiervan is dat de zogenaamde proceskosten hoog zijn. Niet alleen in euro's maar ook in capaciteit: werkgevers, opleiders en overheden moeten per traject steeds opnieuw afstemmen, overleggen en afspraken vastleggen. Dat is niet efficiënt en bovendien onnodig. Want hoewel iedere locatie of regio net weer andere kenmerken heeft, zijn er bepaalde constanten te vinden waar alle partijen hun voordeel mee kunnen doen.

Hieronder gaan we dieper in op de wijze waarop in drie verschillende cases een leerwerktraject is ingezet. We kijken vervolgens hoe er bekende knelpunten rondom organisatie, bestuurlijke inbedding en financiële continuïteit zijn doorbroken. Op basis hiervan trekken we aan het slot van deze publicatie de belangrijkste lessen waarmee gemeenten en arbeidsmarktregio's beter in staat zijn tegen lage proceskosten op meer structurele basis leerwerkplekken te (laten) organiseren voor statushouders en andere anderstaligen.



**Van kansrijke
doelgroep
naar waardevolle
werknemers**

scan voor video





AMSTERDAM & VLUCHTELINGENWERK NL

Leerwerktraject glaszetter

VluchtelingenWerk NL ontwikkelde in samenwerking met brancheorganisaties en gemeenten een nieuw model voor leerwerktrajecten voor statushouders, voor wie nog weinig passende opleidings-mogelijkheden bestaan.

Cruciaal in het model is bovenlokale procesregie en voorfinanciering vanuit de branche, terwijl gemeenten meefinancieren op basis van behaalde resultaten. Het doel is een schaalbaar concept dat eenvoudig kan worden herhaald en uitgebreid, zodat statushouders laagdrempelig en duurzaam aan de slag kunnen in sectoren met arbeidskrachte.

Ondanks uitdagingen bij dit tweede traject, zoals het werven van kandidaten, laten de leerwerk-trajecten zien hoe samenwerking tussen brancheorganisaties, gemeenten en werkgevers kansen creëert voor statushouders én technische sectoren.

Adviseur Arbeidsparticipatie bij VluchtelingenWerk Liesbeth Fontein:

“Wij willen een vliegwiel zijn met een concept dat is getoetst en kan worden herhaald en opgeschaald. Brancheorganisaties, opleiders, werkgevers en gemeenten kunnen het model dan verder brengen. Zo ontstaat voor deze doelgroep een laagdrempelige, duurzame mogelijkheid om binnen kraptesectoren aan het werk te gaan.”

Belangrijke kenmerken van het traject:

- Duur: 3 maanden
- Inhoud: Basisvakopleiding door Kenniscentrum Glas van 14 lesdagen in twee maanden, 3 dagdelen werknemersvaardigheid, vaktaalapp, VCA training, individuele begeleiding door arbeids-/jobcoach, werkgevertraining Interculturele Communicatie en begeleiding tijdens de proefplaatsing
- Doelgroep: statushouders en anderstaligen met taalniveau A1-A2, opleidingsniveau van MBO 1-2
- Succesratio twee leerwerktrajecten: 8 van de 14 deelnemers vonden uitstroom naar werk



2 | DRIE CASEBESCHRIJVINGEN

Totstandkoming leerwerktrajecten voor statushouders en anderstaligen: de verhalen. Door Marianne Lamers

Met het interviewen van de belangrijkste betrokkenen bij het opzetten van het leerwerktraject voor statushouders en anderstaligen, kwamen de verhalen naar boven. Verhalen over wat er voor nodig was om een leerwerktraject als deze goed van de grond te krijgen en ook waar het vastliep financieel, cultureel, bedrijfsmatig, organisatorisch en bureaucratisch. In deze verhalen zien we aftekenen waar we de geleerde lessen kunnen vinden die overdraagbaar en opschaalbaar zijn.



“Het mes snijdt aan vele kanten. We geven mensen een kans, pakken de krapte aan én werken aan integratie.”

Beatrijs Aukema

Haarlemmermeer organiseert het bestuurlijk, domeinoverstijgend en financieel sterk

Je mag het gerust een jubelstemming noemen, die het kantoor vulde van Charlotte van der Meij, wethouder Zorg & Welzijn, Klimaat & Energie van de gemeente Haarlemmermeer. Het is maandagmiddag 22 januari 2024 en bij Van der Meij aan tafel zijn aangeschoven collega-wethouder Charif El Idrissi van Werk & Inkomen, Inburgering & Integratie, enkele leden van het team Energietransitie waaronder strategisch adviseur Alex Tuinstra, en Beatrijs Aukema, beleidsadviseur bij Werk & Inkomen. Samen presenteren ze, vanuit het sociale én het fysieke domein, de pilot leerwerkplekken in de energietransitie voor statushouders en anderstaligen waar ze het afgelopen jaar zo hard aan hebben gewerkt.

Glunderen

Tuinstra herinnert zich de opgetogen stemming van die middag nog goed: 'Wat gaaf dat dit gelukt is. Dat gevoel was er. Heel sterk.' Wethouder van der Meij zit te 'glunderen'. Ook Beatrijs Aukema, Tuinstra's collega uit het sociaal domein, is enthousiast, al was het alleen al over de bijzondere samenwerking tussen 'fysiek en sociaal' voor dit project. Ze was positief verrast toen de vraag van Tuinstra kwam om mee te werken aan het creëren van een aantal leerwerkplekken voor statushouders: "Dat opeens het fysieke domein interesse had voor re-integratie van een deel van onze doelgroep. Dat maken wij bijna nooit mee. Een bere-interessante connectie vond ik dat. Ontzettend leuk dat die twee werelden bij elkaar kwamen. Dat ze ook geld meebrachten, was natuurlijk helemaal superfijn."

Het mes snijdt bij deze pilot aan vele kanten, vindt Aukema: "We geven mensen hiermee duurzaam een kans om werkzaam te zijn in de energietransitie, het gaat de krapte op de arbeidsmarkt tegen en we geven nieuwkomers een kans om zo snel mogelijk onderdeel uit te maken van onze samenleving. Het leek ons geweldig om dit uit te proberen."

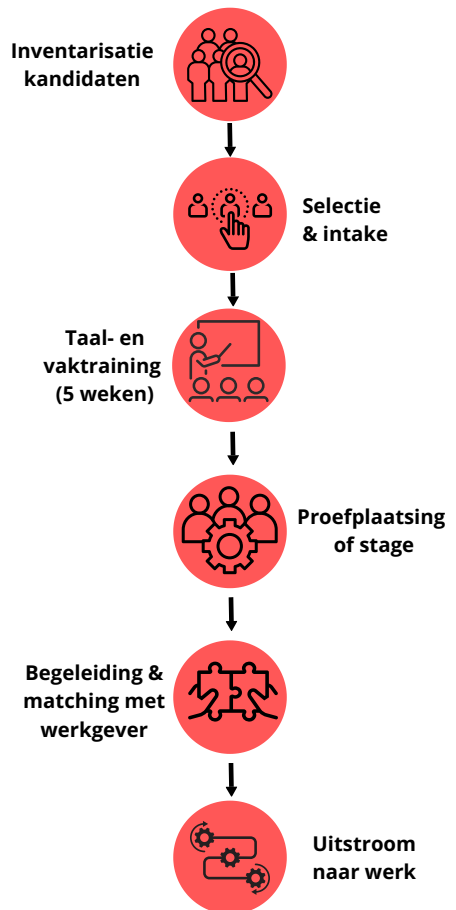
Kickstart

Die middag worden een aantal zaken afgekaart: afgesproken wordt dat het team Energietransitie de taaltraining, de vakinhoudelijke training en de begeleiding tijdens het leerwerk-traject zou bekostigen voor een bedrag van 46.000 euro. Wordt de pilot een succes, dan zal financiering plaatsvinden vanuit het participatie-budget, het budget dat ingezet wordt vanuit de Participatiewet om inwoners te ondersteunen naar werk. De investering vanuit het duurzaamheidsbudget wordt gezien als een eenmalige 'kickstart'. Aukema: "Dat gaf ons bij Werk en Inkomen de ruimte om uit te proberen of dit zou werken op deze manier, in plaats van wat we normaal doen: aansluiten op iets dat er al is."

Omdat het over een kleinschalige pilot gaat met maximaal tien kandidaten, wordt besloten om geen projectleider aan te stellen: dat lijkt niet nodig bij zo'n klein project. Het idee om uit het formatiegeld van de CDOKE-middelen (Capaciteit Decentrale Overheden voor Klimaat- en Energiebeleid) een half jaar lang een projectleider aan te stellen voor 0,2 fte, wordt om die reden afgeschoten. Wel krijgt Tuinstra de opdracht om de randvoorwaarden in orde te maken die nodig zijn voor het project.

** De Doorbraakmethode van het Instituut van Publieke Waarden is een beproefde manier van werken langs steeds dezelfde zes processtappen, waarmee je als sociaal professional makkelijk en onderbouwd maatwerk kunt leveren in het sociaal domein.*

Tijdslijn leerwerktraject



Iedereen doet mee

Om te begrijpen waarom ook het fysieke domein warm werd van deze pilot, moeten we terug naar een nieuwjaarsborrel van het Actienetwerk GasTerug in Haarlem een jaar eerder. Op 23 januari 2023 komen wethouder van der Meij en Robert Duiveman van het Instituut van Publieke Waarden met elkaar in gesprek over een succesvol 'leerwerktraject'* dat het NOVA college eerder in Velsen had ontwikkeld om een groep van tien statushouders middels een leerwerkplek toe te leiden naar een baan in de energietransitie. Aangestoken door het enthousiasme van de bevlogen Duiveman en het succes van het project, besluit de wethouder het idee voor te leggen aan haar team energietransitie. Ten slotte ervaart ook de gemeente Haarlemmermeer een arbeidskrapte in de energietransitie en kent de gemeente door de nieuwe Wet inburgering een groeiende groep statushouders die ze verplicht is te voorzien van huisvesting, inburgering, een opleiding, een baan en/of een inkomen.



Tuinstra, strategisch adviseur bij het team Energietransitie, herinnert zich de open vraag van de wethouder nog goed: "Het was een heel open vraag: 'Zou dat niet iets voor ons zijn?' Mijn toenmalige programma-manager besloot eigenlijk meteen om dit op te pakken. Het paste namelijk heel mooi in een van onze focusprojecten die gaat over kwetsbare groepen. Een doorgaande lijn binnen ons programma is dat iedereen mee moet kunnen doen aan de energietransitie."

Ruggensteun

De bestuurlijke en ambtelijke ruggensteun (van zowel de wethouder als van zijn manager) helpen Tuinstra om voldoende bijval voor het leerwerktraject te krijgen. "Daar kan je toch naar verwijzen als je iemand spreekt. Zonder die steun was het voor mij toch minder makkelijk binnenkomen geweest." Dat Tuinstra voor veel mensen een bekend gezicht is binnen de gemeente, helpt ook, vertelt hij: "Als assistent gemeentesecretaris heb ik eigenlijk alle beleidsvelden wel gezien dus ik ken veel mensen. Ik hoef niet te vechten om bij iemand binnen te komen. Verbinden is mijn primaire drijfveer."

Ook kent Tuinstra de opleiding-smanager bij Nova, die hij middels een telefoontje enthousiast krijgt om in te stappen. Nova zegt toe het aanvullende vaktaalonderwijs te verzorgen dat nodig is om het leerwerktraject te kunnen volgen. En Nova brengt nog een belangrijke speler in: Installatiewerk (IW) Nederland. Tuinstra: "Die kenden wij niet, maar zij wel. Dus zo bracht Nova ons in contact met de werkgeverskant en werd het kringetje wat groter." Met IW werd afgesproken dat zij als opleider het scholingstraject tot monteur of installatieadviseur voor de tien kandidaten op zich zou nemen en de vervolgmogelijkheden bij toekomstige werkgevers.

“Dat opeens het fysieke domein interesse had in re-integratie? Ontzettend leuk dat die werelden bij elkaar kwamen.”

Beatrijs Aukema

Doorlopend aanmelden

Een aantal enthousiaste casemanagers maakt het project compleet. Zo heeft casemanager Daan Adema van het team Inburgering, voormalig docent bij een Internationale Schakelklas en Arabisch sprekend, meteen een klik met de docenten van Nova en denkt hij mee over de inhoud van de taallessen. Ook zorgt hij ervoor dat de kandidaten die in de lente van 2024 worden aangedragen, zich doorlopend kunnen aanmelden bij IW: "Normaal wacht je met de start van een opleiding tot je groep vol zit, maar we wilden voorkomen dat de jongens heel lang aan het wachten waren en niks aan het doen waren, terwijl ze wel gemotiveerd waren om bezig te gaan. Dus het zijn individuele trajecten geworden. Waar het mogelijk was, volgden ze les in groepsvorm. "

Drie dingen worden met IW afgesproken wat betreft de selectie van kandidaten: "De motivatie was het belangrijkste: heeft iemand passie voor techniek? Het taalniveau moest op A2 liggen, dat is zeer eenvoudig basisniveau Nederlands. En iemand moest werknemersvaardigheden hebben: kom op tijd en meld je tijdig ziek, dus niet drie minuten van tevoren, maar de dag ervoor."

Publieke aandacht

En hoewel Aukema er nog zo op gehamerd heeft het nou ‘niet te groots en meeslepend te maken’, worden er na de succesvolle presentatie van het leerwerktraject op de wethouderskamer in januari 2024 toch enkele posts uitgedaan op social media. Zo schrijft Van der Meij op haar LinkedIn-pagina: “Ik ben - samen met collega-wethouder Charif El Idrissi - ongelofelijk trots op hoe Gemeente Haarlemmermeer, IW Noord - Holland en Nova College samen de kleinschalige pilot lanceren om ongeveer tien statushouders/ anderstaligen op te leiden tot monteur Energietransitie.”

Ook gaat er een persbericht uit waarin de pilot wordt gepresenteerd als ‘een interessante manier om werkgelegenheid te creëren. En om personeel op te leiden dat een bijdrage kan leveren aan het verduurzamen van de Haarlemmermeerse woon- en leefomgeving.’ Wethouder El Idrissi zegt in hetzelfde persbericht: “Hoe mooi is het dat we door een goede samenwerking nu statushouders en anderstalige inwoners een praktische opleiding tot monteur of installatie-adviseur kunnen aanbieden. Daarnaast dragen we hier ook een steentje bij aan de krapte op de arbeidsmarkt. Dus het is win-win”.

Kritische vragen

En dan volgen, geheel volgens de verwachting - ‘want het woord statushouders werkt als een rode lap voor een aantal partijen’ - vragen vanuit de raad: ‘Zou het college kunnen uitleggen hoe de beslissing is genomen om specifieke groepen, zoals degenen die een inburgeringstraject hebben afgerond, te betrekken bij pilots of programma’s met betrekking tot de energietransitie?’ en ‘Vindt het college niet dat we eerst onze eigen inwoners moeten helpen en stimuleren aan een baan?’ Jammer, vindt Aukema: “Ik ben heel veel tijd kwijt geweest om raadvragen te beantwoorden. Om partijen uit te leggen dat deze statushouders onze eigen inwoners zijn.”

Aukema had het liever klein gehouden: “Ik denk dat het heel belangrijk is dat je fouten mag maken en daar de ruimte voor krijgt. Dit traject ligt nu zo onder een vergrootglas terwijl het om tien kandidaten gaat. En dit is lang niet het enige traject dat we doen: we doen heel veel trajecten, ook voor statushouders die wel succesvol zijn.”



Andere verwachtingen

En zo voortvarend als de ontwerpfase van de pilot lijkt te gaan, zo stroef gaat het in de uitvoering. In mei komen er signalen vanuit opleider IW dat een deel van de kandidaten moeite heeft met het opnemen van de stof. Er volgt een tussentijdse evaluatie. Tuinstra:

“Samen met IW, Nova en de casemanagers concludeerden we dat een aantal kandidaten niet heeft leren leren. Door het lage onderwijs-niveau waarmee ze hier binnenkomen -soms hebben ze niet meer dan basisonderwijs- hebben ze ook nooit geleerd hoe ze moeten leren of kennis moeten toepassen.” Afgesproken wordt dat Nova in haar taalonderwijs ook aandacht zal besteden aan het aspect van leren leren.

Op 21 oktober 2024 laat opleider IW middels een mailtje weten dat alle kandidaten gestopt zijn met de opleiding. Reden: geen uitstroom naar werkgevers vanwege te hoge instroomeisen op de vacatures en te lage uitstroomeisen vanuit de technische opleider IW, waardoor het niveau van de uitstromende deelnemers niet matcht met de vraag van werkgevers. Casemanager Adema is verbaasd: “IW zegt nu dat de startkwalificatie op MBO1 en hoger ligt, maar van tevoren was bekend dat het niveau van de doelgroep lager is dan dat, vanwege de taal- en leerachterstand.” Van andere casemanagers hoort Adema dat de kandidaten zeer teleurgesteld zijn in het traject: “Ze vinden dat ze gefaald hebben.”

Regie

Wat het proces volgens Adema niet heeft geholpen, is de wisseling van de wacht die plaatsvond in het opleidingsteam van IW: “Aan het begin van de zomer ging eigenlijk iedereen waar ik contact mee had bij het IW weg of met zwangerschapsverlof. Daarna was er radiostilte. Ik heb het idee dat er in de overdracht iets niet goed is gegaan.” Tuinstra vindt het jammer dat er niet eerder gecommuniceerd is over het voortijdig stopzetten van de opleidingen: “Nu wordt de suggestie gewekt dat er aan de werkgeverskant niet genoeg urgentie is om deze mensen op te leiden.”

Betere regievoering had volgens Aukema een aantal zaken kunnen voorkomen, net als rolduidelijkheid bij alle partijen: “Waar houdt bijvoorbeeld een rol van het Nova op? En moeten wij eigenlijk als gemeente aan de bak? Mijn advies aan andere gemeenten die dit op die manier zouden moeten doen: voer om de zoveel tijd gesprekken met elkaar, dus ook met een vakopleider als IW, en maak één iemand verantwoordelijk voor bijeenkomsten met alle partijen.” Adema vult aan: “Op papier was het een super mooi plan, en het is nog steeds een super mooi plan. Alleen moet je op dezelfde golflengte schakelen.”



WAT VALT OP IN DE CASUS HAARLEMMERMEER?



Bestuurlijk

Politieke steun: Enkele raadsleden zijn zeer kritisch over de noodzaak van het traject en de inzet van publieke middelen voor statushouders en de energietransitie. Hier ging veel tijd naartoe van de betrokkenen zonder dat het de kwaliteit van de plannen ten goede kwam.

Groot draagvlak: Door de vroege betrokkenheid van de wethouder Charlotte van der Meij is er een versnelling ontstaan in de realisatie van dit leerwerktraject. Zij zag dit vanuit de beleidsdoelstellingen als een interessant focusproject voor kwetsbare groepen en legde het voor aan het Programmamanagement team, wat de pilot een bestuurlijk breed gedragen initiatief maakte en zorgde voor commitment bij alle uitvoerend betrokkenen.

Domeinoverstijgende samenwerking: De kruisbestuiving tussen het fysiek domein en het sociaal domein is één van de successen te noemen. Deze samenwerking is tot stand gekomen omdat de energietransitie meer als een sociale transitie dan een fysieke transitie wordt gezien, vanwege de duurzaamheidsmaatregelen die door een te krappe arbeidsmarkt moeten worden bewerkstelligd. Dit onderschrijft dat samenwerking tussen de twee domeinen belangrijk is. Het leerwerktraject van de gemeente Haarlemmermeer is daar een uitstekend voorbeeld van. Het leerwerktraject is geïnitieerd door Instituut Publieke Waarden (IPW) Klimaatwerk, opgepakt door team Energietransitie – onderdeel van het Fysiek Domein - waarna samenwerking is gezocht en gevonden met het Sociaal Domein en het cluster Maatschappelijke Ondersteuning en Zorg (MOZ).

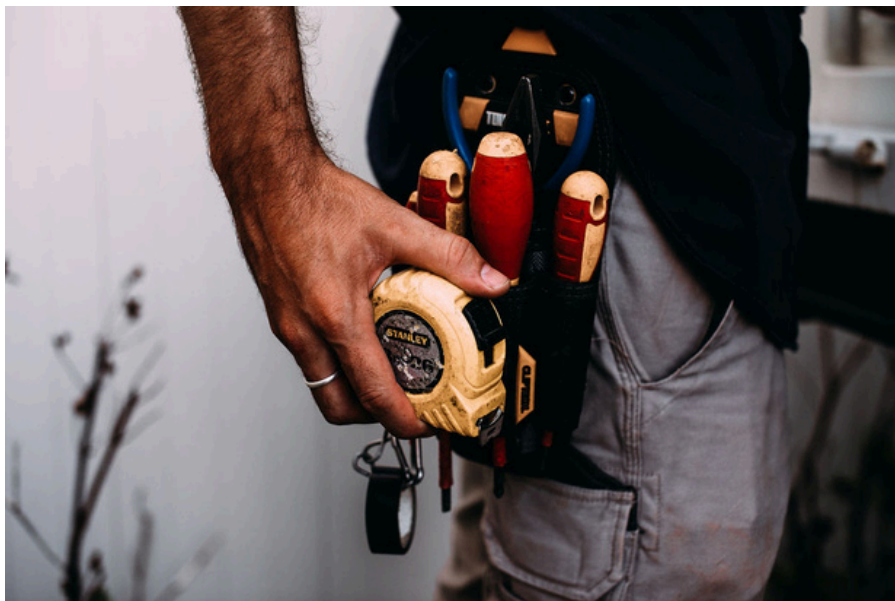




Financieel

Kick-startfinanciering: Klimaatfonds en innovatieve aanpak: Het leerwerktraject was financieel onderscheidend ten opzichte van andere leerwerktrajecten door een kick-startbudget voor de pilotfase van het leerwerktraject vanuit duurzaamheidsgelden te financieren. De reden; omdat er vanwege vooraf vastgestelde re-integratiegelden en financieringsinstrumenten in het sociaal domein vaak geen innovatiegeld beschikbaar is voor nieuwe projecten. Binnen het fysiek domein bleek hier meer ruimte voor, zeker omdat het hier leerwerkplekken in de energietransitie betrof. De kosten zijn gefinancierd vanuit het Actualisatie Programma Energietransitie. Er is met het leerwerktraject een brug geslagen tussen het fysieke en sociale domein, een aanpak die door andere gemeenten als voorbeeld kan worden gebruikt.

Vervolfase vanuit Participatiebudget: Wanneer de pilot door de opstartfase heen is, en er uitstroom plaatsvindt naar werkgevers in de installatiebranche, kunnen de volgende leerwerktrajecten vanuit de reguliere middelen in het Sociaal Domein worden betaald. Het leerwerktraject en de organisatie staat inmiddels, dus de inbedding en vervolfase van het leerwerktraject kan worden gestandaardiseerd door de deelname aan Re-integratietrajecten - zoals dit leerwerktraject - te financieren vanuit het Participatiebudget, bijvoorbeeld in co-financieringsvorm met een vakopleider, branche en taalschool.





Organisatie

Politieke weerstand: Politieke partijen, met name rechtse fracties, stelden kritische vragen over de noodzaak van het traject en de inzet van publieke middelen voor statushouders en de energietransitie. Hier ging veel tijd naartoe van de betrokkenen.

Groot draagvlak: Door de vroege betrokkenheid van de wethouder Charlotte van der Meij is er een versnelling ontstaan in de realisatie van dit leerwerktraject. Zij zag dit vanuit de beleidsdoelstellingen als een interessant focusproject voor kwetsbare groepen en legde het voor aan het Programmamanagement team, wat de pilot een bestuurlijk breed gedragen initiatief maakte en zorgde voor commitment bij alle uitvoerend betrokkenen.

Domeinoverstijgende samenwerking: De kruisbestuiving tussen het fysiek domein en het sociaal domein is één van de successen te noemen. Deze samenwerking is tot stand gekomen omdat de energietransitie meer als een sociale transitie dan een fysieke transitie wordt gezien, vanwege de duurzaamheidsmaatregelen die door een te krappe arbeidsmarkt moeten worden bewerkstelligd. Dit onderschrijft dat samenwerking tussen de twee domeinen belangrijk is. Het leerwerktraject van de gemeente Haarlemmermeer is daar een uitstekend voorbeeld van. Het leerwerktraject is geïnitieerd door Instituut Publieke Waarden (IPW) Klimaatwerk, opgepakt door team Energietransitie – onderdeel van het Fysiek Domein - waarna samenwerking is gezocht en gevonden met het Sociaal Domein en het cluster Maatschappelijke Ondersteuning en Zorg (MOZ).

Gebrek aan regievoering op het leerwerktraject: Binnen de gemeente Haarlemmermeer werd het leerwerktraject vanuit het bestuur, via het beleid, vakkundig doorgegeven aan de uitvoering. Hoewel het voorbereidingsteam voldoende capaciteit bevatte, ontbrak er tijdens de uitvoering een duidelijke regiehouder op het totaaltraject die regelmatig overleg en afstemming tussen partijen faciliteerde. Het uitvoeren van het leerwerktraject was bij verschillende partijen belegd, maar tussen hen bleek niet genoeg afstemming plaats te vinden. Dit leidde tot onduidelijkheid en misverstanden, vooral met praktijkopleider IW over de instapen en de uitstroom naar werkgevers.

Mismatch tussen criteria en doelgroep: De eisen van IW voor deelnemers (bijvoorbeeld het hebben van een startkwalificatie of rijbewijs) sloten niet altijd aan bij de lage instapniveaus van de doelgroep op het gebied van taalniveau en leervermogen. Dit leidde tot afwijzingen tijdens de praktijkassessment en het scholingstraject en resulteerde in een beperkt aantal deelnemers die de opleiding afronden.

Nog geen betrokkenheid van werkgevers: Werkgevers werden pas later in het proces betrokken, nadat de deelnemers het scholingstraject hadden doorlopen. De leerwerkplekken bij werkgevers zouden worden geselecteerd binnen het netwerk van IW. Er was echter geen sprake van baan-garantie voor de deelnemers met een lage startkwalificatie. Hierdoor ontstond er onduidelijkheid over het benodigde uitstroomniveau van de deelnemers die het scholingstraject doorliepen, en waren de verwachtingen en instroomeisen aan werkgeverszijde nog niet besproken.

Samenwerking met diverse stakeholders: Het betrekken van partijen zoals NOVA College, Installatiewerk Nederland (IW), en betrokken casemanagers uit het sociaal domein die snel de kandidaten aandroegen, leidde tot een breed gedragen pilot. NOVA College fungeerde als een belangrijke schakel, vooral op het gebied van taalondersteuning en een goede relatie met IW, die er weer voor zorgden dat er leerwerkplekken konden worden gekoppeld via IW Switch en Werk.

Taal- en Leercomponent voor statushouders: Het integreren van een vakgerichte taaltraining 'Nederlandse taal op de werkvloer' via het Nova College bleek een waardevolle toevoeging voor deelnemers. Het ontwikkelen van een taal-ondersteuning-training op maat hielp niet alleen bij de technische vakken, maar bood ook verbale training omtrent begrippen tot techniek en duurzaamheid. Deze taaltraining ligt er nu, en kan tijdens toekomstige leerwerktrajecten worden ingezet.

Leerwerktraject verbreed naar anderstaligen en individueel instromen: Om op het juiste moment met voldoende deelnemers te kunnen starten met het scholingstraject is de doelgroep status-houders verbreed naar anderstalige deelnemers. Om te voorkomen dat deelnemers lang aan het wachten waren op de start is er daarnaast waar mogelijk gebruik gemaakt van individuele start-trajecten. Het doorlopend aanmelden bij IW voor de intake en praktijk assessment was voor de casemanagers van de gemeente erg goed werkbaar tijdens de werving van deelnemers. Als de tijd tussen selectie en start te lang duurt werkt dit voor deelnemers demotiverend en wordt de drempel naar opleiding en werk hoger.

De successen en knelpunten in deze casus bieden waardevolle inzichten voor de opzet en uitvoering van vergelijkbare leerwerktrajecten, met als doel statushouders een eerlijke kans op de arbeidsmarkt te bieden en tegelijkertijd in te spelen op de vraag naar vakmensen in krapteberoepen. Start kleinschalig: met een duidelijke focus op het behalen van resultaten, voordat het project breder wordt uitgerold of grootschalige publiciteit krijgt. Dit voorkomt dat een project onder een vergrootglas komt te liggen voordat het impact kan aantonen.

1. KICKSTART VANUIT FYSIEK DOMEIN

Benut kickstartfinanciering vanuit het fysiek domein en zorg voor structurele financiering via het sociaal domein om continuïteit na een pilot te garanderen. Blijf kickstartbudgetten inzetten voor pilots, maar werk tegelijkertijd aan structurele financiering via het sociaal domein om het leerwerktraject na de pilotfase te herhalen.

2. BENOEM EEN PROCESREGISSEUR

Versterk het projectmanagement met **een regisseur** die verantwoordelijk is voor het bewaken van het proces en de samenwerking. Stel een projectmanager aan die verantwoordelijk is voor monitoring, voortgang, en coördinatie tussen alle betrokken partijen. Als meerdere partners domein-overstijgend samenwerken aan een nog onbekende oplossing kan de bedoeling ergens onderweg verloren gaan.

3. CREËER SAMEN MET WERKGEVERS INSTROOMPROFIELEN

Ontwikkel samen met werkgevers instroomtrajecten met aanpasbare criteria. Betrek werkgevers in een vroeg stadium en bespreek de voordelen van het begeleiden van kandidaten met potentie, ondersteund door subsidiekansen en coaching. En stem met hen de instroomeisen goed af.

Creëer samen met werkgevers instroomprofielen die aansluiten bij de capaciteiten en behoeften van de deelnemers. Overweeg een opdeling van werk in fasen (jobcarving), zodat deelnemers zich kunnen opwerken naar hogere kwalificaties.

4. CONTRACTUEEL VASTLEGGEN WERKAFSPRAKEN

Leg werkafspraken en het leerwerktrajectproces contractueel vast met partners en aanbieders. Zo wordt het duidelijker wie welke rol tijdens het traject oppakt. Versterk de samenwerking tussen opleiders, werkgevers, en gemeenten door duidelijke afspraken te maken over rollen en verwachtingen met een helder 'script' waarin alle partners weten wat er wanneer door wie wordt gedaan.



Noordoost-Brabant weet het vanuit de arbeidsmarktregio sterk te organiseren

Het geheim van praktische wijsheid en volledig commitment

Wandel met Mariska Hermens en Charity Timmers door de gangen van het Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente Den Bosch, en je snapt waarom beide vrouwen worden gezien als een drijvende kracht in veel projecten. Met een brede glimlach, en hier en daar een praatje begroeten ze de mensen die we tegenkomen in de opvallend open, gastvrije ruimte van het ontwikkelbedrijf. Het zijn collega's, samenwerkingspartners en oud-cliënten, die naar Weener XL komen om te werken, een uitkering aan te vragen of het te hebben over begeleiding richting werk. Het bruist hier, net als Hermens en Timmers.

Bundel die krachten en je hebt kans op flinke wind mee. En dat was wat er gebeurde in het leerwerktraject in de energietransitie voor 'kansrijke doelgroepen' zoals Hermens en Timmers hun kandidaten graag noemen. Het afgelopen jaar gingen er acht statushouders, een anderstalige en een kandidaat met een Nederlandse achtergrond en een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag in de installatietechniek in de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant. Acht van de tien hebben inmiddels een contract bij een werkgever, en een tweede traject met een nieuwe groep is inmiddels van start.



“We gaan gewoon door tot iedereen een baan heeft.”

Mariska Hermens

24.03.2025_Evalu

Samen delen

Het is een beetje 'ons kent ons' in de regio waar ze al twintig jaar werkt, vertelt Hermens, werkzaam als projectleider bij het Werkcentrum Noordoost-Brabant en sinds kort ook regionaal verbinder voor statushouders voor de Regionale Arbeidsmarkt Noordoost Brabant. Dus toen ze benaderd werd door de projectleider energietransitie van Noord - Oost-Brabant Werkt, de regionale samenwerking van bedrijven, onderwijs en overheden op het gebied van arbeidsmarktbeleid, voelde dat heel logisch: "Wij staan als werkcentrum bekend als de partij die veel ervaring heeft met projecten met zij-instromers en statushouders in de regio."

Timmers, accountmanager team werkgevers bij Weener XL, wordt in diezelfde periode geïnspireerd door een bijeenkomst van de City Deal Energieke Wijken over statushouders aan het werk in de energietransitie. Ze krijgt het idee om een werktraject op te starten voor statushouders in de energietransitie. Een fijn staaltje timing, zegt Hermens: "Dat kwam heel mooi bij elkaar."

Persoonlijke klik

In het najaar van 2023 wordt besloten om samen op te trekken. Ook wordt al snel de knoop doorgehakt om het project niet te beperken tot de gemeente Den Bosch, maar de hele arbeidsmarktregio erbij te betrekken. Hermens: "Het zou niet logisch zijn geweest om twee projecten in de regio te doen, met dezelfde bedrijven en dezelfde kandidaten. Dat moet je niet willen. Je moet vooral samenwerken en van elkaar leren. En de ervaringen die je samen hebt, samenbrengen en samen delen."

Wat ook hielp in de samenwerking, was de persoonlijke klik tussen Timmers en Hermens, vertelt Timmers: "We hebben dezelfde werkwijze en zijn allebei heel praktisch ingesteld." Van concurrentie was geen sprake: "We dachten niet vanuit ons eigen belang, maar hadden allebei hetzelfde doel: de doelgroep en de werkgever echt iets bieden." Bovendien hadden ze elkaar ook nodig, vertelt Timmers: "Alleen vanuit de gemeente hadden wij die klas niet vol gekregen." Aangemoedigd door het enthousiasme van de leidinggevende van Timmers, presenteren ze hun plannen bij het MT van de werkgeversdienstverlening van het werkcentrum Noordoost-Brabant. Niet veel later volgt definitief groen licht.

“We dachten niet vanuit ons eigen belang, maar hadden allebei hetzelfde doel: de doelgroep en de werkgever echt iets bieden.”

Charity Timmers

Compleet basispakket

Beide partijen brengen naast een groot netwerk en ervaring, ook een boel kennis mee: van projecten organiseren in de regio, van de doelgroep statushouders, kennis van de werkgevers en van bepaalde modules die nodig waren voor het traject zoals goed vaktaalonderwijs en degelijke begeleiding van zowel kandidaten als werkgevers. Samen met de input van Noordoost-Brabant Werkt, VWN, vakopleider Vakwijs en Wij Techniek wordt er begin 2024 hard gewerkt aan het samenstellen van een ‘compleet basispakket’ voor werkgevers.

In het basispakket: een VCA-certificaat en een assessment van de kandidaten op technische affiniteit en motivatie. Daarnaast is er voor de kandidaten een basisopleiding bij Vakwijs en een vaktaalmodule. Voor de werkgevers is er een

interculturele communicatie-training van VWN en een Harrie-training (waarin je opgeleid wordt tot ‘de ideale collega van iemand met een begeleidings-behoefte’). Gedurende het hele project kijken er twee kandidaatbegeleiders mee, die er ook zijn voor de werkgevers. Als de kandidaten gaan werken, is een jobcoach beschikbaar.

Vertrouwen

Het niveau wordt bewust gezet op een maximum van mbo 3, met een basistaalniveau vanaf A1, vertelt Hermens: “Wij wilden juist deze mensen een kans bieden, omdat zij met een extra steuntje in de rug ook echt van toegevoegde waarde kunnen zijn op de arbeidsmarkt.” Dat vraagt ook iets van de opleider, daarom is ook gekozen voor Vakwijs. De flexibele houding van Vakwijs wat betreft instroom en het feit dat Vakwijs een individuele prijs biedt en geen groeps prijs hanteert speelden mee.

Werkgevers waren volgens Hermens ‘heel enthousiast’ over het pakket dat werd aangeboden: “Zij hadden daardoor het vertrouwen dat wij de juiste kandidaat bij de juiste werkgever neer zouden zetten. En dat daar ook de juiste begeleiding voor geboden werd. Voor de werkgever zelf, maar ook voor de kandidaat. Daardoor hadden we eigenlijk al heel snel 17 werkgevers die zeiden, hé, we hebben interesse.”

Succes maakt succes

Dat er zoveel tijd en aandacht ging zitten in het samenstellen van het basispakket, was volgens Hermens niet zonder reden: “Werkgevers zijn de beste ambassadeurs voor deze trajecten. Wij kunnen als overheid wel roepen dat het werkt, maar werkgevers nemen meer aan van andere werkgevers.” Dat ze als werkcentrum en sociaal ontwikkelbedrijf een goede naam hebben opgebouwd met succesvolle trajecten met zij-instromers, helpt ook: “Succes maakt succes.”

Ook Wij Techniek hamert vanaf het begin op het belang van het betrekken van werkgevers, en dan het liefst zo vroeg mogelijk. Dat geldt eigenlijk voor alle samenwerkings-partners, zegt Hermens: “Iedereen wil zelf meegedacht hebben in een project. Je moet ze dus ook eigenaar maken en al in de ontwerpfase betrekken. Als mensen eigenaarschap voelen, gaan ze ook meer commitment voelen. Heel belangrijk, want anders ben je altijd de externe partij die het uitvoert en die het gaat trekken. En dan wordt het vooral heel erg trekken.”

“Werkgevers zijn de beste ambassadeurs voor deze trajecten.”

Mariska Hermens



Arabische lunch

Om die betrokkenheid te creëren, organiseren Timmers en Hermens verschillende momenten waarop mensen elkaar kunnen ontmoeten. Zo is er in april een deelnemers-bijeenkomst en diezelfde avond een werkgevers-bijeenkomst waarin de profielen van de kandidaten worden gedeeld. In juni, als alle tien de kandidaten gestart zijn met hun opleiding, is er een Arabische lunch, waarin een 'meet and match' tussen kandidaten en werkgevers plaatsvindt. In de week erna is er een meeloopdag op de werkvloer en in augustus, na de bouwvak, startten de kandidaten bij de werkgever.

Die timing was belangrijk, vertelt Hermens: "Wij wilden in april starten, zodat mensen na de bouwvak ook aan het werk konden. Want anders zit je weer in de winterperiode. In de technische branche is dat niet handig." Denk ook aan de tijdsspanne: "Een traject mag vaak maar maximaal drie maanden duren op basis van uitkering en het opleidingstraject. Het staat nergens zwart op wit, maar duurt iets een jaar, dan haken er veel al af. Kandidaten, maar ook werkgevers. Zorg dat je er niet te lang over doet."

Commitment

"Bovendien zijn we regiobreed. Dus als een werkgever in Cuijk meedoet, maar ik heb geen kandidaat in Cuijk, dan wordt het al lastig." Wat Hermens en Timmers wel konden laten zien aan Wij Techniek was het vertrouwen dat de werkgevers in het traject hadden door het basispakket dat ze hadden samengesteld: "Uiteindelijk is er ja opgezet, maar dat was pas na de online werkgeversbijeenkomst."

Het investeren in tijd en aandacht vraagt ook wat van het team, zegt Hermens. En dat is meteen ook een van de allerbelangrijkste ingrediënten: volledige commitment. Dus als het zo uitkomt dat er in de meivakantie nog werkgevers en kandidaten geworven moeten worden, dat vang je elkaar in de vakantie gewoon even op. En als een werkgever een vraag heeft, dan moet je die de volgende dag kunnen beantwoorden en niet drie dagen laten liggen want dan is dat vertrouwen wat er zit afbrokkelt. Bij een kandidaat 'idem dito'. Die flexibele inzet geldt voor het hele team, benadrukt Hermens: dus zowel de projectleiders, als de kandidaatbegeleiders als de vakopleider. Het doel: 100% uitstroom naar een baan. "We gaan gewoon door met het zoeken naar werk tot iedereen een baan heeft."

Praktische wijsheid

Dat zowel Hermens als Timmers jarenlang 'in de uitvoering' hebben gewerkt als jobcoach, helpt bij het opbrengen van die commitment, legt Hermens uit: "Ik ken van veel kandidaten het persoonlijke verhaal en de dingen waarmee ze worstelen als ze in Nederland komen." Ook bij dit traject is weer sprake van een persoonlijke benadering. Als we vragen naar de actuele status van het project, somt Hermens moeiteloos de tien namen van de kandidaten op.

Nog een belangrijk ingrediënt is oog hebben voor beide perspectieven, noem het 'praktische wijsheid', vertelt Timmers: "Ik denk dat we vanuit onze ervaring allebei een bepaald soort gevoeligheid hebben ontwikkeld voor beide partijen -de kandidaten en de werkgevers. We snappen wat de kandidaat nodig heeft, maar ook waar de werkgever behoefte aan heeft. En dan is het vervolgens aan ons om de ontmoeting tussen beide partijen zo goed mogelijk te faciliteren." Dat vraagt een open, flexibele houding van de kandidaat, maar ook van de werkgever: "Je moet je bewust zijn van het feit dat je nooit helemaal voorbereid kunt zijn: je moet ook eerst ondervinden waar je tegenaan loopt, zoals cultuurverschillen."

Die bewustwording gaat niet altijd vanzelf. Timmers voelde zich in het begin van haar loopbaan als accountmanager 'best wel een zendeling': "Niet dat ze er niet voor openstonden, maar het traject waar statushouders vaak inzitten -van inburgeren en het leren van de taalsloot gewoon totaal niet aan met de werkvloer. Het is al moeilijk om leermeesters te vinden voor de BBL'ers, laat staan voor deze doelgroep." Naast het feit dat Timmers gelooft dat er bij statushouders nog veel kansen zitten, is er ook nog 'een hele grote slag' te slaan in hoe je iets organiseert: "Hoe kunnen we het beter op elkaar aan laten sluiten, daar ligt voor mij de uitdaging."

Blauwe plekken

Ook Hermens ziet veel mensen met potentie. "Ik zeg altijd: 'Als jij de kans niet hebt gehad, betekent dat niet dat je het niet kunt, maar je hebt de kans gewoon niet gehad. Je hebt niet die extra ondersteuning gekregen die je wel nodig hebt.' Dus het is ook wel een beetje een missie. Ik wil mensen de kans bieden om die stappen te zetten hier in Nederland."

Je kunt als gemeente wel zeggen dat ieder werk passend is bij statushouders, maar daar doe je ze gewoon tekort mee. Er zijn veel statushouders die via een korte klap bij werkgevers neer zijn gezet en niet de juiste begeleiding hebben gekregen. Dat zijn blauwe plekken voor de kandidaten, maar ook blauwe plekken voor de werkgevers. Dus je moet zorgen dat dat bij beide kanten goed geregeld is. Daar zie ik onze taak als regio. Om de kandidaten de juiste begeleiding te bieden, maar ook de werkgever goed te bedienen. Want de werkgevers zitten te springen om handjes. En wij hebben gewoon een hele goede doelgroep.”

Gewoon doen

Hermens en Timmers zijn blij dat ze de ruimte hebben gekregen om het traject neer te kunnen zetten en daarin te ervaren wat goed en niet goed werkt. Tegelijkertijd is het ook nog steeds hard werken. Hoe vaak ze niet uit hebben moeten leggen aan een werkgever dat statushouders niet terug worden gestuurd: “Het gaat hier om statushouders, dus ze mogen blijven. Dus ja, het heeft zin om te investeren in de begeleiding en opleiding van een statushouder.” Toch spreken ze ook veel werkgevers die begrijpen dat ze gewoon werknemers nodig hebben, waar die ook vandaan komen. Verder hebben Hermens en Timmers niet het gevoel dat ze ‘wat bijzonders’ neer hebben gezet: “We werken gewoon samen. Punt.”



“Als jij de kans niet hebt gehad, betekent dat niet dat je het niet kunt.”

Mariska Hermens

WAT VALT OP IN DE CASUS NOORDOOST-BRABANT?



Bestuurlijk

Snel bestuurlijk draagvlak: Het traject kreeg al snel commitment van het managementteam van de arbeidsmarktregio en Weener XL. Dit werd mogelijk gemaakt door de projectleider Energietransitie en de betrokkenheid van VluchtelingenWerk, die in de ontwerpfase zorgden voor het leerwerktrajectmodel. Weener XL werd door VluchtelingenWerk benaderd om in Den Bosch een project voor statushouders in de energietransitie op te zetten. Na intern overleg werd besloten om het leerwerktraject zelfstandig vanuit de AMR te organiseren.

Toekomstige inbedding Regionaal Werkcentrum: Vanaf 2025 worden leerwerktrajecten structureel ingebed in het Regionaal Werkcentrum. Dit betekent dat leerwerktrajecten zoals deze een centrale plek krijgen binnen de arbeidsmarktregio, wat zorgt voor een duurzaam kader. Het Regionaal Werkcentrum gaat niet alleen werkgevers- en werknemersdienstverlening coördineren, maar krijgt ook een nieuwe afdeling Projecten, waarmee het leerwerktrajectaanbod een meer structurele plek krijgt in de dienstverlening van de arbeidsmarktregio. Er is veel ervaring en kennis van projecten organiseren in de regio.





Financieel

Onvoldoende structurele middelen: De financiering voor dit leerwerktraject was afhankelijk van projectsubsidies, wat het lastig maakte om lange termijn continuïteit te waarborgen. Participatiegelden konden slechts beperkt per gemeente worden ingezet, omdat ze minder geschikt zijn voor groepsgerichte trajecten. Bovendien is een groepsaanpak vaak efficiënter en goedkoper dan individuele trajecten, maar dit sluit niet aan bij het bestaande individuele financieringskader van de participatiewet.

Financiering MT Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant: Het MT van AMR stelde voor het eerste leerwerktraject budget beschikbaar voor aanvullende modules, zoals interculturele trainingen, jobcoaching en vaktaaltraining. Deze creatieve inzet van middelen vergrootte niet alleen de slagingskansen van de deelnemers, maar ook de tevredenheid van werkgevers. Werkgevers konden rekenen op goed voorbereide kandidaten en begeleiding na plaatsing.

Co-financiering met WijTechniek: De samenwerking met O&O-fonds WijTechniek maakte het mogelijk om opleidingskosten en praktijkassessments te dekken. Dit zorgde voor een solide financiële basis en benadrukte het belang van samenwerking tussen publieke en private partijen om leerwerktrajecten te starten.

Gebruik van instrumenten: Het leerwerktraject maakte effectief gebruik van bestaande regelingen, zoals proefplaatsing, loonkostensubsidies en jobcoaching. Dit verlaagde de drempels voor werkgevers om kandidaten met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen en zorgde voor een soepele overgang naar regulier werk.





Organisatie

Beperkte opleidingsopties: Het duurde enige tijd om een opleider te vinden die de opleidingen kon aanpassen aan het taalniveau en de leerstijl van de doelgroep. Uiteindelijk bood Vakwijs een oplossing door een bestaande opleiding aan te passen, dit vroeg wel veel tijd en coördinatie.

Complex planning: Het traject moest rekening houden met vakanties, de bouwsector en inburgeringsverplichtingen van deelnemers. Dit maakte het noodzakelijk om een strakke en flexibele planning te hanteren. Bovendien hadden gemeenten vaak korte deadlines en eisen, bijvoorbeeld hoe lang een kandidaat beschikbaar is tussen werving en start, wat de organisatie complex maakte.

Geen baangarantie van werkgevers gevraagd: De leerwerkplekken bij werkgevers zijn niet op voorhand vastgelegd, bijvoorbeeld met een intentieverklaring of baangarantie, maar geworven op basis van persoonlijke toezegging, netwerk en vertrouwen. Dit kan in een leerwerktraject voor lagere uitstroom zorgen, wanneer de vacatures onverhoopt komen te vervallen.

Regionale samenwerking binnen de AMR: Het leerwerktraject werd stevig ingebed in de samenwerking met gemeenten binnen de Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant, met Weener XL (het WSP in Den Bosch) als centrale coördinerende gemeente. De samenwerking met diverse werkgevers en netwerkpartners speelde een cruciale rol. Het bundelen van kennis en aandragen van kandidaten vanuit verschillende gemeenten en organisaties zorgde voor een efficiënte uitvoering en een breed draagvlak voor het leerwerktraject.

Hoge uitstroom naar werk: Van de tien deelnemers hebben zeven een baan gevonden in de installatietechniek, terwijl een deelnemer verder ging met een vervolgopleiding. Het programma bood praktische ondersteuning, zoals vaktaaltrainingen en jobcoaching, waardoor deelnemers sneller een duurzame match vonden met werkgevers in de regio.

Vroege werkgeversbetrokkenheid: Werkgevers werden al in een vroeg stadium betrokken via een online informatiebijeenkomst en fysieke netwerk- en matchingsbijeenkomsten. Kandidaten werden via anonieme profielen voorgesteld aan werkgevers, en er werd een gezamenlijke lunch en kennismaking tussen werkgevers en kandidaten op de opleidingslocatie. Werkgevers kregen de vraag: Sta je open voor een deelnemer met taalniveau A1-B1 die de basisopleiding heeft gevolgd? Voor minimaal 24 uur in de week? Deze aanpak zorgde voor directe betrokkenheid en vergrootte de kans op een succesvolle plaatsing.

Succesvolle werving van deelnemers: De werving verliep soepel door een breed netwerk van accountmanagers, gemeenten (zoals Oss en Meierijstad) en sociale ontwikkelbedrijven. Flyers werden regionaal verspreid naar UWV, lokale overheden, scholen en lokale organisaties. Door regionaal samen te werken, werd een diverse groep kandidaten geworven, wat cruciaal was omdat er niet genoeg kandidaten uit één gemeente kwamen om het traject te vullen

Regionale werving en snelle opstart: Het traject kende een korte doorlooptijd van werving naar start, wat gemeenten overtuigde om toestemming te geven voor deelname. Door werkgevers en gemeenten in de ontwerpfasen te betrekken werden aanmeldingen sneller verwerkt en konden deelnemers binnen een maand starten.

Verbreding van de doelgroep: Naast statushouders werden ook anderstalige werkzoekenden toegelaten tot het traject, waardoor het bereik werd vergroot. Deze flexibiliteit maakte het mogelijk om snel te starten met een volledig gevulde groep, wat het traject efficiënter maakte.

Vaktaaltraining door B-Workz: Een externe partij, B-Workz, verzorgde functiegerichte vaktaaltrainingen gericht op technisch vakjargon en werkvloercommunicatie. De training bood deelnemers niet alleen een betere beheersing van de taal, maar ook praktische ondersteuning bij het behalen van certificaten zoals VCA. Dit verhoogde hun inzetbaarheid.

Intercultureel werkgeverschap: VluchtelingenWerk Nederland verzorgde een training intercultureel werkgeverschap voor werkgevers en directe collega's van deelnemers. Deze training gaf inzicht in culturele verschillen en bood praktische handvatten voor een betere samenwerking en kennisoverdracht op de werkvloer.

Afgestemde planning uitstroom: Het traject werd zorgvuldig gepland om aan te sluiten op de bouwvakantie en werk seizoenen in de techniekbranche. Door in april te starten, konden alle assessments, VCA-certificeringen en trainingen vóór de zomer worden afgerond, zodat deelnemers direct na de bouwvak aan de slag konden.

Tweede traject gestart in december: Het succes van de eerste pilot leidde tot de start van een tweede traject in december. Dit nieuwe traject loopt door tot februari, zodat deelnemers in maart aan de slag kunnen. Door de planning aan te passen aan de drukte in de techniekbranche, blijft het traject aansluiten op de behoeften van werkgevers en deelnemers.

Deze casus illustreert de waarde van een geïntegreerde aanpak, waarbij regionale samenwerking, financiële ondersteuning en een goed afgestemde planning centraal staan. Ze bieden belangrijke lessen voor opschaling en verbetering van toekomstige leerwerktrajecten. Het regionale leerwerktraject in Brabant toonde aan dat statushouders en anderstalige werkzoekenden met de juiste ondersteuning een succesvolle overstap kunnen maken naar de arbeidsmarkt. Met 70% directe uitstroom naar werk en een flexibele doelgroepbenadering was de pilot een succes.

1. DE KRACHT VAN REGIONALE SAMENWERKING

De inbedding in de Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant, met Weener XL als coördinerend orgaan, benadrukte de kracht van regionale samenwerking. Het bundelen van kennis, kandidaten en middelen vanuit verschillende gemeenten maakte een efficiënte uitvoering mogelijk.

2. VROEGE BETROKKENHEID VAN WERKGEVERS

Via bijeenkomsten en persoonlijke kennismakingen geeft vroege betrokkenheid van werkgevers een verhoogde kans op duurzame matches. Het bieden van praktische hulpmiddelen en ondersteuning, zoals jobcoaching en de reguliere Harrie training (gericht op statushouders) en een training interculturele communicatie, verlaagde de drempel voor werkgevers om kandidaten aan te nemen. Vakgerichte taaltrainingen door B-Workz en interculturele workshops voor werkgevers verbeterden de communicatie en samenwerking op de werkvloer. Dit verhoogde de slagingskans van kandidaten aanzienlijk.

3. LANGE TERMIJN HAALBAARHEID

De afhankelijkheid van tijdelijke projectsubsidies en het gebrek aan structurele financiering bemoeilijkten de lange termijn herhaalbaarheid. Daarnaast vereiste de strakke planning rondom vakanties, inburgering en werkseizoenen veel flexibiliteit en coördinatie.

Het succes van de eerste pilot leidde tot een vervolgtraject en een structurele inbedding van leerwerktrajecten binnen het Regionaal Werkcentrum vanaf 2025. Dit biedt mogelijkheden voor bredere uitrol en duurzame ondersteuning van kwetsbare doelgroepen in de arbeidsmarkt.



Glaszettertraject werkt voor gemeenten middels resultaatfinanciering

Landelijk glaszettertraject ook beproefd in Amsterdam

In opperste concentratie en met gespannen blik legt een man de laatste hand aan het raam dat voor hem op zijn werkbank staat. De glaslatten worden aangedrukt, de kitspuit staat klaar om hem zo meteen te helpen bij de laatste afwerking. Een werkbank verder is een klasgenoot bezig om met een plamuurmes de laatste verfresten van het raam te halen. Een leermeester kijkt toe. De tien mannen die in de grote, lichte werkplaats van opleidingsbedrijf Bouwmensen in Amersfoort die middag hun vaardigheden aan het oefenen zijn, zijn allemaal statushouder. En ze hebben nog iets gemeen met elkaar: ze volgen alle tien een opleiding tot assistent glaszetter. Het doel: een baan bij een glasbedrijf.

De klas met gemotiveerde statushouders is te zien in een filmpje dat in 2023 trots naar buiten werd gebracht door de Vakgroep GLAS van Bouwend Nederland. Het is het resultaat van de samenwerking die de vakgroep in 2023 aan ging met VluchtelingenWerk Nederland (VWN)

om statushouders op te leiden tot glaszetter. Cor Wittekoek van de Vakgroep GLAS bij Bouwend Nederland legt in het filmpje uit waarom: “Ook de glaszettersbranche moet aan de doelstellingen kunnen voldoen om Nederland te verduurzamen. De meest logische manier om dat te doen is om het oude isolatieglas te vervangen door hoogwaardig isolatieglas. Vandaar dat we op zoek zijn gegaan naar mogelijkheden om ervoor te zorgen dat er wel voldoende geschoolde medewerkers zijn, om zo het tekort aan glaszetters op te kunnen lossen.” Het mes snijdt daarbij aan twee kanten, legt Wittekoek uit: “Statushouders krijgen een volwaardige baan en wij kunnen ervoor zorgen dat samen met hen de woningen verduurzaamd worden.”

**“Statushouders
krijgen een
volwaardige baan
en wij kunnen de
woningen
verduurzamen.”**

Cor Wittekoek

Succes

Ook Marlieke Verhoeff van VWN vertelt in het filmpje dat ze de samenwerking als een win-win situatie ziet: “Er zitten op dit moment een hoop statushouders thuis zonder werk die graag willen werken. Ze hebben ervaring in de bouw vanuit hun thuisland, maar ze hebben nog niet de juiste papieren. Wij zorgen ervoor dat zij uiteindelijk met de juiste papieren, en met de juiste praktijkervaring aan de slag kunnen. Dat doen we samen met het Kenniscentrum GLAS dat de opleidingen verzorgt en STOOV, het opleidings- en ontwikkelingsfonds uit de glasbranche die het financiert.”

Het leerwerktraject, ‘Glas 1’ genoemd, wordt een succes: acht van de tien statushouders vinden een baan in acht verschillende gemeenten en werkgevers zijn enthousiast. VWN en de glasbranche besluiten om het traject, onderdeel van een landelijke pilot, in het najaar van 2023 een vervolg te geven, onder de noemer ‘Glas 2’. Aanvankelijk is het idee om weer voor een landelijke aanpak ter gaan, omdat er in één arbeidsmarktregio te weinig werkgevers te vinden zijn in de glasbranche. Maar als na een intensieve werving bij verschillende gemeenten vrijwel geen aanmeldingen van kandidaten

volgen, behalve vanuit de gemeente Amsterdam, besluit VWN om een ‘uitgeklede’ versie van het leerwerktraject te starten in de gemeente Amsterdam met 3 werkgevers en 4 kandidaten.

“Met
praktijkervaring én
papieren helpen we
hen aan de slag.”

Marlieke Verhoeff

Resultaatfinanciering

Net als bij Glas 1 wordt Glas 2 betaald op basis van resultaatfinanciering. In plaats van het vergoeden van de gemaakte kosten, wordt op basis van de behaalde resultaten geld terugverdiend. Zo ontvangen gemeenten van het Rijk een gebundelde uitkering (BUIG) voor het bekostigen van uitkeringen in het kader van bijvoorbeeld de Participatiewet (waar statushouders gebruik van kunnen maken). Vinden kandidaten een baan, dan is een uitkering niet meer nodig en wordt de totale ‘schadelastbeperking’ op de uitkeringsgelden voor een gemeente verminderd. Het uitkeringsgeld dat ‘over’ blijft, mag de gemeente houden en mogelijk opnieuw investeren in een nieuwe groep kandidaten.

In Glas 2 financiert opleidings- en ontwikkelingsfonds STOOV namens de glasbranche wederom een groot deel voor, en maakt de gemeente Amsterdam gebruik van een startfinanciering middels een ‘Werkgeversarrangement’ en is resultaatfinanciering mogelijk middels de tijdelijke loonkosten-subsidieregeling van de gemeente. Hiermee wordt een vast bedrag uitgekeerd voor iedere gestarte deelnemer met een dienstverband.

Planning en timing

Hoe veelbelovend ook: zo succesvol als Glas 1 verliep, zo teleurstellend zijn de resultaten bij Glas 2. Geen van de kandidaten vindt een baan. Ze blijken aan het einde van het traject ‘niet voldoende arbeidsfit’ voor een directe start bij de werkgever. Aan de energie die de gemotiveerde statushouders zelf, de gemeente Amsterdam, VWN, de branche en de betrokken werkgevers in het traject hebben gestopt, lag het niet: er was ‘intensieve

afstemming rondom de deelnemers en goede uitwisseling om kandidaten op te volgen’. Hoe kan het dat een voorbereiding die zo stevig en veelbelovend oogde, in de uitvoering toch mis kon gaan? En belangrijker nog: wat kunnen we hiervan leren voor een volgend leerwerktraject?

Senior Adviseur Werkgeversdiensten Guido Broeders was vanuit de gemeente Amsterdam betrokken bij Glas 2. Als Broeders één conclusie zou mogen trekken naar aanleiding van de resultaten uit Glas 2 is dat planning en timing cruciaal zijn. Broeders vertelt dat in de gemeente Amsterdam voor deze groep een proefplaatsing geldt van twee maanden met behoud van uitkering. En daar kwam de eerste hobbel: het leerwerktraject zou drie maanden duren. “Dat hebben we met toestemming van de klantbegeleider kunnen rekken naar drie maanden.

“Er zitten veel statushouders thuis die wél willen werken, maar nog niet de juiste papieren hebben.”

Marlieke Verhoeff



Maar toen bleek er nog een voorschakeltraject aan vast te zitten waar mensen vak- en taalvaardigheden zouden leren voordat ze zouden starten bij een glaszettersbedrijf. Daardoor zou het nog iets langer duren dan drie maanden.” Toen bleek dat het moment van starten ook nog ongelukkig viel, omdat het eindigde in de zomervakantie -de bouwvak- moest Broeders schakelen: “We hebben toen besloten om geen voorschakeltraject in te zetten, maar een soort light versie waar ze in tien dagen wat taalvaardigheden kregen en online een basistraining in vakvaardigheden. Daarna zijn ze meteen gestart bij de werkgever.”

Taaltraining

Dat bleek niet ideaal: “Al snel bleek dat mentaal of fysiek de kandidaten nog niet werkfit waren. Daardoor was het te moeilijk om deel te nemen aan het leerwerktraject. Ze kwamen niet op tijd en er waren logistieke problemen. Mensen kwamen niet opdagen omdat ze geen vervoer hadden.” De krappe planning ligt bij dit soort trajecten ook aan de beschikbaarheid van werkgevers en kandidaten, vertelt Broeders: “Heb je eindelijk een geschikte werkgever,

dan heeft de kandidaat iets anders gevonden. Heb je een geschikte kandidaat, dan heeft de werkgever zijn vacature vervuld.” Een oplossing zou volgens Broeders een losse instroom van kandidaten kunnen zijn: “Dan heb je die planningen timing beter in de hand. Maar dat is lastig: omdat we met opleiders werken, werken we met klasjes. En dat is een nadeel voor de planning.”

De taaltraining die werd aangeboden, was onvoldoende: “Deze groep heeft minstens een jaar lang taaltraining nodig, met daarnaast aanvullende vaktaalondersteuning.” Werk je regionaal, dan ligt daar een uitdaging: “Elke gemeente werkt met eigen taalaanbieders, dus als je intersectoraal werkt, betekent dat dat je verschillende taalaanbieders hebt.”

Een aspect dat bij een volgend leerwerktraject herhaald zou kunnen worden, is de resultaatfinanciering: “Voor ons is dat een blauwdruk: daar zaten zeker werkzame elementen in. En ook het belang van een voorschakeltraject met voldoende aandacht voor vaktaal nemen we mee.”

Slimme financiering voor meer impact

Naar aanleiding van de resultaten van Glas 1 en 2 dacht Margot Loorbach van de gemeente Amsterdam verder mee over het structureel maken van resultaatfinanciering. Dat deed ze onder begeleiding van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) Klimaatwerk die met haar een 'doorbraaktafel'* organiseerde en een aantal van haar collega's. Het doel van de doorbraaktafel: een oplossing te vinden voor het structureel financieren van leerwerktrajecten voor statushouders.

Rem op impact

Loorbach hoopt iets te doen 'aan de tekorten op de arbeidsmarkt die de broodnodige energietransitie vertragen.' Niet dat er geen goed werkende trajecten zijn om mensen op te leiden, die ziet Loorbach genoeg. Het probleem zit hem volgens haar in de tijdelijke aard van deze trajecten: "In de praktijk zijn dit meestal pilots die daarna weer stoppen. Niet door een gebrek aan geld, maar wel door de versnipperde vorm van financiering. Dit zet een rem op de maatschappelijke impact die dit soort trajecten zouden kunnen hebben voor de energietransitie."

En dat is jammer, vindt Loorbach, want Amsterdam loopt achter in het behalen van de duurzaamheidsambities, onder meer door gebrek aan voldoende arbeidskrachten. Bovendien zijn statushouders gebaat bij een betekenisvolle bijdrage aan de samenleving: "Dit bevordert de gezondheid en vergroot het draagvlak in deze tijd van polarisering. Veel statushouders willen graag werken, maar een traject op maat met de juiste ondersteuning en een baangarantie is dan noodzakelijk." Door dit soort trajecten slim te financieren, zorg je als gemeente voor win, win, win, win, in het sociale en fysieke domein: "Eigenlijk wil iedereen dit: de statushouders zelf, de gemeente, de branches, de sector, de Ministeries en uiteindelijk vooral Moeder Aarde."

*De Doorbraakmethode van het Instituut van Publieke Waarden is een beproefde manier van werken langs steeds dezelfde zes processtappen, waarmee je als sociaal professional makkelijk en onderbouwd maatwerk kunt leveren in het sociaal domein.



Bestuurlijk

Complexiteit van landelijke vs. regionale trajecten: De landelijke spreiding van glasbedrijven en deelnemers over meerdere gemeenten maakte het leerwerktraject organisatorisch complex en verhoogde de projectkosten aanzienlijk, doordat extra coördinatie en communicatie met verschillende gemeenten nodig was. In de toekomst zou het compacter organiseren binnen één of twee arbeidsmarktregio's efficiënter zijn.

Duurzame samenwerkingsvorm met brancheorganisatie: Het leerwerktraject, gefinancierd door middel van resultaatfinanciering en voorfinanciering door O&O-fonds van de glasbranche, toont aan dat het mogelijk is om zonder afhankelijkheid van overheidsfinanciering een leerwerktraject op te zetten. Deze aanpak stimuleert werkgevers en branches om actief te investeren in toekomstige arbeidskrachten en wordt omarmd door branches zoals Bouwend Nederland Vakgroep Glas.





Geen passende financieringsinstrumenten voor leerwerktrajecten Een belangrijk obstakel was het financieren van leerwerktrajectdeelname. Gemeenten waren niet altijd bekend met resultaatfinanciering en vonden het lastig om financiering voor niet-traditionele trajecten, zoals leerwerktrajecten voor statushouders, te rechtvaardigen. Hoewel de Glasbranche bereid was om voor te financieren, heeft elke gemeente een andere financiële regeling met eisen en richtlijnen, en de resultaatfinanciering paste niet precies binnen het financieel instrumentarium dat bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam heeft.

Innovatief financieringsmodel met resultaatfinanciering Dit leerwerktraject introduceerde een financieringsmodel dat gebaseerd is op resultaatfinanciering, opgezet met voorfinanciering door Bouwend Nederland Vakgroep Glas. De branche toonde lef door volledig te voorfinancieren, wat bijdroeg aan de stabiliteit en continuïteit van het project. Dit partnerschap zorgde ervoor dat de leerwerktrajecten zelfstandig konden worden uitgerold zonder dat gemeenten een grote financiële last hoefden te dragen. Dit model biedt mogelijkheden voor duurzame financiering zonder langdurige afhankelijkheid van subsidies, en laat zien hoe brancheorganisaties en gemeenten kunnen samenwerken om risico's en kosten te delen.

Alle 11 deelnemende gemeenten stemden in met resultaatfinanciering: Zowel voor het eerste als het tweede glaszettertraject zagen alle deelnemende gemeenten resultaatfinanciering als geschikt om trajectdeelname mee te financieren. Omdat je als gemeente pas betaalt na het behalen van vooraf afgesproken resultaten, wat het risico vermindert en aantoont dat de investering effectief is besteed.

Gemeente Amsterdam zet gecombineerde regelingen in voor resultaatfinanciering: De gemeente Amsterdam had geen toegang tot vrije trajectgelden. Om toch resultaatfinanciering mogelijk te maken, werd een financieringsconstructie opgezet waarbij de startfinanciering werd gedekt via het Werkgeversarrangement. Dit werd aangevuld met een vast bedrag per geplaatste deelnemer, gefinancierd via de Tijdelijke loonkostensubsidie voor werkgevers. Een nadeel was dat de loonkostensubsidie bedoeld is als subsidie voor werkgevers en niet voor de branche als voorfinancier van het leerwerktraject. Hierdoor moest de branche via een omweg worden gecompenseerd door de werkgever bij succesvolle uitstroom.



Organisatie

Werving en matchingsuitdagingen

De werving van deelnemers bleek tijdsintensief, vooral door de beperkte toegang tot geschikte kandidaten in de deelnemende gemeenten. Het vinden van voldoende werkgevers en deelnemers op het juiste moment leidde tot uitstel van het startmoment, wat de projectkosten verder verhoogde. Bovendien hadden werkgevers koudwatervrees, en gemeenten beschikten niet altijd over actueel inzicht in hun kandidatenbestand.

Essentiële begeleidingsmodules vereisen aanvullende financiering

Voor een succesvolle doorstroom is aanvullende begeleiding, zoals interculturele training, taalondersteuning en persoonlijke coaching, onmisbaar. Statushouders hebben een specifieke begeleidingsbehoefte, wat de complexiteit in organisatie en financiering vergroot. De huidige financieringsstructuren dekken deze modules echter niet volledig, waardoor een financieringskloof blijft bestaan tussen het beschikbare budget en de noodzakelijke kosten voor een leerwerktraject.

Aanbod vakopleidingen nog niet anderstalig

Het aanbod van opleidingen voor anderstaligen met vaktaal is beperkt. De Glasbranche had nog geen specifieke opleidingen met vaktaal, wat betekent dat deze eerst ontwikkeld moesten worden. Bovendien is het lastig om technische begrippen eenvoudig uit te leggen, vooral in andere talen of voor mensen met beperkte taalvaardigheid. Terwijl vaktaal een heel belangrijk onderdeel is dat voor een langere tijd dan de duur van het leerwerktraject ingezet moet worden. Daar is alleen geen of beperkt budget voor.

Duur van leerwerktraject botst met gemeentelijke voorwaarden

De doorlooptijd van het leerwerktraject is drie maanden. Deze periode bestaat uit de intake, opleiding en proefplaatsing. De voorwaarde van de Gemeente Amsterdam om deel te nemen aan het traject is een proefplaatsing van twee maanden met behoud van uitkering. Hier wringt de schoen, omdat de beschikbare tijd met behoud van uitkering korter is dan de optimale duur van een leerwerktraject.

Inzet van baangaranties en branchebetrokkenheid bij werving

Het traject onderscheidde zich door een baangarantie aan de start, waardoor werkgevers en kandidaten gemotiveerd waren om het traject succesvol af te ronden. De branche zette haar netwerk in om aangesloten werkgevers te benaderen voor de werving van vacatures. De betrokkenheid van de glasbranche zorgde voor een succesvolle en snelle werving van vacatures.

Leerwerktraject glas als bewijs voor schaalbaarheid

Het glaszettertraject heeft een duurzaam model opgeleverd dat opschaalbaar is. De samenwerking met de glasbranche dient als voorbeeld voor andere sectoren in de techniek en energietransitie. Ook de doelgroep expertise van VluchtelingenWerk en het werven van werkgevers via de branche bleek succesvol, wat bijdroeg aan een goede werktoeleiding van statushouders.

Maatwerk door aanpassing van vakopleidingen voor de doelgroep

De bestaande vakopleiding glaszetter werd aangepast aan het taal- en leerniveau van statushouders, wat de instroom en het succes van deze doelgroep bevorderde. Hierdoor werd de opleiding toegankelijker en beter afgestemd op de specifieke taal- en leerbehoeften van statushouders.



scan voor video

Deze casestudy laat zien dat leerwerktrajecten voor statushouders kansrijk en opschaalbaar zijn, mits er een solide financieringsstructuur en efficiënte regionale samenwerking is. De belangrijkste lessen betreffen de noodzaak van een structurele financiering voor alle noodzakelijke vaktaal- trainings- en begeleidingsmodules, het belang van een centraal gecoördineerd wervingsproces binnen een Arbeidsmarktregio, en de kracht van branchebetrokkenheid om werkgevers langdurig te binden.

VluchtelingenWerk Nederland en de Gemeente Amsterdam zetten met dit traject een waardevol model neer voor succesvolle arbeidsintegratie van statushouders in Nederland. Ze bieden belangrijke lessen voor opschaling en verbetering van toekomstige leerwerktrajecten

1. NOODZAAK VOOR LANDELIJKE UNIFORMITEIT IN GEMEENTELIJK BELEID

Het leerwerktraject maakt duidelijk dat er grote verschillen bestaan tussen het beleid dat gemeenten uitvoeren en de kansen die zij bieden aan statushouders. Landelijke afspraken over gelijke opleidingsbudgetten en resultaatfinanciering zouden bijdragen aan een eerlijkere verdeling van kansen en een efficiënter traject voor statushouders in heel Nederland.

2. ROL VAN VLUCHTELINGENWERK ALS REGIEVOERDER EN ONDERSTEUNER

VluchtelingenWerk vervulde een cruciale rol in het binden van brancheorganisaties en gemeenten aan elkaar, het ondersteunen van werkgevers en het begeleiden van statushouders door middel van interculturele trainingen en begeleiding. Dit helpt om de leerwerktrajecten tussen brancheorganisaties en gemeenten te kickstarten. Daarnaast profiteren werkgevers van specifieke ondersteuning voor een betere integratie van statushouders in hun bedrijf en draagt dit bij aan de uitstroom richting werk van de leerwerktrajecten.

3. PAS DE BASISVAKOPLEIDING AAN OP HET LEER- EN TAALNIVEAU VAN STATUSHOUDERS

Veel statushouders hebben behoefte aan een aangepast lesprogramma dat rekening houdt met taal- en leervaardigheden. Door de integrale basisvakopleiding van de Glasbranche te intensiveren en af te stemmen op het leer- en taalniveau van de doelgroep statushouders met een opleidingsniveau van MBO 1-2 en een taalniveau A1-A2, wordt er een zijinstroomtraject gecreëerd en vergroot je de kans op succesvolle afronding en verdere doorstroom in de technische sector.



3 | ANALYSE VAN KNELPUNTEN EN SUCCESSEN

Uit de verschillende casestudies zijn cruciale knelpunten en successen te halen over het opzetten van de leerwerktrajecten waarin statushouders worden opgeleid voor technische banen in de energietransitie. De cases geven ook direct een scherp beeld hoe ingewikkeld, tijdrovend en kwetsbaar het is: er zijn bestuurlijk en ambtelijk, financieel en organisatorisch tal van factoren die het ontwikkelen van een leerwerktraject kunnen maken of breken. We zetten ze hieronder op een rij.

Bestuurlijk	<i>Wat is er gebeurd?</i>	<i>Waarom is dit belangrijk?</i>	<i>Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?</i>
Haarlemmermeer	Politieke steun: Enkele raadsleden zijn zeer kritisch over de noodzaak van het traject. Hier ging veel tijd naartoe.	Dit leidde tot tijdverlies en afleiding van de kernactiviteiten rondom het leerwerktraject.	Betrek vroegtijdig de bestuurder, informeer die over deze politieke dynamiek. Neem in je plan direct mee dat / in hoeverre er al leerwerktrajecten aanbod is voor niet statushouders/ anderstaligen.
Haarlemmermeer	Groot draagvlak: Door de vroege betrokkenheid van de wethouder en het Programmamanagement team werd de pilot een bestuurlijk breed gedragen initiatief.	Dit zorgde vanaf begin voor mandaat en financiering waardoor andere knelpunten makkelijker waren op te lossen.	Zorg bij aanvang voor een bestuurlijke opdracht aan ambtelijke diensten sociaal en duurzaamheid.
Haarlemmermeer	Domeinoverstijgende samenwerking: De energietransitie heeft extra arbeidskracht nodig en dienst duurzaamheid vraagt sociaal domein samen op te trekken mensen met afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden.	Omdat hiermee vanuit duurzaamheid de noodzakelijke win-win vanuit verschillende financiering voor innovatie kwam en vanuit sociaal domein expertise, consultants en cliënten.	Maak een korte notitie met de diensten en koppel dit aan financiële middelen (mogelijke investeringen en bezuinigingen).

Bestuurlijk	Wat is er gebeurd?	Waarom is dit belangrijk?	Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?
Noordoost-Brabant	Snel bestuurlijk draagvlak: Het traject kreeg al snel commitment van het managementteam van de arbeidsmarktregio. Dit werd mogelijk gemaakt door de projectleider Energietransitie en de betrokkenheid van VluchtelingenWerk.	Ontstaan vanuit interne behoefte en daarmee sterkere inbedding dan vanuit buitenaf.	Bij aanvang toetsen hoe een investering in leerwerktraject voor deze doelgroep aansluit op de agenda van MT arbeidsmarktregio.
Noordoost-Brabant	Toekomstige inbedding Regionaal Werkcentrum: Vanaf 2025 worden leerwerktrajecten structureel ingebed in het Regionaal Werkcentrum.	Dit betekent dat leerwerktrajecten zoals deze een centrale plek krijgen werkcentrum van de arbeidsmarktregio waarmee het leerwerk-trajectaanbod een meer structurele plek krijgt in de dienstverlening.	Zoek (of creëer) een reservering voor leerwerktrajecten vanuit de regio die – naar gelang behoefte van markt – toegespitst kunnen worden op specifieke groep of beroep.
VluchtelingenWerk NL/ Amsterdam	Complexiteit van landelijke vs. regionale trajecten De landelijke spreiding van glasbedrijven en deelnemers over meerdere gemeenten maakte het leerwerktraject organisatorisch complex.	Dit verhoogde de projectkosten aanzienlijk, doordat extra coördinatie en communicatie met verschillende gemeenten nodig was. In de toekomst zou het compacter organiseren binnen één of twee arbeidsmarktregio's efficiënter zijn.	Organiseer op schaal van één arbeidsmarktregio en inventariseer (data) hoe groot de potentiële doelgroep is voordat je een go/no go besluit neemt.
VluchtelingenWerk NL/ Amsterdam	Duurzame samenwerkingsvorm met brancheorganisatie Het leerwerktraject is gefinancierd door middel van resultaatfinanciering en voorfinanciering door O&O-fonds van de glasbranche.	Dit toont aan dat het mogelijk is om zonder afhankelijkheid van overheidsfinanciering een leerwerktraject op te zetten. Deze aanpak stimuleert werkgevers en branches om actief te investeren in toekomstige arbeidskrachten en wordt omarmd door branches zoals Bouwend Nederland Vakgroep Glas.	Als gemeente kun je een reservering opnemen op basis van toekomstige besparing van de uitkeringslasten. Het voorstel is om BUIG-middelen beschikbaar te stellen om naast A'dam Werkt met resultaat-financiering externe partijen in staat te stellen leerwerk-trajecten aan te bieden.

Financieel	<i>Wat is er gebeurd?</i>	<i>Waarom is dit belangrijk?</i>	<i>Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?</i>
Noordoost-Brabant	Onvoldoende structurele middelen: De financiering voor dit leerwerktraject was afhankelijk van projectsubsidies.	Dit maakt het lastig om lange termijn continuïteit te waarborgen. Participatiegelden konden slechts beperkt per gemeente worden ingezet, omdat ze minder geschikt zijn voor groepsgerichte trajecten. Bovendien is een groepsaankpak vaak efficiënter en goedkoper dan individuele trajecten, maar dit sluit niet aan bij het bestaande individuele financieringskader van de participatiewet.	Zorg voor innovatiegeld om te starten. Dus bijvoorbeeld vanuit Duurzaamheid (zie Haarlemmeermeer) of vanuit resultaatfinanciering of een voorfinanciering vanuit de branche.
Haarlemmermeer	Kickstartfinanciering Klimaatfonds en innovatieve aanpak: Het leerwerktraject was financieel onderscheidend ten opzichte van andere leerwerktrajecten door een kickstartbudget voor de pilotfase van het leerwerktraject vanuit duurzaamheidsgelden te financieren.	Omdat er vanwege vooraf vastgestelde re-integratiegelden en financieringsinstrumenten in het sociaal domein vaak geen innovatiegeld beschikbaar is voor nieuwe projecten. Binnen het fysiek domein bleek hier meer ruimte voor, zeker omdat het hier leerwerkplekken in de energietransitie betrof. De kosten zijn gefinancierd vanuit het Actualisatie Programma Energietransitie. Er is met het leerwerktraject een brug geslagen tussen het fysieke en sociale domein, een aanpak die door andere gemeenten als voorbeeld kan worden gebruikt.	Ook: zorg voor innovatiegeld om te starten. Dus bijvoorbeeld vanuit Duurzaamheid (zie Haarlemmermeer) of vanuit resultaatfinanciering of een voorfinanciering vanuit de branche.
Haarlemmermeer	Vervolgfase vanuit Participatiebudget: Wanneer de pilot door de opstartfase heen is, en er uitstroom plaatsvindt naar werkgevers in de installatiebranche, kunnen de volgende leerwerktrajecten vanuit de reguliere middelen in het Sociaal Domein worden betaald.	Het leerwerktraject en de organisatie staat inmiddels, dus de inbedding en vervolgfase van het leerwerktraject kan worden gestandaardiseerd door de deelname aan Re-integratietrajecten - zoals dit leerwerktraject - te financieren vanuit het Participatiebudget, bijvoorbeeld in co-financieringsvorm met een vakopleider, branche en taalschool.	De participatiewet is nationale wetgeving dus deze vorm van financiering is in principe in alle gemeenten mogelijk en een-op-een over te nemen.

Financieel

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

Noordoost-Brabant

Financiering MT Arbeidsmarktregio

Noordoost-Brabant: Het MT van AMR stelde voor het eerste leerwerktraject budget beschikbaar voor aanvullende modules, zoals interculturele trainingen, jobcoaching en vaktaaltraining.

Deze creatieve inzet van middelen vergrootte niet alleen de slagingskansen van de deelnemers, maar ook de tevredenheid van werkgevers. Werkgevers konden rekenen op goed voorbereide kandidaten en begeleiding na plaatsing.

Inventariseer binnen arbeidsmarktregio of er budgettaire ruimte is voor leerwerktrajecten.

Noordoost-Brabant

Co-financiering met WijTechniek: De samenwerking met O&O-fonds WijTechniek maakte het mogelijk om opleidingskosten en praktijkassessments te dekken. Dit zorgde voor een solide financiële basis en benadrukte het belang van samenwerking tussen publieke en private partijen om leerwerktrajecten te starten.[SZ|I1] [TG2] [TG3]

Het O&O fonds heeft vaak opleidingsbudgetten beschikbaar die de kosten van de vakopleiding dekken. Dit is vaak 40-50% van de totaalkosten en kan dienen als basis om aan te vullen vanuit het fysiek en sociaal domein.

Het herhalen van het leerwerktraject wordt mogelijk zodra de opleidingsbudgetten structureel worden aangevuld met resultaat- en/of co-financiering vanuit de gemeente.

Noordoost-Brabant

Gebruik van instrumenten: Het leerwerktraject maakte effectief gebruik van bestaande regelingen, zoals proefplaatsing, loonkostensubsidies en jobcoaching. Dit verlaagde de drempels voor werkgevers om kandidaten met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen en zorgde voor een soepele overgang naar regulier werk.

De verschillende instrumenten zijn belangrijk om de kwaliteit van het leerwerktraject te verhogen en de kans op een duurzame match te vergroten.

Benut structureel de gemeentelijke instrumenten om vanuit de AMR of het regionale werkcentrum leerwerktrajecten vaker te organiseren.

Financieel

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Geen passende financieringsinstrumenten voor leerwerktrajecten

Een belangrijk obstakel was het financieren van leerwerktrajectdeelname. Hoewel de Glasbranche bereid was om voor te financieren, heeft elke gemeente een andere financiële regeling met eisen en richtlijnen, en de resultaatfinanciering paste niet precies binnen het financieel instrumentarium dat bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam heeft.

Gemeenten waren niet altijd bekend met resultaatfinanciering en vonden het lastig om financiering voor niet-traditionele trajecten, zoals leerwerktrajecten voor statushouders, te rechtvaardigen. Daarnaast voorzien de opleidingsbudgetten niet in de totaalkosten van het leerwerktraject.

Als gemeente kun je een reservering opnemen op basis van toekomstige besparing van de uitkeringslasten. De zogenaamde BUIG.

Het voorstel is om BUIG middelen beschikbaar te stellen om naast A'dam Werkt met resultaatfinanciering externe partijen in staat te stellen leerwerktrajecten aan te bieden.

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Innovatief financieringsmodel met resultaatfinanciering

Dit leerwerktraject introduceerde een financieringsmodel dat gebaseerd is op resultaatfinanciering, opgezet met voorfinanciering door Bouwend Nederland Vakgroep Glas. De branche toonde lef door volledig te voorfinancieren, wat bijdroeg aan de stabiliteit en continuïteit van het project.

Deze financieringsvorm zorgde ervoor dat de leerwerktrajecten zelfstandig konden worden gestart zonder dat gemeenten een grote financiële last hoefden te dragen.

Deze vorm biedt mogelijkheden voor duurzame financiering zonder langdurige afhankelijkheid van subsidies, en laat zien hoe brancheorganisaties en gemeenten kunnen samenwerken om risico's en kosten te delen.

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Alle 11 deelnemende gemeenten stemden in met resultaatfinanciering

Zowel voor het eerste als het tweede glaszettertraject zagen alle deelnemende gemeenten resultaatfinanciering als geschikt om trajectdeelname te financieren.

Omdat je als gemeente pas betaalt na het behalen van vooraf afgesproken resultaten, wat het risico vermindert en aantoonst dat de investering effectief is besteed.

Het laat zien dat resultaatfinanciering een gangbare en succesvolle manier is om leerwerktrajecten te financieren wanneer dat met reguliere gemeentelijke budgetten niet volledig lukt

Financieel

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Gemeente Amsterdam zet gecombineerde regelingen in voor resultaatfinanciering

De gemeente Amsterdam had geen toegang tot vrije trajectgelden. Om toch resultaatfinanciering mogelijk te maken, werd een financieringsconstructie opgezet waarbij de startfinanciering werd gedekt via het Werkgeversarrangement. Dit werd aangevuld met een vast bedrag per geplaatste deelnemer, gefinancierd via de Tijdelijke loonkostensubsidie voor werkgevers. Een nadeel was dat de loonkostensubsidie bedoeld is als subsidie voor werkgevers en niet voor de branche als voorfinancier van het leerwerktraject. Hierdoor moest de branche via een omweg worden gecompenseerd door de werkgever bij succesvolle uitstroom.

Wanneer je als gemeente niet kunt afwijken van de bestaande financieringsinstrumenten kun je op deze manier een leerwerktraject resultaat financieren.

Door goed te kijken naar de bestaande financiële instrumenten die kunnen worden benut als start- en resultaat-financieringsbron.

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Essentiële begeleidingsmodules vereisen aanvullende financiering

Voor een succesvolle doorstroom is aanvullende begeleiding, zoals interculturele training, taalondersteuning en persoonlijke coaching, onmisbaar.

Statushouders hebben een specifieke begeleidingsbehoefte, wat de complexiteit in organisatie en financiering vergroot. De huidige financieringsstructuren dekken deze modules echter niet volledig, waardoor een financieringskloof blijft bestaan tussen het beschikbare budget en de noodzakelijke kosten voor een leerwerktraject.

Benut de eerder benoemde financieringsstructuren, zoals Financiering uit MT Arbeidsmarktregio, Klimaatfonds en/of resultaat-financiering, om alle kosten te kunnen dekken,

Organisatie

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

Haarlemmermeer

Gebrek aan regievoering op het leerwerktraject: Binnen de gemeente Haarlemmermeer werd het leerwerktraject vanuit het bestuur, via beleidsmedewerkers, vakkundig doorgegeven aan de uitvoering. Hoewel het voorbereidingsteam voldoende capaciteit bevatte, ontbrak er tijdens de uitvoering een duidelijke regiehouder op het totaaltraject die regelmatig overleg en afstemming tussen partijen faciliteerde.

De uitvoering van het leerwerktraject was bij verschillende partijen belegd, waartussen niet genoeg afstemming bleek plaats te vinden. Dit leidde tot onduidelijkheid en misverstanden, vooral met praktijkopleider IW over de instapeisen en de uitstroom naar werkgevers.

Zorg voor projectmanagement en coördinatie om procesregie te houden en zorg tijdens het gehele leerwerktraject voor samenwerking tussen, en geef eigenaarschap aan de verschillende projectpartners.

Haarlemmermeer

Mismatch tussen criteria en doelgroep: De eisen van opleider IW voor deelnemers (bijvoorbeeld het hebben van een startkwalificatie of rijbewijs) sloten niet altijd aan op de lage instapniveaus van de doelgroep op het gebied van taalniveau en leervermogen.

Dit leidde tot afwijzingen tijdens de praktijkassessment en het scholingstraject en resulteerde in een beperkt aantal deelnemers die de vakopleiding afrondden.

Dit valt te voorkomen door tijdens de ontwerpfase van het traject de profielen en instroomeisen van deelnemers goed af te stemmen op het niveau van de vakopleiding, en waar nodig de vakopleiding qua taal en vakvaardigheid aan te passen op het niveau van de deelnemers, zoals bij het Glaszetterstraject is gedaan.

Haarlemmermeer

Nog geen betrokkenheid van werkgevers: Werkgevers werden pas later in het proces betrokken, nadat de deelnemers het scholingstraject hadden doorlopen. De leerwerkplekken bij werkgevers zouden worden geselecteerd binnen het netwerk van IW. Er was echter geen sprake van baangarantie voor de deelnemers met een lage startkwalificatie.

Hierdoor ontstond er onduidelijkheid over het benodigde uitstroomniveau van de deelnemers die het scholingstraject doorliepen, en waren de verwachtingen en instroomeisen aan werkgeverszijde nog niet besproken.

Betrek werkgevers in een zo vroeg mogelijk stadium. Hiermee voorkom je scheve verwachtingen over het uitstroomniveau van de deelnemers.

*Zie ook: **Vroege werkgeversbetrokkenheid** (Noordoost-Brabant)*

Organisatie

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

Noordoost-Brabant

Beperkte

opleidingsopties: Het duurde enige tijd om een opleider te vinden die de opleidingen kon aanpassen aan het taalniveau en de leerstijl van de doelgroep. Uiteindelijk bood Vakwijs een oplossing door een bestaande opleiding aan te passen, maar dit vroeg veel tijd en coördinatie.

Indien de vakopleiding niet intern wordt aangeboden is het vroegtijdig betrekken van een geschikte opleider en opleidingslocatie cruciaal voor een succesvol leerwerktraject.

Werk samen met de brancheorganisatie en het O&O fonds om een geaccrediteerde en betrokken vakopleider te vinden. Het eenmalig aangepaste leerwerktraject voor de doelgroep statushouders (en anderstaligen) kan vervolgens door de vakopleider vaker worden herhaald. Zo is er een nieuw zij-instroomtraject voor statushouders en anderstaligen gecreëerd.

Noordoost-Brabant

Complexe planning:

Het traject moest rekening houden met vakanties van de bouwsector en inburgeringsverplichtingen van deelnemers. Dit maakte het noodzakelijk om een strakke en flexibele planning te hanteren.

Gemeenten werken met maximale periodes met behoud van uitkering, bijvoorbeeld hoe lang een kandidaat beschikbaar is tussen werving en start van het traject, wat de organisatie complex maakte. Het traject moet met een minimaal aantal deelnemers zijn gevuld, en kan door beschikbaarheid van uitkeringsperiode en opleidingsplekken eigenlijk niet worden uitgesteld.

Dit valt te voorkomen door tijdens de ontwerpfase van het traject de profielen en instroomeisen van deelnemers goed af te stemmen op het niveau van de vakopleiding, en waar nodig de vakopleiding qua taal en vakvaardigheid aan te passen op het niveau van de deelnemers, zoals bij het Glaszettertraject is gedaan.

Noordoost-Brabant

Geen baangarantie van werkgevers gevraagd:

De leerwerkplekken bij werkgevers zijn niet op voorhand vastgelegd, bijvoorbeeld met een intentieverklaring of baangarantie, maar geworven op basis van persoonlijke toezegging, netwerk en vertrouwen.

Dit kan in een leerwerktraject voor lagere uitstroom zorgen, wanneer de vacatures onverhoopt komen te vervallen. Baangarantie is steeds vaker een eis van de gemeenten voor trajectdeelname.

Selecteer bij mondelinge toezegging (grotere) werkgevers die altijd instroomplekken hebben. Bij kleinere werkgevers kan het wenselijk zijn om een baangarantie schriftelijk vast te laten leggen.

*Zie ook: **Inzet van baangaranties en branchebetrokkenheid bij werving***

Organisatie

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

Haarlemmermeer

Samenwerking met diverse stakeholders:
NOVA College fungeerde als een belangrijke schakel, vooral op het gebied van taalondersteuning en een goede relatie met IW, die er weer voor zorgden dat er leerwerkplekken konden worden gekoppeld via IW Switch en Werk.

Het betrekken van partijen zoals NOVA College, Installatiewerk Nederland (IW), en betrokken casemanagers uit het sociaal domein die snel de kandidaten aandroegen, leidde tot een breed gedragen pilot.

Zie ook: **Regionale samenwerking binnen de AMR**

Haarlemmermeer

Taal- en Leercomponent voor statushouders: Het integreren van een vakgerichte taaltraining 'Nederlandse taal op de werkvloer' via het Nova College bleek een waardevolle toevoeging voor deelnemers.

Gemeenten werken met maximale periodes met behoud van uitkering, bijvoorbeeld hoe lang een kandidaat beschikbaar is tussen werving en start van het traject, wat de organisatie complex maakte. Het traject moet met een minimaal aantal deelnemers zijn gevuld, en kan door beschikbaarheid van uitkeringsperiode en opleidingsplekken eigenlijk niet worden uitgesteld.

Zie ook: **Mismatch tussen criteria en doelgroep**

Haarlemmermeer

Leerwerktraject verbreed naar anderstaligen en individueel instromen:
Om op het juiste moment met voldoende deelnemers te kunnen starten met het scholingstraject is de doelgroep statushouders verbreed naar anderstalige deelnemers.

Om te voorkomen dat deelnemers te lang aan het wachten waren op de start is er daarnaast waar mogelijk gebruik gemaakt van individuele starttrajecten. Het doorlopend aanmelden bij IW voor de intake en praktijkassessment was voor de casemanagers van de gemeente erg goed werkbaar tijdens de werving van deelnemers. Als de tijd tussen selectie en start te lang duurt werkt dit voor deelnemers demotiverend en wordt de drempel naar opleiding en werk hoger.

Zie ook: **Complex planning**

Organisatie

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

Noordoost-Brabant

Regionale samenwerking binnen de AMR: Het leerwerktraject werd stevig ingebed in de samenwerking met gemeenten binnen de Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant, met Weener XL (het WSP in Den Bosch) als centrale coördinerende gemeente.

De samenwerking met diverse werkgevers en netwerkpartners speelde een cruciale rol. Het bundelen van kennis en aandragen van kandidaten vanuit verschillende gemeenten en organisaties zorgde voor een efficiënte uitvoering en een breed draagvlak voor het leerwerktraject.

Kies voor de AMR als gebied om een leerwerktraject te organiseren. Eén regio bevat meerdere (en daarmee voldoende) gemeenten, werkgevers en kandidaten om een leerwerktraject te kunnen starten.

Zie ook: **Gebruik van instrumenten.**

Noordoost-Brabant

Hoge uitstroom naar werk: Van de tien deelnemers hebben zeven een baan gevonden in de installatietechniek, en er ging een deelnemer verder met een vervolgopleiding.

Het programma bood praktische ondersteuning, zoals vaktaaltrainingen en jobcoaching, waardoor deelnemers sneller een duurzame match vonden met werkgevers in de regio.

Gecombineerde lessen uit deze analyse zijn hiervoor relevant. Cruciaal lijkt de persoonlijke betrokkenheid van de projectleiders op de deelnemers en werkgevers.

Noordoost-Brabant

Vroege werkgeversbetrokkenheid: Werkgevers werden al in een vroeg stadium betrokken via een online informatiebijeenkomst en fysieke netwerk- en matchingsbijeenkomsten. Kandidaten werden via anonieme profielen voorgesteld aan werkgevers, en er werd een gezamenlijke lunch en kennismaking tussen werkgevers en kandidaten op de opleidingslocatie. Werkgevers kregen de vraag: Sta je open voor een deelnemer met taalniveau A1-B1 die de basisopleiding heeft gevolgd? Voor minimaal 24 uur in de week?

Deze aanpak zorgde voor directe betrokkenheid en vergrootte de kans op een succesvolle plaatsing.

Zie ook: **Geen baangarantie van werkgevers gevraagd.**

Zie ook: **Nog geen betrokkenheid van werkgevers.**

Organisatie	<i>Wat is er gebeurd?</i>	<i>Waarom is dit belangrijk?</i>	<i>Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?</i>
Noordoost-Brabant	Succesvolle werving van deelnemers: De werving verliep soepel door een breed netwerk van accountmanagers, gemeenten (zoals Oss en Meierijstad) en sociale ontwikkelbedrijven. Flyers werden regionaal verspreid naar UWV, lokale overheden, scholen en lokale organisaties	Door regionaal samen te werken, werd een diverse groep kandidaten geworven, wat cruciaal was omdat er niet genoeg kandidaten uit één gemeente kwamen om het traject te vullen.	Zie ook: Regionale samenwerking binnen de AMR.
Noordoost-Brabant	Regionale werving en snelle opstart: Het traject kende een korte doorlooptijd van werving naar start, wat gemeenten overtuigde om toestemming te geven voor deelname.	Door werkgevers en gemeenten in de ontwerpfase te betrekken, werden aanmeldingen sneller verwerkt en konden deelnemers binnen een maand starten.	Zie ook: Nog geen betrokkenheid van werkgevers.
Noordoost-Brabant	Verbreding van de doelgroep: Naast statushouders werden ook anderstalige werkzoekenden toegelaten tot het traject, waardoor het bereik werd vergroot.	Deze flexibiliteit maakte het mogelijk om snel te starten met een volledig gevulde groep, wat het traject efficiënter maakte en waardoor geen motivatie verloren ging.	Zie ook: Complex planning.
Noordoost-Brabant	Vaktaaltraining door B-Workz: Een externe partij, B-Workz, verzorgde functiegerichte vaktaaltrainingen gericht op technisch vakjargon en werkvloercommunicatie.	De training bood deelnemers niet alleen een betere beheersing van de taal, maar ook praktische ondersteuning bij het behalen van certificaten zoals VCA. Dit verhoogde hun inzetbaarheid.	Ondanks een korte periode om vaktaal te leren helpt het erg om deelnemers wegwijs te maken met de belangrijkste begrippen en gereedschappen. Reserveer dus voldoende ruimte en budget voor de vaktaaltrainingen. Zie ook: Samenwerking met diverse stakeholders.

Organisatie	Wat is er gebeurd?	Waarom is dit belangrijk?	Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?
Noordoost-Brabant	Intercultureel werkgeverschap: VluchtelingenWerk Nederland verzorgde een training intercultureel werkgeverschap voor werkgevers en directe collega's van deelnemers.	Deze training gaf inzicht in culturele verschillen en bood praktische handvatten voor een betere samenwerking en kennisoverdracht op de werkvloer.	De training is los in te kopen bij VluchtelingenWerk Nederland en helpt werkgevers om zich te verdiepen in de voor hen soms nieuwe doelgroep statushouders.
Noordoost-Brabant	Afgestemde planning uitstroom: Het traject werd zorgvuldig gepland om aan te sluiten op de bouwvak en werkseizoenen in de techniekbranche.	Door in april te starten, konden alle assessments, VCA-certificeringen en trainingen vóór de zomer worden afgerond, zodat deelnemers direct na de bouwvak aan de slag konden.	Zie ook: Complexe planning
Noordoost-Brabant	Tweede traject gestart in december: Het succes van de eerste pilot leidde tot de start van een tweede traject in december.	Dit nieuwe traject loopt door tot februari, zodat deelnemers in maart aan de slag kunnen. Door de planning aan te passen aan de drukte in de techniekbranche, blijft het traject aansluiten op de behoeften van werkgevers en deelnemers.	Zie ook: Complexe planning.
VluchtelingenWerk NL/ Amsterdam	Werving en matching uitdagingen De werving van deelnemers bleek tijdsintensief, vooral door de beperkte toegang tot geschikte kandidaten in de deelnemende gemeenten.	Het vinden van voldoende werkgevers en deelnemers op het juiste moment leidde tot uitstel van het startmoment, wat de projectkosten verder verhoogde. Bovendien hadden werkgevers koudwatervrees, en gemeenten beschikten niet altijd over actueel inzicht in hun kandidatenbestand.	Probeer zoveel mogelijk de startdatum aan te houden en bereid die goed voor door rekening te houden met uitval van vacatures en deelnemers tijdens het traject. Zie ook: Complexe planning.

Organisatie

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Aanbod vakopleidingen nog niet anderstalig

Het aanbod van opleidingen voor anderstaligen met vaktaal is beperkt. De Glasbranche had nog geen specifieke opleidingen met vaktaal, wat betekent dat deze eerst ontwikkeld moesten worden. Bovendien is het lastig om technische begrippen eenvoudig uit te leggen, vooral in andere talen of voor mensen met beperkte taalvaardigheid.

Vaktaal is een heel belangrijk onderdeel dat voor een langere tijd dan de duur van het leerwerktraject ingezet moet worden. Het is onrealistisch dat iemand met een laag leer- en taalniveau in 10 weken de vaktaal in het Nederlands voldoende beheerst. Daar is alleen geen of beperkt budget voor.

Indien nog niet aanwezig, ontwikkel voor het leerwerktraject vaktaal op het leer- en taalniveau van de deelnemers. En bespreek leer- en ontwikkel-mogelijkheden bij de werkgever en de vakopleider zodat er na plaatsing vaktaal en vaardigheid kan worden doorgeleerd. Bijvoorbeeld via de Vaktaalapp.

Zie ook: **Vaktaaltraining door B-Workz.**

Zie ook: **Taal- en Leercomponent voor stathouders:**

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Leerwerktrajectduur botst met gemeentelijke voorwaarden

De doorlooptijd van het leerwerktraject is drie maanden. Deze periode bestaat uit intake, opleiding en proefplaatsing. De voorwaarde van de Gemeente Amsterdam om deel te nemen aan het traject is een proefplaatsing van twee maanden met behoud van uitkering.

Bij twee maanden wringt de schoen, omdat de beschikbare tijd met behoud van uitkering korter is dan de optimale duur van een leerwerktraject (+-3 maanden, afhankelijk van duur en intensiteit leerwerktraject).

Werk samen met de gemeente en weeg vooraf goed de gemeentelijke voorwaarden af en vergelijk deze met de instroomeisen en startkwalificatie. Onderzoek of de leerwerktrajectduur met baangarantie, de uitkeringsperiode rechtvaardigt en toon aan hoe je omgaat met uitval tijdens het traject.

Zie ook: **Leerwerktraject verbreed naar anderstaligen en individueel instromen.**

Zie ook: **Vroege werkgeversbetrokkenheid**

Organisatie

Wat is er gebeurd?

Waarom is dit belangrijk?

Hoe kunnen andere gemeenten dit herhalen/voorkomen?

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Inzet van baangaranties en branchebetrokkenheid bij werving

De glasbranche zette haar netwerk in om aangesloten werkgevers te benaderen voor de werving van vacatures.

De betrokkenheid van de glasbranche zorgde voor een succesvolle en snelle werving van vacatures. Het traject onderscheidde zich door een baangarantie aan de start, waardoor werkgevers en kandidaten gemotiveerd waren om het traject succesvol af te ronden.

Werk samen met de branche om samen via bekende communicatiekanalen en campagnes te werven voor het leerwerktraject.

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Leerwerktraject glas als bewijs voor schaalbaarheid

Het glaszetterstraject heeft een duurzaam model opgeleverd dat opschaalbaar is.

De samenwerking met de glasbranche kan dienen als voorbeeld voor andere sectoren in de techniek en energietransitie. Ook de doelgroep expertise van VluchtelingenWerk icm het werven van werkgevers via de branche bleek succesvol, wat bijdroeg aan een goede werktoeleiding van statushouders.

Regissee voor het leerwerktraject een partnerschap waar specifieke kennis en expertise van de deelnemerskant en kennis en netwerk aan de werkgeverskant goed is vertegenwoordigd.

VluchtelingenWerk
NL/ Amsterdam

Maatwerk door aanpassing van vakopleidingen voor de doelgroep

De bestaande vakopleiding glaszetter werd aangepast aan het taal- en leerniveau van statushouders, wat de instroom en het succes van deze doelgroep bevorderde.

Hierdoor werd de opleiding toegankelijker en beter afgestemd op de specifieke taal- en leerbehoeften van statushouders.

Zie ook: **Aanbod vakopleidingen nog niet anderstalig.**

Zie ook: **Vaktaaltraining door B-Workz.**

Zie ook: **Taal- en Leercomponent voor statushouders.**

De cases, de analyse en de bovenstaande vertaling naar aanbevelingen vormen een bron van inzicht en kan hoop bieden: kijk, het kan wel! Tegelijkertijd zal menig een bij het lezen hiervan toch de moed in de schoenen zakken. Het lijkt alsof je moet gaan simultaan schaken terwijl je aan het koorddans bent. Hoe kun je jezelf, je organisatie en de doelgroep verantwoorden om hiermee aan de slag te gaan als het zoveel inzet vergt en er zoveel beren op de weg lijken te zijn?

Het eerste antwoord is dat de aard van de maatschappelijke opgave ons geen keus biedt: bedrijven hebben geen personeel, statushouders (en anderstaligen) krijgen geen goede plek op de arbeidsmarkt en de energietransitie dreigt vast te lopen. We moeten hier dus mee aan de slag.

Het tweede antwoord is van praktische aard. We kunnen inhoudelijk leren van anderen en vervolgens zelf de voorwaarden creëren om het succesvol te maken. Wij zien daarvoor drie uitgangspunten:

1. MAAK HET KLEIN, DAN WORDT HET GROOTS

Zoek de kleinst mogelijke schaal waarop je een leerwerktraject efficiënt kan organiseren mét behoud van de kenmerken van de grotere opgave. Wanneer er binnen deze schaal direct lerend gericht wordt op het toewerken naar structurele financiering, wordt voorkomen dat het als gelukt experiment eindigt zonder een duurzame financiële constructie.

2. MAAK HET ACTIE

Je kunt het opzetten van een leerwerktraject niet helemaal van tevoren uitdenken. Er moet genoeg tijd, ruimte en capaciteit zijn om al doende te kunnen leren en bij te sturen vanuit de uitvoering. Wanneer er een duidelijk script ligt waar alle partners de bedoeling helder van hebben, er regie is op dit script én op de relaties met de werknemers en werkgevers, voorkom je dat het ergens uit de bocht vliegt.

3. DE DOORBRAAK IS DE MAGNEET

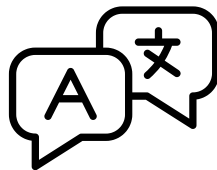
Start niet vanuit bestaande rollen (en stereotypen), relaties en routines maar neem de gewenste impact als uitgangspunt en gebruik dat als een magneet waarmee je de juiste partijen aantrekt en schikt. Wanneer je met de nodige partners om tafel vanuit de impact terugredeneert naar het ontwerp, kun je hen committeren op een helder gezamenlijk doel - in plaats van 'we moeten hierin meer gaan samenwerken'. We noemen dit een doorbraakgarage. Vertrekken vanuit de integrale maatschappelijke opgaven geeft een betere vorm en een stevige start aan de noodzakelijke samenwerkingsrelaties rond de oplossing. Met een doorbraakgarage maken we de weg vrij voor die (opschaalbare) oplossing.

Met alle geleerde lessen, inzichten en aanbevelingen vanuit deze casestudies werken we de aankomende tijd met verschillende regio's en gemeenten toe naar een aantal doorbraken door middel van doorbraakgarages om leerwerktrajecten voor statushouders (en anderstaligen) in de energietransitie mogelijk te maken. Deze ervaringen zullen we opnemen in een aanvullende notitie ter publicatie.

BELANGRIJKE SUCCESFACTOREN



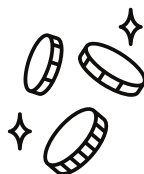
**Persoonlijke begeleiding
& jobcoaching**



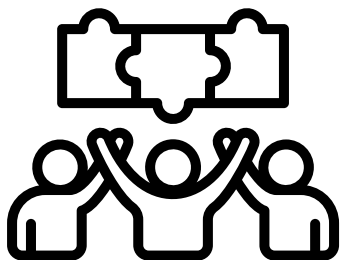
**Passend taal- en
vakonderwijs**



**Vroege werkgevers-
betrokkenheid**



**Kickstartfinanciering
vanuit fysiek domein**



**Duidelijke rolverdeling
/ regievoering**



**Regionale
samenwerking**

DANKWOORD

Voor dit rapport spraken we met mensen die het leerwerktraject vormgaven en uitvoerden. Dank voor hun openheid en bereidheid om hun ervaringen te delen – over wat goed ging, en waar het wringt. Die verhalen maken duidelijk hoe belangrijk het is om samen te werken aan oplossingen die werken in de praktijk.

Dank aan alle betrokkenen die we spraken van de gemeente Haarlemmermeer, de Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant, de gemeente Amsterdam, de Vakgroep GLAS van Bouwend Nederland en VluchtelingenWerk Nederland, met in het bijzonder Liesbeth Fontein. Jullie aanpak, keuzes en lessen zijn waardevol voor iedereen die met leerwerktrajecten aan de slag wil. De tijd en ruimte die jullie maakten om terug te kijken en vooruit te denken, maakten dit rapport mogelijk.

Ook willen we de deelnemers aan de trajecten bedanken. Door hun inzet, motivatie en doorzettingsvermogen wordt zichtbaar wat er nodig is om kansen écht te laten landen.

Als City Deal Energieke Wijken zien we hoe belangrijk het is om de energietransitie te verbinden aan sociaal perspectief. De inzichten in dit rapport bieden bouwstenen om dat beter en steviger te doen.

Namens de City Deal Energieke Wijken,

maart 2025

BUREAU**RAAKT**



**HET IPW
KLIMAATWERK**

HET KAN WÉL: MEER STATUSHOUDERS AAN HET WERK IN DE ENERGIETRANSITIE

Samen bouwen aan perspectief: leerwerktrajecten voor statushouders

Wat werkt écht om statushouders duurzaam te laten deelnemen aan de samenleving? Dit rapport biedt heldere inzichten uit de praktijk van leerwerktrajecten waarin werken, leren en integreren samenkomen. Aan de hand van concrete voorbeelden laat het zien hoe gemeenten, werkgevers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties samen successen boeken – en waar het soms wringt.

De uitkomsten maken duidelijk: persoonlijke begeleiding, vertrouwen en samenwerking over domeinen heen zijn cruciaal voor succes. Dit rapport is een must-read voor iedereen die werk wil maken van inclusieve arbeidsmarkttoeleiding, van beleidsmaker tot praktijkprofessional.