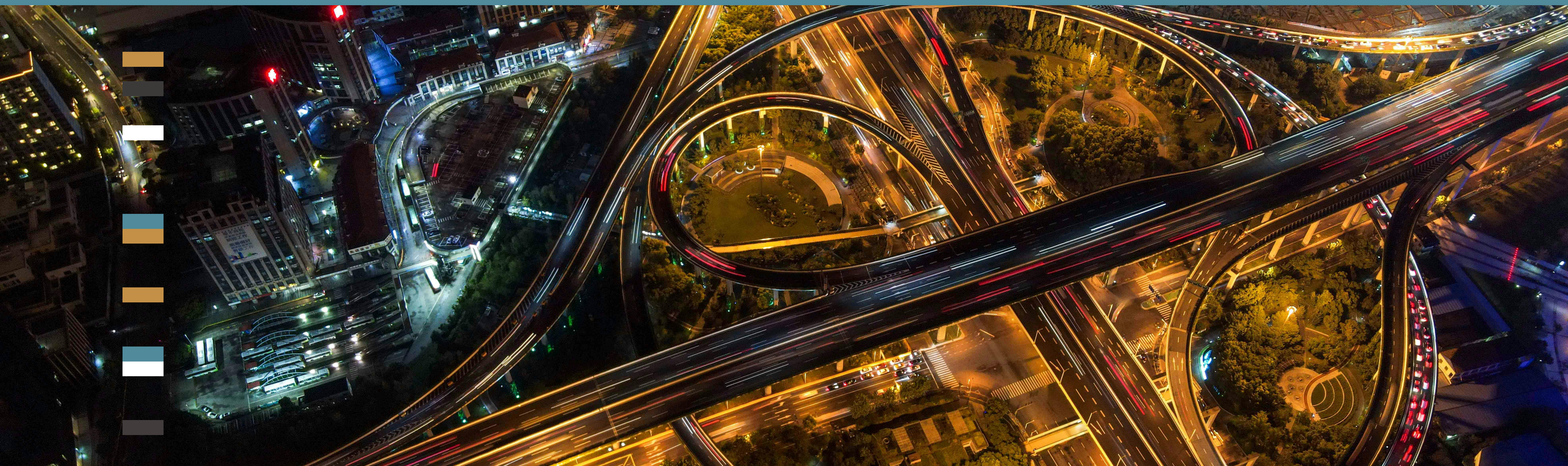




Medegefinancierd door  
de Europese Unie

VERWEY  
JONKER Instituut



# Evaluatie project U-Match gemeente Utrecht

Leerwerktrajecten voor statushouders

Anoeshka Gehring | Fatima Acherrat | Youp Dusault | Marjan de Gruijter

# Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>	<b>5 Evaluatie leerwerktrajecten Zorg</b>	<b>44</b>
<b>1 Introductie</b>	<b>7</b>	5.1. Behaalde kwantitatieve resultaten	44
1.1. De leerwerktrajecten	7	5.2. Opzet en uitvoering leerwerktraject per onderdeel	44
1.2. Doel van het onderzoek	8	5.3. Ervaringen partners en deelnemers	48
1.3. Hoofd- en deelvragen	8	5.4. Tussenconclusie	56
1.4. Methoden van onderzoek	9	<b>6 Conclusie</b>	<b>57</b>
1.5. Leeswijzer	10	6.1. Kwantitatieve resultaten	57
<b>2 Leerwerktrajecten: werkzame elementen en aandachtspunten</b>	<b>11</b>	6.2. Ontwerpfase: werken met de methodiek en knelpunten in de praktijk	58
2.1. Statushouders aan het werk	11	6.3. Ervaringen van partners tijdens de uitvoering van de drie verschillende leerwerktrajecten	60
2.2. De Wi2021 en leerwerktrajecten	12	6.4. Reflectie op de doelstellingen van AMIF	61
2.3. De werkzame elementen per component van het leerwerktraject	14	6.5. Schaalbaarheid	62
2.4. Tussenconclusie	17	6.6. Aanbevelingen	63
<b>3 U-Match – (ervaringen met) de opzet en ontwerpfase</b>	<b>18</b>	6.7. Tot slot	64
3.1. De aanloop	18	<b>7 Literatuur</b>	<b>65</b>
3.2. De doelen van U-Match	18		
3.3. Het vinden van partners	19		
3.4. De ontwerpfase – opzetten trajecten volgens de methodische aanpak	21		
3.5. Toekomst van de leerwerktrajecten	27		
3.6. Tussenconclusie	27		
<b>4 Uitvoering van en ervaringen met IKEA en Transdev leerwerktraject</b>	<b>29</b>		
4.1. Behaalde kwantitatieve resultaten	29		
4.2. Opzet en uitvoering leerwerktrajecten per onderdeel	30		
4.3. Ervaringen partners en deelnemers	34		
4.4. Tussenconclusie	43		

# Managementsamenvatting

U-Match is een project van de gemeente Utrecht gericht op het ontwikkelen van leerwerktrajecten voor inburgeraars; het Verwey-Jonker Instituut is door de gemeente Utrecht gevraagd om de uitvoering en opbrengsten te evalueren. Het onderhavige rapport is daar het resultaat van. In deze managementsamenvatting zetten we de belangrijkste bevindingen uiteen.

## Achtergrond U-Match

U-Match is opgezet tegen de achtergrond van aanhoudende knelpunten in de arbeidstoeleiding van statushouders. Binnen de Wet inburgering 2021 (Wi2021) ligt de opgave om werk en inburgering beter te verbinden, terwijl taal, opleiding en participatie in de praktijk vaak nog naast elkaar bestaan. Daarnaast zijn er structurele personeelstekorten in bepaalde sectoren en blijft het arbeidspotentieel van statushouders onderbenut door een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Werkgevers zoeken direct inzetbare arbeidskrachten, terwijl statushouders vaak nog stappen moeten zetten in taalverwerving en slechts beperkt inzetbaar zijn vanwege de verplichtingen in de inburgering.

Tegen deze achtergrond heeft de gemeente Utrecht binnen het AMIF-programma, samen met werkgevers, onderwijsinstellingen en taalaanbieders, drie leerwerktrajecten ontwikkeld.<sup>[1]</sup> Deze trajecten representeren verschillende benaderingen van het combineren van werk en inburgering. De trajecten bij IKEA en Transdev zijn werkgevergedreven en gericht op duurzame instroom in werk, terwijl het zorgtraject is ingericht als een geïntegreerd opleidingstraject, waarin taal, opleiding en werk samenkomen binnen een mbostructuur.

De trajecten zijn mede vormgegeven aan de hand van een methodische aanpak voor leerwerktrajecten van de Hogeschool Utrecht (De Bell en Bakker, 2022), waarin het co-creëren van de leerwerktrajecten met alle betrokken partners centraal staat.

Bij het schrijven van dit rapport waren de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev afgerond. Het zorgtraject was later gestart en bevond zich in het tweede leerjaar. De interviews voor het zorgtraject vonden plaats op het moment dat de deelnemers aan het begin van de stageperiode waren.

## Bereik U-Match

De gemeente Utrecht stelde zich ten doel om drie leerwerktrajecten te ontwikkelen met elk tien deelnemers, met een evenredige deelname van mannen en vrouwen. Het aantal trajecten is gerealiseerd, maar het realiseren van voldoende deelnemers bleek lastiger bij IKEA en Transdev.

Bij zowel IKEA als Transdev bleef de instroom beperkt tot vijf deelnemers per traject. Dit had verschillende oorzaken. Bij Transdev bleek het lastig om geschikte kandidaten te vinden die voldeden aan de vereiste instapeisen. Bij IKEA lag de beperking vooral in de beschikbare capaciteit voor werkvloerbegeleiding.

Daarnaast was de uitval relatief hoog bij het IKEA en Transdev. Bij Transdev vielen vier deelnemers uit en rondde slechts één deelnemer het traject af. Bij IKEA vielen twee deelnemers uit en stroomden drie deelnemers door naar werk. De combinatie van lage instroom en relatief hoge uitval maakte de trajecten kwetsbaar: kleine groepen bieden weinig ruimte voor schommelingen en maken het moeilijk om maatwerk en continuïteit te organiseren. De uitval heeft verschillende oorzaken. Eén deelnemer vond een andere baan die beter aansloot. Andere deelnemers vielen uit doordat de combinatie van inburgering en werk te zwaar was, de praktijk onvoldoende aansloot bij verwachtingen en vanwege privéomstandigheden, met name een lopende gezinshereniging.

Bij het zorgtraject lag de instroom aanzienlijk hoger, mede doordat het traject regionaal werd opengesteld en meerdere doelgroepen konden instromen. Het aantal deelnemende inburgeraars bedroeg tien, waarvan zeven uit de gemeente Utrecht. De uitval was beperkt tot één deelnemer, wat wijst op een betere aansluiting tussen trajectopzet en deelnemersgroep. Het zorgtraject was op het moment van schrijven van dit rapport nog niet afgerond; de deelnemers bevonden zich in het begin van de stages. In de literatuur over leerwerktrajecten in de zorg wordt beschreven dat de meeste uitval plaatsvindt tijdens de praktijkfase (Bulsink et al., 2023).

Ook in de deelname van vrouwen zijn duidelijke verschillen zichtbaar. Bij IKEA en Transdev bleef de deelname van vrouwen zeer beperkt, ondanks gerichte wervingsinspanningen. In het zorgtraject is juist sprake van een hoge deelname van vrouwen, mede doordat de sector beter aansloot bij de voorkeuren en doordat randvoorwaarden, zoals kinderopvang, expliciet geregeld waren door de gemeente Utrecht bij aanvang van het leerwerktraject in de zorg.

1 Op het moment van schrijven is er een nieuw zorgtraject op niveau 2 gestart (helpende in de zorg) en een traject in de kinderopvang. Deze trajecten zijn geen onderdeel van dit evaluatieonderzoek.

## Het ontwerpen van de leerwerktrajecten

De ontwikkeling van de leerwerktrajecten is gebaseerd op de methodische aanpak voor leerwerktrajecten van de Hogeschool Utrecht (De Bell en Bakker, 2022), waarin via een gezamenlijk ontwerptraject (met onder meer het gebruik van een canvas en werksessies) de verschillende onderdelen van het leerwerktraject in samenhang werden uitgewerkt. Deze aanpak werd door betrokken partijen als helder en structurerend ervaren. De werksessies waarin het ontwerp gezamenlijk werd uitgewerkt droegen bij aan commitment en gedeeld begrip tussen de verschillende partijen. De methodische aanpak biedt bovendien een volledig kader waarin alle relevante componenten van leerwerktrajecten zijn opgenomen. Uit de evaluatie blijkt dat het van belang is dat alle partijen vanaf de start van het ontwerpen van de leerwerktrajecten betrokken zijn. Bij het zorgtraject ervaren werkgevers dat zij later waren aangehaakt, waardoor het co-creatieve karakter van de leerwerktrajecten, een van de uitgangspunten van de methodische aanpak, minder duidelijk werd ervaren.

### *IKEA en Transdev*

De leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev zijn werkgevergedreven. Bij deze leerwerktrajecten staat de werkgever centraal en was het doel om trajecten te ontwikkelen waarin inburgering, taalverwerving, vaktaal en werken geïntegreerd aangeboden zouden worden. Hierdoor zou het mogelijk zijn om al vroeg in de inburgering te starten met de leerwerktrajecten. Tijdens de ontwerp-fase werd zichtbaar dat de integratie van onderdelen van de inburgering (taalverwerving), werk en vaktaal lastig te realiseren zou zijn. Door het beperkte aantal deelnemers en de heterogene samenstelling van de zeer kleine groepen was maatwerk in taalonderwijs praktisch en financieel niet haalbaar en bleef het aanbod beperkt tot vaktaal. De deelnemers moesten de inburgeringslessen binnen het reguliere inburgeringssysteem volgen, waardoor werk en vaktaal bovenop de bestaande verplichtingen kwamen. Hierdoor ontstond in de praktijk een stapeling van onderdelen in plaats van een geïntegreerd geheel.

### *Het zorgtraject*

In het zorgtraject zijn, op basis van de ervaringen opgedaan bij IKEA en Transdev, een aantal fundamenteel andere keuzes gemaakt. Het traject richt zich op een relatief homogene groep deelnemers met een specifieke opleidingsachtergrond, namelijk mensen die in hun land van herkomst al een zorgopleiding op minimaal mbo-3 of 4-niveau of vergelijkbaar hebben gevolgd.

Bij het zorgtraject is de opleidingscomponent vanaf de start centraal gesteld en institutioneel verankerd bij het MBO Utrecht. Het traject is opgebouwd rond de opleidingen Verzorgende-IG en Verpleegkunde en wordt toegewerkt naar een BIG-registratie. Binnen de opleiding vindt er een

geïntegreerd aanbod plaats van onderwijs, taalles, begeleiding en stages. Doordat inburgeraars een mbo-3 of 4 opleiding of hoger volgen, zijn ze tijdelijk vrijgesteld van de inburgering (en bij behalen van het diploma definitief), hierdoor vindt er geen stapeling van verplichtingen plaats. Het traject maakt het mogelijk dat deelnemers na zes maanden een stagevergoeding ontvangen en na circa elf maanden doorstromen naar een regulier arbeidscontract met een inkomen boven bijstandsniveau.

De gemeente heeft binnen het zorgtraject ervoor gezorgd dat randvoorwaarden zoals kinderopvang, betaling van collegegeld, beschikbaarheid van een laptop en reiskosten vooraf geregeld waren, waardoor praktische belemmeringen voor deelname aanzienlijk zijn verminderd.

## Ervaringen met de uitvoering

De ervaringen tijdens de uitvoering laten zien dat heldere informatievoorziening en goed verwachtingsmanagement cruciaal zijn. In de trajecten bij IKEA en Transdev werden deelnemers soms onvoldoende geïnformeerd, wat leidde tot mismatches en uitval. In het zorgtraject is dit verbeterd door centrale informatiebijeenkomsten en een duidelijke rolverdeling in de werving en selectie. Dit leidde tot realistischere verwachtingen en een betere matching. Tegelijkertijd blijft er spanning tussen de ambities van deelnemers en het feitelijke traject, bijvoorbeeld bij hoger opgeleide deelnemers die sneller willen doorstromen naar functies op hun eigen niveau.

In de uitvoeringspraktijk van de trajecten bij IKEA en Transdev werd duidelijk dat de belasting voor deelnemers hoog was, doordat taal, werk en inburgering onvoldoende geïntegreerd waren. Dit vergrootte het risico op vroegtijdige uitval. Deelname aan leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev was vooral haalbaar voor deelnemers die al verder waren in hun inburgering of delen van de inburgering hadden afgerond.

Deelnemers ervaren het IKEA-traject als toegankelijker dan het Transdev-traject, doordat bij IKEA direct gestart kon worden met werken. Dit droeg bij aan realistische verwachtingen en motivatie. Deelnemers zien het traject vooral als een goede manier om werkervaring op te doen, maar niet als een baan waarin zij op de lange termijn willen blijven. Het Transdev-traject bood juist een duidelijk kwalificerend eindperspectief (taxipas<sup>[2]</sup>). Deze focus ging echter gepaard met hogere taaleisen, beperkte mogelijkheid om praktijkervaring op te doen in het voortraject en complexe vaktaal, waardoor de belasting toenam en uitval optrad.

---

2 Zie [Chauffeursbevoegdheid | Kiwa Register](#).

In het zorgtraject is er sprake van een sterke integratie van taal, vaktaal en werkpraktijk waardoor het traject expliciet toegankelijk is gemaakt voor deelnemers die zich aan het begin van de inburgering bevinden. De deelnemers aan het zorgtraject zijn zeer positief over het traject. Ze ervaren snellere vooruitgang op taal en een betere voorbereiding op werk door de goede integratie van deze drie elementen. Dit sluit aan bij inzichten uit de literatuur dat duale trajecten taalverwerving versnellen doordat taal in een betekenisvolle context wordt geleerd. Daarnaast biedt het traject een duidelijke structuur, waarin onderwijs, begeleiding en voorbereiding op werk samenkomen.

Begeleiding blijkt een essentiële succesfactor. Niet alleen de aanwezigheid van begeleiding, maar vooral de organisatie ervan is bepalend. Begeleiding op de werkvloer in eigen taal helpt bij het overbruggen van taal- en cultuurverschillen zoals bij IKEA het geval was. In het zorgtraject is begeleiding meer geïntegreerd en centraal georganiseerd bij het mbo, wat bijdraagt aan continuïteit en ervaren steun. Daarnaast is aandacht voor de werkvloer belangrijk, bijvoorbeeld door het trainen van begeleiders.

Ten slotte blijkt dat samenwerking tussen betrokken partijen over het algemeen verbeterd is en goed verliep binnen U-Match, maar dat deze effectiever had kunnen zijn wanneer er een duidelijkere regisseur was aangewezen binnen U-Match met voldoende bevoegdheden om over domeinen heen beslissingen te kunnen nemen. Het ontbreken van één regisseur met mandaat leidde in alle trajecten tot onduidelijkheid, fragmentatie en versnippering van kennis.

### **Schaalbaarheid en toekomst**

Een van de centrale ambities van U-Match was om toe te werken naar schaalbare leerwerktrajecten die overdraagbaar zijn naar andere gemeenten. De centrale les van U-Match is dat de combinatie van taal, werk en inburgering alleen tot meerwaarde leidt wanneer deze onderdelen daadwerkelijk worden geïntegreerd. Wanneer dit niet gebeurt, ontstaat stapeling van verplichtingen en neemt de belasting voor deelnemers toe, met uitval als gevolg. Daarnaast is het belangrijk dat de gemeente deelnemers ontzorgt en zorgt dat de randvoorwaarden op orde zijn waardoor trajecten haalbaarder worden voor deelnemers.

De afhankelijkheid van één werkgever, zoals bij de leerwerktrajecten van IKEA en Transdev, maakt de uitvoering van de trajecten kwetsbaar. Ook binnen relatief grote organisaties zoals IKEA en Transdev is het noodzakelijk dat er binnen de organisatie breed draagvlak is voor het traject.

Binnen U-Match laat met name het zorgtraject zien dat opschaling daar kansrijk is. De verankering in het mboonderwijs, het werken met één opleider en één leerroute, en het collectieve karakter richting meerdere zorgorganisaties zorgen voor meer continuïteit, volume en voorspelbaarheid. Hierdoor is het mogelijk om taalonderwijs, vakonderwijs, begeleiding en praktische ondersteuning structureler te organiseren en minder afhankelijk te maken van maatwerk per individuele werkgever. Bovendien sluit het zorgtraject aan bij bestaande opleidings en financieringsstructuren, waardoor de extra inspanning beter te integreren is in reguliere processen. Doordat het zorgtraject is gekoppeld aan een reguliere mbo-opleiding en de onderwijswetgeving leidend is, kan gebruik worden gemaakt van bestaande onderwijsstructuren en blijft het collegegeld aanzienlijk lager dan de kosten van de Onderwijsroute. Daarnaast wordt het collegegeld bekostigd uit re-integratiemiddelen binnen de Participatiewet. In hoeverre het zorgtraject daadwerkelijk schaalbaar is naar andere gemeenten en andere sectoren, moet in de praktijk duidelijk worden. Hiervoor is het onderzoek in een te vroeg stadium van het traject uitgevoerd.

### **Aanbevelingen en geleerde lessen**

In deze paragraaf formuleren we de aanbevelingen die voortkomen uit de geleerde lessen uit dit onderzoek. De onderstaande aanbevelingen richten zich op alle partijen die betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van leerwerktrajecten.

#### **1. Gebruik de methodische aanpak van de Hogeschool Utrecht als afwegings-, beslissen en controle-instrument**

Gebruik de methodische aanpak niet alleen in de ontwerpfase, maar ook structureel tijdens de uitvoering. Loop per fase (werving, voortraject, leerwerkcomponent, begeleiding en taal) gezamenlijk na of randvoorwaarden zijn ingevuld, zoals integratie van taal en werk, beschikbare begeleiding en haalbare instapeisen. Wordt hiervan afgeweken, maak dan vooraf duidelijk wat dit betekent voor de uitvoering, bijvoorbeeld voor de belasting van deelnemers, het uitvalrisico en de benodigde extra begeleiding.

#### **2. Organiseer één duidelijke regisseursrol met mandaat**

Beleg de overall verantwoordelijkheid voor het traject expliciet bij één regisseur met mandaat over zowel ontwerp als uitvoering. Deze regisseur kan, maar hoeft niet, een medewerker van de gemeente te zijn. Een regisseursrol bij de gemeente heeft als voordeel dat domeinoverstijgend kan worden gestuurd en samenhang tussen betrokken partijen en beleidsterreinen beter kan worden geborgd. De regisseur bewaakt de voortgang, stuurt op prioriteiten en zorgt voor tijdige signalering en opvolging van knelpunten. Dit vermindert ad-hoc afstemming en vergroot de uitvoerbaarheid van het traject.

**3. Maak in de ontwerpfase expliciete en onderbouwde keuzes over doelgroep, instapen en schaal**

Definieer met de betrokken partijen vooraf scherp voor wie het traject bedoeld is, inclusief realistische eisen aan taalniveau, leerbaarheid en een opleidingsachtergrond. Stem daarnaast de schaal en samenstelling van groepen af op de ambitie van het traject.

**4. Overweeg een opleidingsgedreven leerwerktraject voor deelnemers die door kunnen ontwikkelen tot B1-taalniveau en hoger**

Organiseer leerwerktrajecten binnen mboopleidingen, waarin taalonderwijs, vakonderwijs en werkervaring al samenkomen in één curriculum. Dit voorkomt dat deelnemers meerdere parallelle trajecten (inburgering, (vak)taal en werk) moeten volgen en maakt het mogelijk om begeleiding, roosters en toetsing centraal te organiseren. Opleidingsgedreven leerwerktrajecten vergroten de kans om op te schalen (door grotere en homogene groepen), maakt structurele financiering via onderwijs mogelijk en borgt dat deelnemers toewerken naar een erkend diploma met duurzaam arbeidsmarktperspectief.

**5. Start werkgevergedreven leerwerktrajecten alleen bij aantoonbare integratie van taal, werk en inburgering én voldoende schaal**

Zet werkgevergedreven leerwerktrajecten alleen in als werkgevers voldoende draagvlak en begeleidingscapaciteit hebben én taal, werk en inburgering daadwerkelijk geïntegreerd kunnen worden. Stem deze onderdelen vanaf de start op elkaar af om stapeling van verplichtingen te voorkomen, met duidelijke afspraken tussen taalaanbieders, opleiders en werkgevers en voldoende deelnemers voor maatwerk. Zorg daarnaast voor voldoende deelnemers en samenwerking met meerdere werkgevers in dezelfde branche of regio, zodat onderwijs, taalondersteuning en begeleiding efficiënt en duurzaam georganiseerd kunnen worden. Dit kan door het traject regionaal aan te bieden of open te stellen voor andere groepen nieuwkomers.

**6. Stem instroom af op het juiste moment in de inburgering**

Differentieer in instroommomenten: maak trajecten toegankelijk voor deelnemers die voldoende taalniveau en belastbaarheid hebben, of pas het traject aan zodat vroege instroom realistisch is. Zonder deze aansluiting leidt deelname eerder tot uitval dan tot versnelling.

**7. Ontwikkel trajecten die toegankelijk zijn voor Z-route kandidaten**

Ontwikkel voor Zroute deelnemers geen 'lichtere versie' van bestaande leerwerktrajecten, maar een fundamenteel ander traject met een lager tempo, meer begeleiding en een langere opbouwfase. Gebruik technologie om ook voor Z-route kandidaten communicatie op de werkvloer in een vroege fase van de inburgering mogelijk te maken, bijvoorbeeld via vertaaloortjes.

**8. Investeer structureel in begeleiding (op school én werkvloer)**

Organiseer begeleiding als volwaardige component, met duidelijke aanspreekpunten voor deelnemers. Combineer formele begeleiding (jobcoaching, onderwijs) met informele ondersteuning op de werkvloer om drempels te verlagen en uitval te voorkomen.

**9. Versterk het commitment en de rol van werkgevers**

Maak expliciete afspraken met werkgevers over hun bijdrage aan begeleiding, opleiding en inbedding op de werkvloer. Overweeg sectorale samenwerking of collectieve modellen (zoals in de zorg) om de inzet te spreiden en afhankelijkheid van individuele werkgevers te verminderen. Zet daarnaast in op landelijke agendering en lobby. Juist in kraptesectoren ligt er een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te investeren in nieuwe instroom. Zorg voor bestuurlijk draagvlak, zodat bestuurlijke betrokkenheid kan worden ingezet om toegang te krijgen tot relevante werkgeversnetwerken en strategische contacten.

**10. Borg randvoorwaarden vooraf en integraal**

Zorg dat randvoorwaarden zoals kinderopvang, financiering, roosters en reiskosten vooraf geregeld zijn. Voorkom dat deze verantwoordelijkheid bij de deelnemers komt te liggen.

**11. Organiseer structurele inzet van ervaringskennis**

Borg de inzet van ervaringskennis als vast onderdeel van het ontwerp en de uitvoering van het traject. Betrek (voormalige en huidige) deelnemers systematisch bij het ontwikkelen en evalueren van leerwerktrajecten, zodat beter inzicht ontstaat in belastbaarheid, haalbaarheid en knelpunten in de praktijk. Zorg dat deze inzet niet incidenteel blijft, maar structureel wordt gefaciliteerd, onder meer door passende vergoeding en duidelijke rolafbakening. Versterk daarnaast de doorwerking van ervaringskennis in de uitvoering door ervaringsdeskundigen in te zetten als mentor of buddy voor nieuwe deelnemers, zodat praktische kennis direct wordt benut en de toegankelijkheid van het traject toeneemt.

**12. Investeer in monitoring en vervolgonderzoek, met name in de praktijkfase**

Richt monitoring specifiek op de overgang naar werk en de praktijkfase, waar knelpunten en succesfactoren het meest zichtbaar worden. Gebruik deze inzichten voor doorontwikkeling en opschaling.

# 1 Introductie

Het maatschappelijke doel van de Wet inburgering 2021 (Wi2021) is dat statushouders zo snel mogelijk volwaardig deelnemen aan de Nederlandse samenleving, bij voorkeur via betaald werk. In de praktijk blijkt duurzame arbeidstoeleiding echter complex. De arbeidsmarktpositie van statushouders is vaak kwetsbaar: zij werken minder vaak, vaker tijdelijk, tegen een lager loon en regelmatig onder hun opleidingsniveau (CBS, 2025a; CBS, 2025b; WRR, 2020). Daarnaast ervaren zij structurele belemmeringen, onder meer door taalniveau en de samenloop van arbeidsmarkt en inburgeringsregelingen (CBS, 2025a; CBS, 2025b; De Gruijter et al., 2024; ACVZ, 2021). Tegelijkertijd is sprake van een groot arbeidstekort, waardoor het arbeidspotentieel van statushouders deels onbenut blijft. In reactie hierop zijn de afgelopen jaren diverse initiatieven ontwikkeld, waaronder leerwerktrajecten die taalverwerving en werkervaring combineren. Onderzoek laat zien dat dergelijke trajecten kansrijk zijn, mits zij zorgvuldig worden ingericht en gepaard gaan met begeleiding, maatwerk en ketensamenwerking (De Bell & Bakker, 2022; SER, 2021; Bultink et al., 2024).

Het lectoraat *Organiseren van Waardig Werk* van de Hogeschool Utrecht heeft, voortbouwend op deze inzichten, een methodische aanpak ontwikkeld voor leerwerktrajecten voor statushouders (De Bell & Bakker 2022). Deze aanpak vormt de basis voor het project U-Match van de gemeente Utrecht, dat wordt gefinancierd vanuit het Asiel, Migratie en Integratiefonds (AMIF). Binnen U-Match zijn drie leerwerktrajecten opgezet met als doel de toegang tot arbeid voor statushouders te verbeteren.

De gemeente Utrecht heeft het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om de leerwerktrajecten te evalueren. Het onderhavige rapport betreft de eindevaluatie van het project U-Match. Het omvat een evaluatie van het hele proces van opzet en uitvoering tot uitkomsten en toekomstperspectief van de leerwerktrajecten. Het doel van het rapport is inzicht te bieden in de werkzame elementen van U-Match, op welke punten knelpunten zijn ervaren en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden om de effectiviteit en overdraagbaarheid naar andere gemeenten en sectoren te versterken.

## 1.1. De leerwerktrajecten

De gemeente Utrecht heeft drie leerwerktrajecten opgezet binnen U-Match. De eerste werkgever die de gemeente Utrecht bereid had gevonden om deel te nemen aan het project was IKEA. Aanvankelijk was het voornemen om deelnemers te laten instromen op zowel de logistieke als de foodafdeling binnen IKEA. In de verdere uitwerking en richting de start van het traject in 2024 is, mede in verband met personele capaciteit en organisatorische haalbaarheid, gekozen om het leerwerktraject te concentreren op de logistieke afdeling. Daarmee werd ingezet op functies binnen een sector waar sprake is van een structureel personeelstekort en waar werkervaring als uitgangspunt kon dienen voor verdere ontwikkeling richting duurzame plaatsing binnen het bedrijf. Het traject is afgerond in het eerste kwartaal van 2026.

Het tweede leerwerktraject is in 2024 ontwikkeld en gestart in samenwerking met Transdev, een grote vervoersorganisatie actief in het doelgroepen en regiovervoer. Dit traject richtte zich op instroom in de functie van (regio)taxichauffeur binnen de vervoerssector. Vanaf de start van dit traject was het uitgangspunt om werk en leren te combineren met als doel een taxipas te behalen. Het traject is afgerond in het eerste kwartaal van 2026.

Het derde leerwerktraject, het zorgtraject, is in een latere fase van U-Match ontwikkeld en gestart in 2025. Het traject wijkt af van de werkgevergedreven trajecten bij IKEA en Transdev. Dit traject is opgezet als een geïntegreerd opleidingstraject in samenwerking met MBO Utrecht, waarin inburgering, taalonderwijs, vakopleiding en praktijkervaring zijn samengebracht in één samenhangend programma. Het zorgtraject richt zich op de opleiding tot Verzorgende IG (mbo-niveau 3) en verpleegkundige (mbo-niveau 4) en loopt door tot 2027. Het traject sluit aan bij de structurele tekorten in de zorgsector en is gericht op deelnemers met een zorgachtergrond en voldoende leerpotentieel. Doordat dit traject nog doorloopt in 2027, kon dit traject slechts gedeeltelijk worden meegenomen in deze evaluatie.

## 1.2. Doel van het onderzoek

Deze eindevaluatie heeft als doel om inzicht te verschaffen in de opzet en uitvoering van de leerwerktrajecten van U-Match. Hiermee wordt beoogd meer grip te verkrijgen op de factoren die bijdragen aan het succes van leerwerktrajecten voor statushouders.

Het onderzoek biedt inzicht in:

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

## 1.3. Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag die de gemeente Utrecht heeft geformuleerd voor dit onderzoek betreft:

*Welke elementen van de leerwerktrajecten werken goed, wat werkt minder goed, voor welke doelgroepen werken de leerwerktrajecten, hoe werken de leerwerktrajecten en onder welke voorwaarden?*

Hierbij heeft het Verwey-Jonker Instituut in overleg met de gemeente Utrecht de volgende vier sets van deelvragen geformuleerd.

1. *Wat zijn de ervaringen van de partners tijdens de opzet van de drie verschillende leerwerktrajecten?*
  1. Wat zijn de ervaringen met de methodische aanpak?
  2. Wat zijn de ervaringen in de onderlinge samenwerking?
  3. Welke mate van partnerschap synergie ervaren de betrokkenen in deze fase?
  4. Hoe ervaren de partners de samenwerking met ervaringsdeskundigen die ingezet zouden worden tijdens het traject?
  5. Wat bleek van belang om tot een uitvoerbaar leerwerktraject te komen?
  6. Hoe zijn duurzame plaatsingen geborgd in de opzet van de leerwerktrajecten?

7. Wat zijn algemene kritische succesfactoren in de opzet die overdraagbaar zijn naar andere gemeenten en branches?
8. Hoe worden de verschillende rollen (denk aan regisseur, financier, intermediair, ed.) ingevuld? En wat is de wenselijke taak- en rolverdeling in het opzetten van een dergelijk traject?

### 2. *Wat zijn de ervaringen van de partners tijdens de uitvoering van de drie verschillende leerwerktrajecten?*

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

### 3. *Wat zijn de ervaringen van deelnemers met de drie verschillende leerwerktrajecten?*

1. Voldoet het aan de verwachtingen van de deelnemers?
2. Wat waarderen ze?
3. Wat kan er beter?

### 4. *Kwantitatieve informatie over de trajecten en deelnemers*

Om de ervaringen van deelnemers en partners in een context te kunnen plaatsen, hebben we de gemeente gevraagd om de volgende kwantitatieve informatie aan te leveren:

1. Hoeveel deelnemers zijn bereikt?
2. Wat zijn hun kenmerken (o.a. geslacht, leeftijd, taalniveau, leerbaarheid)?
3. Hoeveel trajecten zijn van begin tot eind doorlopen?
4. Hoeveel deelnemers zijn uitgevallen? Waardoor?

#### 1.4. Methoden van onderzoek

Ten behoeve van het beantwoorden van de deelvragen zijn diverse onderzoeksmethoden toegepast om een zo volledig en zorgvuldig mogelijk beeld te verkrijgen. Hieronder wordt de gehanteerde aanpak toegelicht, waarbij is gekozen voor een combinatie van verschillende onderzoekstechnieken. Zo is er gebruikgemaakt van observaties tijdens werksessies, analyse van relevante documentatie en literatuur, alsmede (groeps)interviews met uitvoerende partijen en deelnemers.

##### *Werksessies observeren*

Tussen november 2023 en juli 2024 waren er door de projectleiding negen werksessies gepland met de partners voor de ontwikkeling van de leerwerktrajecten van IKEA en Transdev. Aan de werksessies namen werkgevers, taalscholen, inburgeringscoaches, vertegenwoordigers van het Werkgeversservicepunt (WSP) en de projectleiding van de gemeente Utrecht, bestaande uit beleidsmedewerkers en de projectleider, deel. Een enkele keer is ook een ervaringsdeskundige aangesloten. De onderzoekers van de Hogeschool Utrecht leidden de bijeenkomsten. Vanuit het Verwey-Jonker Instituut zijn we aanwezig geweest bij twee werksessies met Transdev en twee werksessies met IKEA om extra inzicht te verkrijgen in de totstandkoming en inhoud van de leerwerktrajecten, evenals om te observeren hoe de samenwerking zich ontwikkelt. Daarnaast hebben we een afsluitende overkoepelende bijeenkomst bijgewoond waar zowel vertegenwoordigers van Transdev als IKEA bij aanwezig waren. Voor het zorgtraject hebben vier werksessies plaatsgevonden tussen januari 2025 en november 2025, waarvan wij bij alle vier de sessies aanwezig zijn geweest.

##### *Document- en literatuurstudie*

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

##### *(Groeps)interviews met deelnemers*

Voor de evaluatie hebben we deelnemers van de drie trajecten geïnterviewd. We hebben zowel deelnemers gesproken die het volledige traject hebben doorlopen als deelnemers die tussentijds zijn gestopt. In totaal hebben we de volgende deelnemers gesproken voor de evaluatie:

**Tabel 1. Aantal geïnterviewde deelnemers per traject**

	Totaal aantal personen dat heeft deelgenomen	Totaal aantal personen geïnterviewd
<b>IKEA</b>	5 inburgeraars	4 (waarvan 3 het traject hebben afgerond)
<b>Transdev</b>	4 inburgeraars en 1 oudkomer	3 (waarvan 1 het traject heeft afgerond)
<b>Zorgtraject</b>	10 inburgeraars, waarvan 7 woonachtig in Utrecht	3 (halverwege jaar 1 van de opleiding)

In de interviews lag de nadruk op de ervaringen van de deelnemers met de trajecten, waarbij we focusten op: begeleiding, snelheid, moeilijkheidsgraad, informatievoorziening, uitdagingen, succesvolle aspecten en hun motivatie om mee te doen aan het traject. Daarnaast hebben we gevraagd naar hun verwachtingen vooraf, de mate van betrokkenheid tijdens het traject, en hoe zij de samenwerking met andere deelnemers en begeleiders hebben ervaren. Ook kwam aan bod hoe de trajecten hebben bijgedragen aan hun persoonlijke ontwikkeling en of er concrete resultaten of veranderingen zichtbaar waren in hun werk- en leefsituatie. Tot slot hebben we stilgestaan bij eventuele knelpunten en verbeterpunten die de deelnemers zagen.

##### *Enquête onder partners*

Ter voorbereiding op de groepsinterviews hebben we in augustus 2024 en oktober 2025 alle partners die betrokken zijn bij de leerwerktrajecten gevraagd een enquête in te vullen. Zo kregen we al vóór de interviews een idee van het verloop van de trajecten en de samenwerking en konden we tijdens de interviews en evaluatiebijeenkomst gericht doorvragen en verhelderen.

##### *(Groeps)interviews met partners*

Voor deze evaluatie hebben we acht (groeps)interviews afgenomen in de periode augustus t/m oktober 2024 en drie groepsinterviews in november 2025 t/m januari 2026. De interviews in de eerste periode zijn gehouden met alle betrokkenen bij de leerwerktrajecten van IKEA en Transdev; de projectleiding, de werkgevers, WSP, de taalscholen, de onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, inburgeringscoaches en ervaringsdeskundigen. De interviews in de tweede periode zijn gehouden

met de projectleiding, de onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en inburgeringscoaches. In de interviews kwamen uiteenlopende thema's aan bod, zoals begeleiding gedurende het traject, de snelheid van het proces, de moeilijkheidsgraad, informatievoorziening, uitdagingen en knelpunten, succesvolle aspecten en de motivatie van deelnemers.

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

#### *Evaluatiebijeenkomsten*

In december 2025 en januari 2026 hebben wij twee evaluatiebijeenkomsten georganiseerd, één voor IKEA en Transdev en één voor het Zorgtraject waarbij vertegenwoordigers van alle betrokken partijen aanwezig waren. Tijdens deze sessies stond het uitwisselen van verschillende perspectieven centraal, evenals het bespreken van de resultaten van de vooraf ingevulde enquête. Wij kozen voor een interactieve werkvorm: na een plenaire discussie werden deelnemers verdeeld in kleinere, thematisch samengestelde groepen, gebaseerd op hun betrokkenheid bij de trajecten. In deze groepen gingen we dieper in op zowel positieve ervaringen als knelpunten rondom vijf centrale thema's: het voortraject, de leerwerkcomponent, Matching en plaatsing, samenwerking en toekomst.

### **1.5. Leeswijzer**

De eindrapportage bestaat uit zes hoofdstukken. Hoofdstuk 2 zet de kennis uit de literatuur over dualiteit en leerwerktrajecten uiteen, met een focus op het whitepaper van de Hogeschool Utrecht. Hoofdstuk 3 beschrijft het verloop van de ontwerpfase van de drie leerwerktrajecten. In hoofdstukken 4 en 5 worden vervolgens de ervaringen van deelnemers en betrokken partners geanalyseerd, respectievelijk voor de trajecten bij IKEA/Transdev en het zorgtraject. Hoofdstuk 6 bevat tot slot de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

## 2 Leerwerktrajecten: werkzame elementen en aandachtspunten

In dit hoofdstuk gaan we verder in op bestaande inzichten uit de literatuur over leerwerktrajecten voor statushouders. Leerwerktrajecten zijn 'duale' trajecten, waarbij het verwerven van specifieke vakkennis en het opdoen van praktijkervaring geïntegreerd zijn (De Bell & Bakker, 2022). We bespreken de werkzame elementen bij het opzetten van leerwerktrajecten en de methodische aanpak zoals deze ontwikkeld is door het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht.

Deze aanpak vormt de basis van de leerwerktrajecten binnen U-Match en heeft tot doel om *'concrete handvatten te bieden om leerwerktrajecten voor statushouders duurzaam in te bedden en opschaling mogelijk te maken, waardoor de moeizame arbeidsparticipatie van statushouders effectiever geadresseerd kan worden'* (De Bell & Bakker 2022, p. 4). Vernieuwend binnen U-Match is dat methodische aanpak wordt ingezet tijdens de inburgering. Hierbij wordt uitgegaan van een missie-gedreven aanpak, waarbij publieke, private en maatschappelijke partijen gezamenlijk naar een ambitieus doel toewerken.

### 2.1. Statushouders aan het werk

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

Door het volgen van taallessen, andere inburgeringsverplichtingen en een gebrek aan goede randvoorwaarden, zoals kinderopvang, zijn statushouders veelal alleen parttime beschikbaar. Ook bestaat er onder werkgevers onbekendheid over beschikbare subsidies voor het aannemen van statushouders (idem). Het niet volwaardig (kunnen) deelnemen aan het arbeidsproces zorgt niet alleen voor een grotere en langduriger afhankelijkheid, maar belemmert ook de sociale verbinding, persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en welzijn van statushouders (Dijkers & De Bell 2020).

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

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

## 2.2. De Wi2021 en leerwerktrajecten

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

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

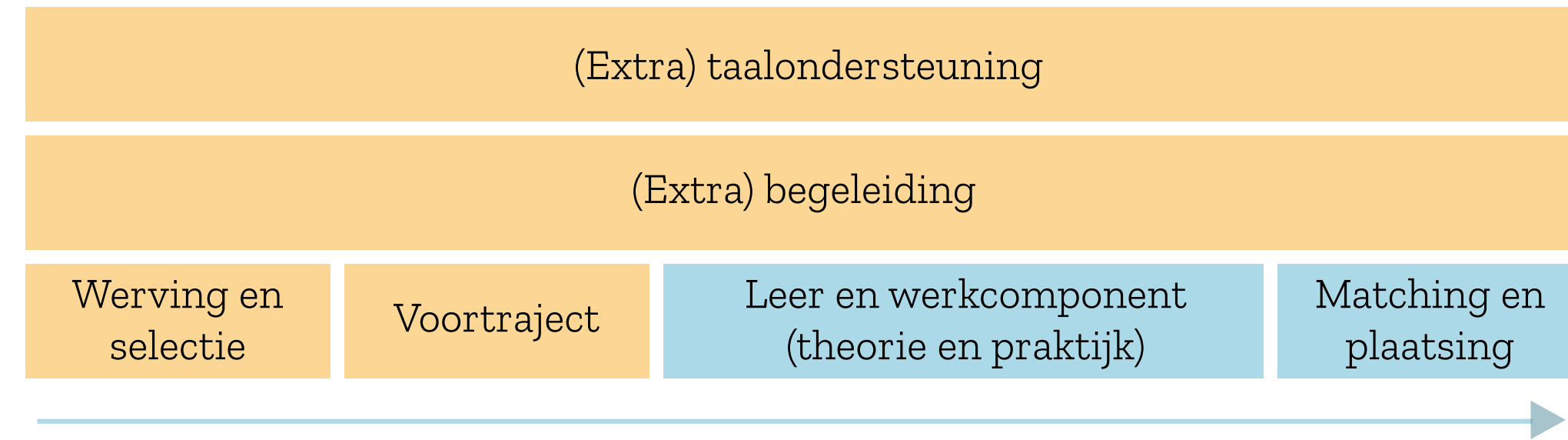
Binnen elke route is er aandacht voor dualiteit. In de gemeentelijke praktijk zijn er twee vormen van dualiteit te onderscheiden. Bij dualiteit in ruime zin bestaan participatie en taalleren (vaak via inburgering) naast elkaar, waarbij het inburgeringstraject wordt gecombineerd met (vrijwilligers)werk. Dit komt verreweg het vaakst voor. Bij dualiteit in strikte zin is sprake van een geïntegreerde aanpak waarin participatie en taal op elkaar zijn afgestemd, bijvoorbeeld doordat er tijdens het werk taal wordt geleerd en doordat in de taallessen aandacht is voor praktijkgericht leren (Damen et al., 2026). Leerwerktrajecten zijn hier een voorbeeld van. Tijdens een leerwerktraject is er aandacht voor Nederlandse taalverwerving en wordt er specifieke vakkennis opgedaan doordat tijdens leerwerktrajecten direct praktijkervaring wordt opgedaan. Deze kennismaking met het werkveld zorgt ervoor dat statushouders die een leerwerktraject volgen over het algemeen betere vooruitzichten hebben op duurzaam betaald werk (SZW 2021).

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

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

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

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



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

Per component hebben de onderzoekers een richtlijn gegeven hoe lang elk onderdeel naar verwachting duurt en welke spelers hierbij van belang zijn. In figuur 2 volgt hiervan een uiteenzetting.

**Figuur 2. Leerwerktrajecten voor statushouders: gemiddelde duur en de rol van de betrokken partijen, per component (De Bell & Bakker 2022).**

	PERIODE	ROL BETROKKEN PARTIJEN
<b>Werving en selectie</b>	1-6 maanden	Intermediair Werkgever Expertise partner Verbinder
<b>Voortraject</b>	Afhankelijk van niveau kandidaat: 1-12 maanden	(Taal-) opleider Werkgever Regisseur Expertise partner
<b>Leer- en werkcomponent</b>	Afhankelijk van niveau kandidaat: 2-36 maanden	Opleider Werkgever Regisseur
<b>(Extra) taal ondersteuning</b>	3-24 maanden	Taalopleider
<b>(Extra) begeleiding</b>	3-24 maanden	Mentor/Job coach Expertise partner
<b>Matching en plaatsing</b>	1-6 maanden	Intermediair Verbinder Werkgever

### 2.3. De werkzame elementen per component van het leerwerktraject

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

#### 2.3.1. Werving en selectie

Zorgvuldige werving en selectie vormen een cruciale basis voor succesvolle leerwerktrajecten. Een helder profiel voor deelname is daarbij leidend en omvat onder meer taalniveau, leerbaarheid, motivatie, beschikbaarheid en belastbaarheid in relatie tot de thuissituatie. Het is van belang dit profiel consequent toe te passen om teleurstellingen en voortijdige uitval te voorkomen. De verantwoordelijkheid voor werving en selectie ligt idealiter bij één duidelijke intermediair – onder de Wi2021 vaak de gemeente – die vanaf het begin samenwerkt met werkgevers en brancheorganisaties zodat toegewerkt kan worden naar duurzame arbeidsmarktparticipatie. Ook experts zoals VluchtelingenWerk Nederland en het UAF kunnen hierbij worden betrokken. Cultuursensitieve intakegesprekken, inzet van tolken en samenwerking met zogenoemde verbinders, waaronder ervaringsdeskundige statushouders en Werkgeversservicepunten, dragen bij aan toegankelijke communicatie, realistische verwachtingen en een zorgvuldige selectie (De Bell & Bakker, 2022).

Aanvullend wordt in de literatuur het belang van vroege betrokkenheid van klantmanagers benadrukt, die statushouders goed kennen en inzicht hebben in hun mogelijkheden en belemmeringen (Oostveen, et al., 2018; De Gruijter et al., 2021). Naast inhoudelijke criteria vraagt selectie ook aandacht voor praktische randvoorwaarden, zoals afstemming met uitkering, taalschool en kinderopvang (Bulsink et al., 2021). Verder blijkt dat praktijkoriëntatie, bijvoorbeeld via informatiebijeenkomsten of meeloopdagen, helpt bij het creëren van realistische verwachtingen. Specifiek voor de arbeidsparticipatie van vrouwen is een gender- en cultuursensitieve benadering nodig, evenals trajecten gericht op empowerment, het wegnemen van praktische belemmeringen zoals kinderopvang en vervoer, en het inzetten van rolmodellen en peertrainers om reflectie, vertrouwen en deelname te stimuleren (de Gruijter & Hermans, 2019; de Gruijter et al., 2020; Van Hees et al., 2024; de Gruijter et al., 2025).

#### 2.3.2. Het voortraject

Het voortraject heeft als doel zowel de statushouder als de werkgever zorgvuldig voor te bereiden op deelname aan het leerwerktraject. In deze fase wordt gericht gewerkt aan het opbouwen en versterken van basisvaardigheden die noodzakelijk zijn voor een succesvolle start, zoals vaktaal, werknemersvaardigheden en, waar nodig, rekenvaardigheden of aanvullende scholing. Het voortraject fungeert daarmee als een brug tussen de uitgangssituatie van de statushouder en de eisen van het leerwerktraject en de werkplek. De vormgeving van het voortraject is niet uniform, maar wordt afgestemd op kenmerken van de kandidaat, de sector en het beoogde opleidingsniveau. Werkzame elementen binnen deze fase zijn onder meer een zorgvuldige kennismaking met de werkplek, bijvoorbeeld via een snuffelstage, het inzetten van extra begeleiding, aanvullende taalondersteuning en expliciete aandacht voor (inter-)culturele communicatie op de werkvloer. Door tijdig een expliciet 'go/nogo'-moment in te bouwen, kan realistisch worden beoordeeld of doorstroom naar het leerwerktraject haalbaar en wenselijk is voor alle betrokkenen. Een duidelijke regisseursrol is hierbij essentieel om de samenhang en afstemming tussen opleiders, werkgevers en andere betrokken partijen te waarborgen (De Bell & Bakker, 2022).

Aanvullend laat de literatuur zien dat het formuleren van heldere einddoelen richting geeft aan het voortraject en bijdraagt aan gedeelde verwachtingen bij deelnemers, begeleiders en uitvoerders. Een modulaire opzet, waarin verschillende onderdelen zoals taal, motivatie en werknemersvaardigheden gecombineerd en aangepast kunnen worden, maakt het mogelijk om maatwerk te leveren. Structurele monitoring van de voortgang en tussentijdse evaluatiemomenten zijn daarbij belangrijk om tijdig bij te sturen (Bulsink, 2021; Bulsink, Van Egten & Acherrat, 2024). Groepsactiviteiten kunnen in deze fase bijdragen aan een beter begrip van werk, beroepsrollen en verwachtingen op de Nederlandse arbeidsmarkt, en daarmee de stap naar werk verkleinen (Stavenuiter et al., 2019). Tegelijkertijd vraagt het inzetten van stages in het voortraject om zorgvuldigheid. Niet elke stage draagt automatisch bij aan duurzame arbeidsmarktkansen en er bestaat een risico op onbetaalde arbeid of uitbuiting van een kwetsbare doelgroep, wat nadrukkelijke aandacht en kritische afweging vereist (Tinnemans et al., 2020).

### **Voorschakeltrajecten in de zorg voor statushouders: werkzame elementen en aandachtspunten**

Er zijn de afgelopen jaren diverse regionale en landelijke initiatieven gestart die statushouders voorbereiden op werken in de zorg. Ze verschillen in doelgroep, opleidingsniveau, regio en samenwerkingspartners. Voorbeelden zijn: een [voorbereidende opleiding voor statushouders met een zorgachtergrond](#) gericht op doorstroom naar hbo-Verpleegkunde; [Kansrijk, een mbo-georiënteerd leerwerktraject voor statushouders gericht op werk binnen de gehandicaptenzorg](#) in Tilburg; [‘Van navigeren naar integreren’](#) een regionaal instroomproject in de Drechtsteden voor doorstroom naar mbo zorgopleidingen en het in dit onderzoek belichtte [U-Match: nieuwkomers aan de slag zorgopleiding MBO Utrecht](#), waarin taal- en zorgonderwijs op het mbo binnen het inburgeringstraject wordt verzorgd.

Naar het [Voortraject Leren en werken in de zorg](#) en de aanvullende niveau3opleiding bij het Nova College, aangeboden in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond, is uitgebreid evaluatieonderzoek uitgevoerd (Bulsink et al., 2023). Uit dit onderzoek komen verschillende werkzame elementen naar voren. Een zorgvuldige screening en selectie voorafgaand aan het voortraject, onder meer door middel van een taaltoets, een leerbaarheidstoets en een motivatiegesprek, blijkt van groot belang. Daarnaast draagt intensieve begeleiding door zowel de opleider als de zorgorganisatie bij aan tijdig bijsturen en het voorkomen van uitval. Gezamenlijke monitoring door samenwerkingspartners op zowel traject- als studentniveau zorgt voor een goede onderlinge afstemming en een passende inrichting van het traject. Het inzetten van medewerkers met voldoende deskundigheid en affiniteit met anderstalige studenten is essentieel om belemmeringen in de persoonlijke sfeer, cultuurverschillen op de werkvloer en taalproblemen te signaleren en aan te pakken. Verder blijkt het direct starten met een oriënterende stage tijdens het voortraject effectief: studenten maken zo vroegtijdig kennis met de zorgpraktijk, starten met beroepsvorming en krijgen volop gelegenheid om de Nederlandse taal in de praktijk te oefenen. Intensieve aandacht voor NT2, inclusief extra taallessen en specifieke aandacht voor vaktaal, is noodzakelijk om de opleiding te kunnen volgen en goed te kunnen functioneren op de werkvloer. Tot slot draagt baangarantie na afronding van de opleiding bij goed functioneren bij aan de motivatie van studenten, aan extra commitment van zorgorganisaties en aan de bereidheid van gemeenten en andere toeleiders om in het traject te investeren.

Tegelijkertijd laat het evaluatieonderzoek zien dat de belangrijkste knelpunten zich voordoen op de werkvloer, met name tijdens de stages in het voortraject en de tweejarige BBLopleiding, en in het derde jaar wanneer studenten als werknemer instromen in een BBLtraject. Het contact tussen medewerkers van zorgorganisaties en anderstalige studenten verloopt niet altijd soepel als gevolg van taalproblemen en cultuurverschillen. Bovendien is niet iedere collega bereid of in staat om extra ondersteuning te bieden, terwijl de hoge werkdruk binnen zorginstellingen het geven van adequate begeleiding bemoeilijkt. Daarnaast blijkt dat de afstemming tussen opleiders en gemeenten op onderdelen beter kan. Afspraken zijn niet altijd voldoende vastgelegd, vaste evaluatiemomenten tussen de afdeling Werk en Inkomen en de opleider ontbreken en het traject is niet bij alle klantmanagers bekend (Bulsink et al., 2023).

### 2.3.3. De leerwerkcomponent

De kern van het leerwerktraject bestaat uit de geïntegreerde combinatie van praktijkervaring en sectorgerichte theorie en vaardigheden, vaak in een verhouding van ongeveer tachtig procent leren in de praktijk en twintig procent scholing. Deze aanpak sluit aan bij het doel om statushouders werkenderwijs voor te bereiden op duurzaam functioneren in een concrete beroepscontext. De sectorgerichte insteek is daarbij belangrijk, omdat elke branche specifieke vaktaal, werkcultuur en vaardigheden kent. Leerwerktrajecten moeten hierop aansluiten en worden bij voorkeur op verschillende niveaus aangeboden, zodat zowel trajecten richting diploma als trajecten gericht op deelcertificaten of praktijkverklaringen mogelijk zijn. Waar het kan is aansluiting bij bestaand regulier aanbod, zoals (onderdelen van) BBLopleidingen of mbodeelcertificaten, wenselijk. Voor deelnemers voor wie dit aanbod niet passend is, blijft maatwerk noodzakelijk, wat flexibiliteit en creativiteit vraagt van zowel werkgevers als opleiders. Brancheorganisaties kunnen hierbij bijdragen aan opschaling door het ontwikkelen van sector-brede leerlijnen of gezamenlijke leerconcepten. Een duidelijke regisseur is van belang om continuïteit te waarborgen en de samenhang bewaken tussen praktijk, onderwijs, begeleiding en taalondersteuning (De Bell & Bakker, 2022).

Aanvullend benadrukt de literatuur het belang van een inclusieve benadering, waarbij formele taaleisen niet altijd als harde instroomvoorwaarde gelden en extra ondersteuning wordt geboden waar nodig (Oostveen et al., 2018). Leerwerktrajecten die leiden tot erkende diploma's of certificaten versterken de arbeidsmarktpositie van statushouders. Ook blijkt baangarantie een belangrijke succesfactor, omdat deze zowel de motivatie van deelnemers als het commitment van werkgevers vergroot (Bulsink et al., 2021). Om de toegankelijkheid van het onderwijs te vergroten, kan worden overwogen om lessen (deels) in de moedertaal van de deelnemers aan te bieden of om Nederlandstalig onderwijs te ondersteunen met extra visuele hulpmiddelen (Oostveen et al., 2018). Tot slot blijkt baangarantie een sterke motiverende factor te zijn. Dit vergroot het commitment en de inspanningen van werkgevers, klantmanagers en toeleiders en verhoogt daarmee de kans dat zij zich actief inzetten om kandidaten te ondersteunen bij het succesvol afronden van de opleiding (Bulsink et al., 2021).

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

### 2.3.4. (Extra) begeleiding

Persoonlijke begeleiding en laagdrempelig contact zijn essentieel binnen leerwerktrajecten. Het opbouwen van een vertrouwensband maakt dat deelnemers open kunnen zijn over hun wensen, ambities en knelpunten, waardoor begeleiders beter kunnen inschatten welke ondersteuning nodig is voor succesvolle afronding en hier tijdig op kunnen anticiperen. Begeleiding kan worden geboden door verschillende betrokkenen, zoals een (job)coach vanuit de gemeente of de branche, een opleidingsbegeleider en/of een mentor of maatje op de werkvloer. Deze ondersteuning richt zich onder meer op het versterken van werknemersvaardigheden, zoals sollicitatievaardigheden, de omgang met collega's en leidinggevenden en het omgaan met sectorspecifieke en culturele kenmerken van de werkomgeving. Daarnaast is begeleiding van de werkvloer zelf van belang, bijvoorbeeld door management en medewerkers te ondersteunen bij interculturele communicatie en het bevorderen van een inclusieve werkcultuur. Ook na plaatsing blijft begeleiding noodzakelijk om een goede landing te ondersteunen en duurzame arbeidsmarktparticipatie te realiseren (De Bell & Bakker, 2022).

De literatuur benadrukt, net als De Bell & Bakker (2022) dat begeleiding zich niet alleen op de deelnemer moet richten, maar ook op de ontvangende omgeving, zoals de werkvloer en betrokken organisaties (de Gruijter et al., 2024; Baan et al., 2020). Met name in de eerste maanden na plaatsing is regelmatig contact tussen jobcoach, statushouder en werkgever van belang om de voortgang te monitoren en tijdig bij te sturen. Omdat statushouders soms aangeven iets te begrijpen terwijl dit niet het geval is, kan gerichte begeleiding helpen om hierover open te zijn (Oostveen et al., 2018). In de begeleiding is aandacht nodig voor zowel trajectgerelateerde knelpunten als voor problemen in de privésfeer, die het functioneren kunnen beïnvloeden (Bulsink et al., 2021). Intensieve ondersteuning vergroot de kans om uitval te voorkomen. Daarnaast is ondersteuning bij financiële administratie relevant, gezien de complexiteit die kan ontstaan door de combinatie van werk en uitkering (Oostveen, Odé & Mack, 2018). Het vastleggen van begeleidingsafspraken in een persoonlijk plan draagt bij aan heldere verwachtingen en verantwoordelijkheden (Bulsink, et al., 2024). Tot slot kan de inzet van sleutelpersonen of ervaringsdeskundigen van meerwaarde zijn, omdat zij de brug slaan tussen de leefwereld van de deelnemer en de Nederlandse systeemwereld (Oostveen et al., 2021).

### 2.3.5. (Extra) taalondersteuning

Het aanbieden van (extra) taalondersteuning in de vorm van Nederlands als tweede taal (NT2) is essentieel om deelnemers in staat te stellen de opleiding te volgen en goed te functioneren op de werkvloer. Daarbij is gerichte aandacht voor de ontwikkeling van vaktaal van belang, omdat dit het begrip in de werkomgeving vergroot en bijdraagt aan duurzame arbeidsmarktparticipatie.

Door de leer- en werkcomponent parallel te organiseren kan vaktaal direct in de praktijk worden toegepast, wat het leerproces versnelt. Effectieve taalondersteuning vraagt om afstemming met werkgevers en onderwijsinstellingen over de inbedding in het leerwerktraject. Werkgevers kunnen input leveren over het relevante idioom en taalgebruik op de werkvloer, terwijl onderwijsinstellingen inzicht bieden in de taalvaardigheden die nodig zijn om de opleiding te volgen. Daarnaast is praktische afstemming over onder meer dagdelen, locaties en logistiek nodig om deelname haalbaar te houden (De Bell & Bakker, 2022).

Uit de literatuur blijkt dat taallessen bij voorkeur expliciet aansluiten bij de dagelijkse werkpraktijk en gericht zijn op communicatie met collega's, wat maatwerk vereist (Baan et al., 2020). Een doorgaande leerlijn, waarin taalondersteuning in het voortraject aansluit op lessen tijdens en naast het leerwerktraject, draagt bij aan consistente taalontwikkeling (Bulsink, et al., 2024). Praktijkgerichte vormen van taalverwerving, zoals conversatielessen of taalcoaching op de werkvloer en ondersteuning door Nederlandse collega's, zijn hierbij effectief, met name voor analfabete inburgeraars die minder goed leren in een schoolse setting (Oostveen et al., 2018; 2021). Tegelijkertijd wijst de SER erop dat de gewenste mate van maatwerk afhankelijk is van de ruimte en flexibiliteit van taalaanbieders, die in de praktijk gebonden zijn aan minimale groeps grootte en financiële randvoorwaarden (SER, 2021; Oostveen et al., 2021).

#### **2.3.6. Matching en plaatsing**

Het leerwerktraject wordt afgesloten met de fase van Matching en plaatsing. Afhankelijk van de opzet kan de statushouder direct worden geplaatst bij de werkgever waar het traject is doorlopen. Een belangrijk voordeel hiervan is dat werkgever en statushouder elkaar al kennen, waardoor een aparte proefplaatsing vaak niet nodig is en direct een dienstverband kan worden aangeboden. Bij plaatsing is duidelijkheid over arbeidsvoorwaarden essentieel, waaronder beloning, contractduur en doorgroeimogelijkheden. Het (tijdelijke) dienstverband kan, afhankelijk van de vastgestelde loonwaarde van de statushouder, (mede) worden gefinancierd met loonkostensubsidie. Dit biedt werkgevers houvast bij de afweging om statushouders uit het leerwerktraject, met name laaggeschoolde kandidaten, in dienst te nemen. Wanneer plaatsing bij de betrokken werkgever niet mogelijk is, is Matching met andere werkgevers wenselijk. Het Werkgeversservicepunt (WSP) of het UWV kan hierbij een bemiddelende rol vervullen (De Bell & Bakker, 2022).

#### **2.4. Tussenconclusie**

Dit hoofdstuk laat zien dat leerwerktrajecten een kansrijke aanpak vormen voor het duurzaam toeleiden van statushouders naar werk. Succesvolle leerwerktrajecten kenmerken zich door een samenhangende opzet waarin zorgvuldige werving en selectie, een goed ingericht voortraject, een sectorgerichte leer en werkcomponent, intensieve begeleiding, gerichte taalondersteuning en doordachte Matching en plaatsing met elkaar zijn verbonden. Uit de literatuur blijkt dat maatwerk, duidelijke regie en goede afstemming tussen gemeenten, werkgevers, opleiders en maatschappelijke organisaties essentieel zijn om deze trajecten effectief vorm te geven en op te schalen. Tegelijkertijd vragen verschillen in leerbaarheid, taalniveau en persoonlijke omstandigheden van statushouders om flexibiliteit in uitvoering, evenals aandacht voor randvoorwaarden zoals begeleiding op de werkvloer, taalverwerving in de praktijk en realistische verwachtingen bij alle betrokkenen. Leerwerktrajecten sluiten daarmee goed aan bij het uitgangspunt van dualiteit binnen de Wi2021, maar vergen een integrale, missiegedreven aanpak om te voorkomen dat juist de meest kwetsbare groepen buiten beeld blijven. In de volgende hoofdstukken worden deze werkzame elementen gebruikt als analytisch kader om de ervaringen van betrokken partners en deelnemers binnen U-Match te duiden.

# 3 U-Match – (ervaringen met) de opzet en ontwerpfase

U-Match is opgezet als een praktijkgericht leerwerktraject dat aansluit bij het uitgangspunt van dualiteit uit de Wi2021 en bij landelijke en lokale ambities om statushouders sneller en duurzamer naar werk toe te leiden én om inburgering te integreren in het leerwerktraject. Bij de opzet van U-Match is gebruikgemaakt van inzichten uit het whitepaper *Werk maken van werk* (De Bell & Bakker, 2022), waarin drie voorwaarden voor succesvolle leerwerktrajecten worden onderscheiden:

- Een helder, gezamenlijk doel, waarin de rollen en het gemeenschappelijk belang voor alle partijen duidelijk zijn.
- Een gezamenlijke investering in commitment, tijd en middelen om het doel te bereiken, waarbij de risico's én de uiteindelijke opbrengsten worden gedeeld.
- Een flexibel en continu leerproces waarin eventueel tussentijds bijgestuurd kan worden; niet slechts een evaluatie achteraf.

In dit hoofdstuk staat de opzet van de leerwerktrajecten centraal. We beschrijven de aanloop naar de leerwerktrajecten en de doelen die de gemeente Utrecht met deze trajecten beoogde te realiseren. De leerwerktrajecten zijn voorafgegaan door een ontwerpfase waarin de betrokken partners de trajecten gezamenlijk hebben ontwikkeld, aan de hand van de gehanteerde methodische aanpak. In dit hoofdstuk gaan we in op welke partners bij deze ontwerpfase waren betrokken en hoe zij de samenwerking in deze fase hebben ervaren. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op de mate waarin de ontwikkelde opzet aansluit bij de voorwaarden voor succesvolle leerwerktrajecten.

We baseren ons in dit hoofdstuk op de analyse die we hebben gemaakt van interne documenten, het observeren van werksessies onder leiding van onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, de semigestructureerde interviews die we hebben afgenomen, de vragenlijst die we hebben afgenomen en de uitkomsten van de evaluatiebijeenkomsten met de betrokken partners.

## 3.1. De aanloop

De gemeente Utrecht heeft in de afgelopen jaren ervaring opgebouwd met het opzetten en uitvoeren van leer- en participatieprojecten. Vanuit evaluaties van deze initiatieven werd een terugkerend patroon zichtbaar: de bestaande re-integratietrajecten sloten onvoldoende aan op de diversiteit binnen de doelgroep inburgeraars en boden te weinig samenhang tussen taal, werk en begeleiding.

Een belangrijk startpunt in de aanloop naar de opzet van de leerwerktrajecten was het besef dat het gangbare model (eerst focussen op taal en inburgering en daarna pas werk vinden) voor veel inburgeraars niet effectief en demotiverend is. De gemeente zocht daarom expliciet naar een aanpak waarin werk en inburgering vanaf het begin gecombineerd kunnen worden. In die zoektocht is contact gelegd met onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, Leendert de Bell en Linda Bakker van het lectoraat Organiseren van Waardig Werk, die op dat moment al onderzoek hadden gedaan naar leerwerktrajecten en dit hadden uitgewerkt in het whitepaper *Werk maken van werk*. Deze inzichten boden een conceptueel kader om het traject zo in te richten dat werk en inburgering gelijktijdig kunnen lopen.

De AMIF subsidieaanvraag fungeerde vervolgens als katalysator om deze ideeën daadwerkelijk te concretiseren. Voor het opzetten van de trajecten is gekozen voor een uitgebreide ontwerpfase, met gezamenlijke werksessies onder leiding van de Hogeschool Utrecht, waarin alle betrokken partijen (vertegenwoordigers van verschillende afdelingen van de gemeente, WSP, werkgevers, taalaanbieders en onderwijs) samen het traject ontwierpen. Daarbij werd de ontwikkelde methode door de Hogeschool Utrecht gebruikt om alle onderdelen van het leerwerktraject vorm te geven. Gedurende de uitvoering van de leerwerkprojecten is ingezet op leren en tussentijds bijsturen waar nodig. Ook tijdens de uitvoering zijn nog verschillende werksessies georganiseerd en geleid door de betreffende onderzoekers van de Hogeschool Utrecht.

## 3.2. De doelen van U-Match

In het kader van de AMIFaanvraag heeft de gemeente Utrecht een aantal doelen geformuleerd voor de uitvoering van U-Match. Het project had tot doel om drie leerwerktrajecten te ontwikkelen, met per traject tien deelnemers, wat neerkomt op dertig deelnemers in totaal. De leerwerktrajecten combineren de inburgering, het leren van de Nederlandse taal met het volgen van een (vak)opleiding en/of vaktaallessen en het opdoen van werkervaring, bij voorkeur in de vorm van betaald werk. De trajecten zijn gericht op duurzame uitstroom naar werk.

De gemeente Utrecht richtte zich hierbij op statushouders en gezinsmigranten die zich bevinden in hun inburgeringstraject (AMIF Projectbeschrijving, 2021–2027).

Daarnaast beoogde de gemeente met de leerwerktrajecten de volgende doelen te realiseren:

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

### 3.3. Het vinden van partners

Het vinden van partners voor U-Match verliep in twee fasen. In de eerste fase lag de nadruk op het werven van werkgevers die wilden deelnemen aan de leerwerktrajecten. In de tweede fase verschoof de focus naar het centraal stellen van een mbo-opleider als centrale partij in de verdere ontwikkeling van het traject.

#### *IKEA en Transdev - werkgevers centraal*

In de aanloop naar U-Match lag de nadruk in eerste instantie op het betrekken van werkgevers en het ontwikkelen van leerwerktrajecten vanuit vacatures en arbeidsmarktkansen. De gedachte hierachter was dat een nauwe aansluiting bij werkgevers zou zorgen voor realistische trajecten met zicht op duurzame uitstroom naar werk. In deze fase lag de focus vooral op sectoren met personeelstekorten en op de bereidheid van werkgevers om ruimte te bieden voor werkend leren, begeleiding op de werkvloer en het combineren van werk en taal. Het Werkgeversservicepunt (WSP) speelde een centrale rol in het verkennen van sectoren en het benaderen van potentiële werkgevers, op basis van zowel arbeidsmarktkrapte als de interesses en achtergronden van inburgeraars. Daarbij werd aanvankelijk vrij selectief gezocht, maar gaandeweg is deze selectie verbreed toen bleek dat de bereidheid bij werkgevers om daadwerkelijk een leerwerktraject te ontwikkelen beperkt was. Transdev en IKEA kwamen naar voren als werkgevers die, ieder vanuit een eigen motivatie, bereid waren om het traject samen met de gemeente te onderzoeken en te ontwikkelen.

Het vinden en vasthouden van een derde werkgever bleek complex te zijn, met name vanwege zorgen van werkgevers over de beperkte taalvaardigheid van statushouders, veiligheidsrisico's en begeleidingslast. Bovendien werd duidelijk dat werkgevers sterk verschillen in de mate waarin zij tijd, expertise en organisatorische ruimte vrij willen maken om een leerwerktraject mede te ontwikkelen.

#### **Motivatie voor deelname – Transdev**

Transdev nam deel aan U-Match vanuit een combinatie van maatschappelijke betrokkenheid, arbeidsmarktbelang en vertrouwen in de opzet van het traject. De organisatie zet zich actief in voor een diverse en inclusieve arbeidsmarkt en wil statushouders duurzame kansen op werk bieden. Transdev heeft al ervaring met het opzetten van leerwerktrajecten. Tegelijkertijd speelde de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke rol: bestaande wervingskanalen leveren onvoldoende nieuwe instroom op, waardoor Transdev gericht zoekt naar nieuwe doelgroepen.

Transdev vond deelname aan U-Match aantrekkelijk, aangezien statushouders via een zorgvuldig opgebouwd leerwerktraject naar functies binnen het bedrijf konden worden begeleid, in plaats van via een snelle plaatsing. De nadruk lag op taxivervoer, met speciale aandacht voor speciaal vervoer van leerlingen, ouderen en mensen die niet zelfstandig binnen de regio kunnen reizen. Hoewel aanvankelijk werd verkend of ook een traject richting buschauffeur mogelijk was, is vanwege de hoge taaleisen (C1-niveau) en vereiste rijervaring en examens besloten te starten met het taxitraject.

Doorslaggevend voor deelname was het vertrouwen in de gezamenlijke aanpak van U-Match. Transdev onderscheidde dit traject van eerdere initiatieven door de intensieve samenwerking tussen gemeente, Hogeschool Utrecht, taalschool en begeleiders, en door de tijd en aandacht die werd genomen voor een zorgvuldige voorbereiding. Waar eerdere trajecten volgens Transdev vaak te snel werden gestart en daardoor in de uitvoering vastliepen, werd binnen U-Match juist gezamenlijk nagedacht over haalbaarheid, randvoorwaarden en begeleiding vóór de instroom van deelnemers. Deze combinatie van maatschappelijke ambitie, arbeidsmarktrelevantie en een door-dachte en goed begeleide aanpak maakte U-Match voor Transdev een traject waarin zij bereid waren te investeren.

### **Motivatie voor deelname – IKEA**

De deelname van IKEA aan U-Match kwam voort uit een bestaande maatschappelijke en strategische inzet binnen de organisatie. IKEA werkt al meerdere jaren met het programma Skills for Employment, in samenwerking met de Refugee Talent Hub, waarin zij zich ten doel stellen om jaarlijks minimaal vijf mensen met een vluchtelingenachtergrond aan te nemen. Deelname aan U-Match sloot daardoor inhoudelijk goed aan bij bestaande diversiteits- en inclusiedoelen en werd gezien als een voortzetting en versterking van een traject waar IKEA al ervaring mee had.

Een belangrijke motivatie om specifiek in U-Match mee te doen was dat dit project meer structuur en samenwerking bood dan eerdere initiatieven. Waar IKEA binnen Skills for Employment veel zelf moest organiseren, waaronder werving, begeleiding en het vinden van passende ondersteuning, werd U-Match gepresenteerd als een gezamenlijk traject met de gemeente en de Hogeschool Utrecht. Dit gaf IKEA het perspectief dat verantwoordelijkheden gedeeld zouden worden en dat partijen gezamenlijk zouden optrekken in de ontwikkeling van het leerwerktraject. Met name de aanwezigheid van een projectstructuur en vaste gesprekspartners werd gezien als een meerwaarde.

Daarnaast verwachtte IKEA dat deelname aan U-Match financiële en praktische ondersteuning zou bieden bij onderdelen die binnen eerdere trajecten moeilijk te organiseren waren. De AMIF subsidie en de betrokkenheid van de gemeente wekten de verwachting dat hiervoor meer ruimte zou zijn dan in reguliere trajecten die volledig door IKEA zelf worden bekostigd.

Het IKEAtraject was oorspronkelijk opgezet met uitstroom naar de clusters food en retail/logistiek. Tijdens de opstartfase is besloten de focus te beperken tot één cluster (retail/logistiek). Deze keuze werd ingegeven door de korte voorbereidingstijd richting de start van het traject en de inhoudelijke complexiteit die gepaard gaat met het aanbieden van vaktaal voor twee verschillende clusters.

### **Motivatie voor deelname – de taalscholen**

Bij Transdev en IKEA vervullen taalscholen een belangrijke rol in zowel de opzet als de uitvoering van de taal- en vaktaalcomponent in de leerwerktrajecten. In de ontwikkelfase waren aanvankelijk Queridon en Sagènn betrokken. Gedurende de projectperiode is Queridon als organisatie opgeheven, waarna Sagènn de werkzaamheden heeft overgenomen.

De taalscholen besloten deel te nemen aan U-Match vanuit een sterke inhoudelijke overtuiging van de meerwaarde van duale trajecten, waarin taalverwerving, participatie en werk elkaar versterken. Beide organisaties geven aan dat participatie en leren door te doen centraal staan in hun werkwijze. Zij zien het combineren van taalonderwijs met werk en opleiding als een duurzaam en effectiever alternatief voor sequentiële trajecten, waarin inburgeraars pas na afronding van de taalopleiding aan het werk toekomen.

Daarnaast speelden voor de taalscholen ook professionele en organisatorische overwegingen mee. U-Match bood een kader waarin zij hun bestaande ervaring met duale trajecten konden benutten en verder ontwikkelen, en waarin samenwerking met werkgevers en onderwijsinstellingen structureel werd ingericht dan in losse plaatsingen of reguliere inburgeringstrajecten.

#### *Het zorgtraject – de opleiding centraal*

Omdat het lastig bleek om een derde werkgever te vinden en de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev nieuwe inzichten opleverden (zie voor uitgebreide uiteenzetting hoofdstuk 4), besloot de gemeente Utrecht het mbo een centralere rol te geven en samen met MBO Utrecht een leerwerktraject in de zorg te ontwikkelen. De basis is de opleiding Verzorgende-IG en Verpleegkunde. Hiermee werd de afhankelijkheid van één werkgever per traject verkleind en kon worden voortgebouwd op de structurele begeleiding, pedagogische expertise en financieringsmogelijkheden die de onderwijsinstelling biedt. Er is gekozen voor een mbo-traject met perspectief op doorstroom. Een belangrijk voordeel van het mbo als vertrekpunt is bovendien de mogelijkheid tot (tijdelijke) vrijstelling van de inburgeringsplicht tijdens de opleiding.<sup>[3]</sup> Hierdoor kunnen onderwijs, taal en praktijkleren worden geïntegreerd in één samenhangende leerlijn, zonder parallelle inburgeringsverplichtingen, wat de belasting voor deelnemers vermindert en de focus op leren en werken vergroot.

Bij het opzetten van het derde leerwerktraject heeft de wethouder een actieve en faciliterende rol gespeeld door het inzetten van haar netwerk. De projectleiding geeft aan dat zij samen met de wethouder actief het gesprek is aangegaan met een mbo-instelling. Hierbij speelde de wethouder een belangrijke rol in het agenderen van dit vraagstuk op bestuurlijk niveau en het leggen van de juiste contacten.

---

3 Wet Inburgering 2021, Artikel 4.1.d.

### **Motivatie voor deelname zorginstellingen en mbo-opleider**

De gemeente Utrecht heeft zorginstellingen<sup>4</sup> Vecht & IJssel en Warande en MBO Utrecht bereid gevonden om het leerwerktraject in de zorg mee op te zetten. Zowel de zorgpartners als het mbo hebben besloten deel te nemen aan U-Match vanuit een gedeeld gevoel van urgentie en verantwoordelijkheid rond personeelstekorten in de zorg, gecombineerd met het zien van onbenut potentieel onder statushouders en andere nieuwkomers. De zorgorganisaties geven aan dat zij al langer werken met internationaal opgeleide zorgpartners en medisch assistenten verpleegzorg. In de praktijk hebben zij ervaren dat deze groep, mits goed begeleid, een duurzame bijdrage kan leveren aan de zorg. Deelname aan U-Match werd gezien als een kans om deze bestaande inzet structureler te organiseren en te verbinden aan opleiding, taalontwikkeling en inburgering.

Voor zorgpartners speelde daarnaast mee dat het traject perspectief bood op duurzaam opleiden in plaats van tijdelijke inzet. De combinatie van werken en leren, met een erkende opleiding en zicht op verdere doorstroom (bijvoorbeeld via diploma-erkenning of BIG-registratie), sluit aan bij de langetermijnbehoefte van de sector. Werkgevers benoemen expliciet dat investeren in deze doelgroep loont: deelnemers blijken gemotiveerd, loyaal en bereid om zich langdurig aan de zorg te verbinden, terwijl zij tegelijkertijd een maatschappelijk relevante bijdrage leveren aan de leefbaarheid en continuïteit van de zorg.

Het mbo sloot zich aan vanuit de overtuiging dat U-Match aansluit bij een duurzame onderwijsopgave. Vanuit het mbo wordt benadrukt dat de Verzorgende IGopleiding inhoudelijk staat, dat docenten gemotiveerd zijn en dat de doelgroep goed past bij de opleidingsdoelen, zeker wanneer deelnemers al een zorgachtergrond hebben. Het mbo ziet deelname niet als een eenmalig project, maar als een traject dat jaarlijks herhaald kan worden en bijdraagt aan structurele instroom in tekortberoepen. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat opleiden in de zorg niet los kan worden gezien van werkgevers: zonder afstemming over leerplekken, begeleiding en doorstroom kan het mbo deze trajecten niet zelfstandig dragen.

Zowel zorgpartners als het mbo geven aan dat juist de integratie van inburgering, taal en opleiding voor hen een belangrijke reden was om aan te haken. Deze combinatie verlaagt drempels die deelnemers anders zouden tegenkomen, verkort het inburgeringstraject en biedt sneller perspectief op participatie via werk. Ook de opzet van de opleiding die begint als bolopleiding en na het eerste jaar overgaat in een BBL-opleiding met arbeidsovereenkomst, geeft vertrouwen. Betrokkenen benoemen dat de langere kennismakingsfase werkgevers de mogelijkheid geeft om de werknemers beter te leren kennen voordat ze een contract aanbieden.

### **3.4. De ontwerpfase – opzetten trajecten volgens de methodische aanpak**

In deze paragraaf reflecteren we op de opzet van de leerwerktrajecten waarbij de methodische aanpak als leidraad werd gebruikt. We beschrijven in hoeverre deze aanpak houvast bood bij het gezamenlijk ontwerpen van de trajecten en welke knelpunten de partners tijdens de ontwerpfase zijn tegengekomen. We beginnen deze paragraaf met een overzicht van de rolverdeling in de leerwerktrajecten.

#### **3.4.1. De betrokken partners**

Per leerwerktraject waren verschillende partners betrokken, waaronder werkgevers, onderwijs en taalinstanties en verschillende afdelingen van de gemeente. De exacte samenstelling van het partnerschap en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden verschilde per leerwerktraject en weerspiegelt de gekozen ontwerpstrategie (werkgever versus opleidingsgericht). In tabel 2 wordt uiteengezet welke partner bij welk traject betrokken was.

---

4 Ten tijde van het onderzoek was dit de situatie. Inmiddels doen nog twee extra zorginstellingen mee.

**Tabel 2. Betrokken partners, rollen en verantwoordelijkheden**

Partner	Traject	Rol	Verantwoordelijkheden
IKEA Utrecht	IKEA	Werkgever	Leerwerkplekken bieden, werkbegeleiding
Transdev	Transdev	Werkgever	Leerwerkplekken bieden, werkbegeleiding
Warande en Vecht & IJssel	Zorg	Werkgever	Stage- en werkplekken + begeleiding
Gemeente Utrecht	Alle drie	Projectleiding <sup>5]</sup>	Regie, subsidie, afstemming met de inburgering, samenbrengen partners
Gemeente Utrecht Inburgeringscoaches	Alle drie	Selecteren en informeren inburgeraars	Matches maken tussen inburgeraars en leerwerktrajecten, begeleiding
Gemeente Utrecht WSP	Alle drie	Contacten met de arbeidsmarkt	Werkgeverscontacten onderhouden
Werkcentrum Midden-Utrecht	Zorg	Contacten met de arbeidsmarkt	Werkgeverscontacten onderhouden
Queridon / Sagènn	IKEA en Transdev	Taalscholen	Taal- en vaktaalonderwijs, didactische inbreng
MBO Utrecht	Zorg	Opleider	Ontwerp en uitvoering mbo-opleiding, integratie taal en werk en studiebegeleiding
Werkontwikkelbedrijf UW Jobcoaches	Alle drie	Werkvloer begeleiding	Werkvloerbegeleiding deelnemers
Ervaringsdeskundigen en Klankbordgroep De Stem	Alle drie beperkt	Perspectief inburgeraars	Ervaringskennis
Hogeschool Utrecht	Alle drie	Methodische ondersteuning	Werksessies begeleiden, kennis methodiek overbrengen, actieonderzoek uitvoeren

### 3.4.2. Ervaringen met de methodische aanpak tijdens de ontwerpfase

In deze paragraaf bespreken we de ervaringen van de partners met de methodische aanpak. Centraal in deze paragraaf staan de algemene ervaringen met de aanpak en enkele specifieke ervaringen met de werking van de methodiek in de Utrechtse praktijk tijdens de ontwerpfase.

*De methodische aanpak biedt een zeer waardevol handvat bij het ontwikkelen van leerwerktrajecten*  
De partners die betrokken zijn bij de drie leerwerktrajecten ervaren de methodische aanpak als een belangrijk houvast bij het opzetten van de leerwerktrajecten. De aanpak biedt een duidelijk, visueel en integraal kader, waardoor alle relevante onderdelen van een leerwerktraject expliciet en in samenhang konden worden besproken. Partners geven aan dat deze gestructureerde werkwijze hielp om belangrijke stappen niet over te slaan en om het traject zorgvuldig te doordenken tijdens de ontwerpfase. De gezamenlijke werksessies, waarin werkgevers, taalscholen/mbo, het Werkgeversservicepunt, inburgeringscoaches, de projectleiding en, bij de zorg, het Werkcentrum Midden-Utrecht samenwerkten aan de uitwerking van de trajecten onder begeleiding van de Hogeschool Utrecht werden als positief ervaren. Bij de werksessies werd gebruikgemaakt van het door de Hogeschool Utrecht ontwikkelde canvas (een visuele samenvatting van de methodische aanpak) voor leerwerktrajecten, dat fungeerde als gespreks- en ontwerpinstrument en structuur gaf aan de bijeenkomsten. Ook de regelmaat van de werksessies en het cyclische karakter van bespreken, terugkoppelen en bijstellen werden als zeer positief ervaren. De gezamenlijke opdrachten binnen de werksessies droegen bij aan meer wederzijds begrip van keuzes, belangen en denkwijzen van de betrokken partijen. Verder benoemen de partners bij de drie leerwerktrajecten dat de onderdelen waaruit de methodische aanpak bestaat, logisch op elkaar volgen en alle noodzakelijk zijn om een leerwerktraject te laten slagen. Partijen werden tijdens de werksessies met de Hogeschool Utrecht gestimuleerd om aannames over doelgroep, haalbaarheid, tempo en verantwoordelijkheden vroegtijdig te expliciteren, wat bijdroeg aan duidelijke gezamenlijke uitgangspunten en gedeeld eigenaarschap.

*Een duidelijke regisseursrol is noodzakelijk, maar ontbrak in de praktijk*

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van leerwerktrajecten is volgens de methodische aanpak een duidelijke regisseursrol die partijen bij elkaar houdt en de uitvoering aan- en bijstuurt.

In de praktijk was deze rol niet volledig bij één persoon of afdeling binnen de gemeente belegd én is deze rol inhoudelijk onvoldoende gedefinieerd geweest. Bij de gemeente waren verschillende domeinen verantwoordelijk voor afzonderlijke onderdelen van het traject, zoals ook blijkt uit de tabel in de vorige paragraaf, zonder dat iemand integraal verantwoordelijk was. Hoewel er een projectleider was aangesteld, had deze geen mandaat over het geheel. Volgens de projectleider

5 Bestaande uit de aangestelde projectleider, projectmedewerkers en beleidsmedewerkers.

hing dit samen met de gemeentelijke governance-structuur en het multidisciplinaire karakter van U-Match. Hierdoor werd in de uitvoering een centrale sturing op samenhang, planning en voortgang gemist.

Deze gefragmenteerde aansturing werkte door in de samenwerking met partners. In alle drie de leerwerktrajecten ontstond onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, randvoorwaarden en mogelijkheden binnen gemeentelijke kaders. Partners gaven aan dat informatie niet altijd eenduidig werd gecommuniceerd door de verschillende afdelingen van de gemeente en dat onduidelijk bleef wie waarvoor verantwoordelijk was, welke kosten door welke partij gedragen moesten worden en binnen welke termijn acties verwacht werden. Dit leidde er in de praktijk toe dat er ruis ontstond en dat verwachtingen en toezeggingen niet altijd (tijdig) konden worden waargemaakt, waardoor in latere fases extra afstemming en bijsturing nodig was.

Ook de procesbegeleiding tijdens de werksessies weerspiegelde het ontbreken van duidelijke regie. Sessies onder begeleiding van de Hogeschool Utrecht werden als effectief ervaren, doordat zij zorgden voor focus, heldere processturing en concrete uitwerking van afspraken. In sessies waarin de regie bij de gemeente, het WSP of de projectleiding lag, ontstond daarentegen vaker wrijving. Volgens de partners hing dit samen met de meervoudige rol van de gemeente als regisseur, beleidsverantwoordelijke en uitvoerende partij binnen de kaders van AMIF, wat het lastig maakte om consistent en transparant te sturen. Bovendien verliep de vertaling van afspraken naar concrete projectplannen en acties niet altijd goed, waardoor afspraken regelmatig op hoofdlijnen bleven en onvoldoende doorwerkten in de uitvoering.

Dit gebrek aan regie kwam ook naar voren in de vroege fasen van het zorgtraject. Werkgevers geven aan dat de eerste informatiebijeenkomst georganiseerd door het WSP weinig doelgericht en onvoldoende gestructureerd was. Daarbij werd zichtbaar dat binnen de gemeente beperkt zicht was op de diversiteit en specifieke eisen van de zorgsector. In de bijeenkomst waren werkgevers uit uiteenlopende domeinen, zoals ouderenzorg en kraamzorg, aanwezig terwijl deze sectoren verschillende eisen, werkpraktijken en opleidingsroutes kennen. Vanaf het moment dat de Hogeschool Utrecht aansloot bij het proces, verbeterde de structuur en duidelijkheid, wat door werkgevers als duidelijke meerwaarde werd ervaren.

*Het is een meerwaarde om partners vroeg te betrekken in de ontwerpfase, maar niet alle partners zaten meteen aan tafel*

De methodische aanpak gaat uit van vroege en intensieve samenwerking tussen alle relevante partners. De gemeente Utrecht heeft in haar projectplannen deze visie overgenomen. Door partners niet pas bij de uitvoering te betrekken, maar al in de ontwerpfase samen te laten optrekken, werd beoogd leerwerktrajecten te ontwikkelen die zowel aansluiten bij de praktijk van werkgevers als bij de leerbaarheid en ondersteuningsbehoeften van deelnemers, binnen de geldende gemeentelijke en wettelijke kaders.

In de praktijk kreeg deze visie concreet vorm in de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev, waar werkgevers, taalscholen en verschillende gemeentelijke afdelingen vanaf de start actief betrokken waren bij de opzet en uitvoering. De betrokken partners beschouwen het traject daardoor niet als een van bovenaf opgelegde interventie, maar als een gezamenlijke opgave. De focus op het gezamenlijke einddoel, duurzame plaatsing van statushouders, werkte hierbij motiverend en gaf richting aan de samenwerking. Tegelijkertijd ontbraken in beide trajecten twee essentiële partners: vertegenwoordiging vanuit het onderwijs (zoals een mbo-instelling) en een partij die verantwoordelijk was voor intensieve, individuele begeleiding van deelnemers op de werkvloer, zowel tijdens het voortraject als in de leerwerkfase. De gemeente had tijdens de ontwerpfase nog geen partij bereid gevonden om deze rol op zich te nemen. Het ontbreken van deze partijen had duidelijke gevolgen voor de uitvoering zoals in hoofdstuk 4 wordt beschreven.

Bij het zorgtraject lag de regie in de ontwerpfase bij de gemeente, MBO Utrecht en de brancheorganisatie Zorg. De werkgevers stapten in op het moment dat de opleiding en de hoofdlijnen van het traject grotendeels al waren uitgewerkt. Hierdoor waren werkgevers niet of slechts beperkt betrokken bij het gezamenlijke ontwerp en hadden zij minder invloed op de opbouw van het traject, de onderlinge verwachtingen en de gestelde randvoorwaarden en was het proces meer "top-down". Het co-creatieve karakter van de ontwerpfase, een van de kernpunten van de methodische aanpak, was hierdoor beperkter. Werkgevers benoemen dat in de beginfase hun praktijkkennis over opleidingsstructuren, begeleiding en roostering ontbrak, wat later alsnog moest worden ingepast.<sup>[6]</sup> Ook benoemen de werkgevers dat er onvoldoende gebruik is gemaakt van de jarenlange expertise die ze hebben opgebouwd met buitenlandse artsen en studenten. Zo gaven zij aan dat zij op basis van eerdere ervaringen voorzagen dat deelnemers mogelijk vastlopen op praktische randvoorwaarden, zoals lange reistijden naar opleiding of stage en beperkte vervoersmogelijkheden.

---

6 Volgens de gemeente heeft het late aanhaken van de zorgpartijen er eveneens mee te maken dat het lastig was om werkgevers te vinden die vroegtijdig wilden aansluiten.

Doordat werkgevers later waren aangehaakt, voelden zij zich minder eigenaar van het traject. Bovendien signaleren verschillende partners dat deze late betrokkenheid er mogelijk aan heeft bijgedragen dat sommige zorgorganisaties relatief vroeg zijn afgehaakt, en dat het vasthouden van langdurige werkgeversbetrokkenheid hierdoor minder vanzelfsprekend is geworden.

*IKEA en Transdev – veel waardering voor de aanpak, maar concessies in de uitvoering*

Bij IKEA en Transdev uiten de betrokken partijen veel waardering voor de methodische aanpak, de werksessies en de onderdelen waaruit de leerwerktrajecten volgens de methodische aanpak opgebouwd moeten worden. Bij het ontwerpen is er bewust gewerkt aan trajecten die voldoen aan de randvoorwaarden voor effectieve leerwerktrajecten volgens de methodische aanpak. Bij het ontwikkelen van de verschillende componenten van het leerwerktraject (de werving en selectie, het voortraject, de leerwerkcomponent, Matching en plaatsing) is geprobeerd zoveel mogelijk aan te sluiten bij de inzichten uit de methodische aanpak.

Gaandeweg de ontwerpende werksessies werden verschillende knelpunten zichtbaar die het uiteindelijke ontwerp en de werkzaamheid van de leerwerktrajecten mede hebben bepaald. Vanuit de uitgangspunten van de methodische aanpak lag het voor de hand deze knelpunten niet alleen te signaleren, maar ook actief te adresseren en op te lossen alvorens te starten met de trajecten. Dit heeft in de praktijk maar gedeeltelijk plaatsgevonden waardoor de voorziene knelpunten ook in latere fasen het IKEA en Transdev traject hebben belemmerd. De belangrijkste knelpunten die al tijdens de ontwerpfase duidelijk werden waren:

- De methodiek benoemt dat het van belang is een laagdrempelig traject te ontwikkelen, dat ook toegankelijk is voor deelnemers met een laag (instap)niveau Nederlands. Bij Transdev was instroom van deze doelgroep niet haalbaar doordat een B1-taalniveau vereist is voor het behalen van de taxipas. Daarnaast was starten met een traject richting buschauffeur niet mogelijk, omdat hiervoor een C1-taalniveau vereist is.
- Bij IKEA konden slechts vijf deelnemers worden geplaatst, omdat er onvoldoende personele capaciteit en financiële middelen waren om adequate begeleiding op de werkvloer te organiseren. Hoewel in de ontwerpfase was voorzien dat twee groepen van vijf deelnemers zouden starten, is dit in de praktijk niet gerealiseerd. Oorspronkelijk zouden deelnemers geplaatst worden op zowel de food- als logistieke afdeling, maar doordat de trajecten sneller moesten starten dan voorzien en het niet haalbaar was om vaktaalonderwijs voor meerdere afdelingen te organiseren, is uiteindelijk gekozen voor één cluster (logistiek).

- Bij IKEA was de leercomponent nog niet vormgegeven bij de start van het traject, terwijl dit volgens de methodische aanpak juist een belangrijk onderdeel is van het traject. Een formele leercomponent zorgt ervoor dat deelnemers een diploma of certificaat krijgen en dat de opgedane kennis bij de ene werkgever ook wordt erkend bij een volgende werkgever.
- Volgens de methodische aanpak is een van de kernpunten voor een succesvol leerwerktraject dat de individuele begeleiding goed is vormgegeven. Bij IKEA en Transdev was tijdens de ontwerpfase nog onvoldoende duidelijk hoe dit vorm zou gaan krijgen, waardoor er meer begeleidingsdruk bij werkgevers kwam te liggen dan voorzien; bij IKEA betekende dit dat maximaal vijf in plaats van tien deelnemers konden deelnemen.
- Het taalonderwijs op locatie kon in de praktijk niet gerealiseerd worden doordat de groepen kleiner waren dan verwacht en het taalniveau sterk uiteenliep. Hierdoor moesten deelnemers het reguliere inburgeringsaanbod volgen bij de taalscholen en werd alleen de vaktaal op de werkvloer aangeboden. Dit betekende dat taalonderwijs en werk minder geïntegreerd waren dan beoogd en legde dit extra druk op deelnemers, die meerdere trajecten naast elkaar moesten combineren.
- Randvoorwaarden zoals kinderopvang waren niet geborgd, waardoor ouders met kinderen mogelijk niet deel konden nemen.

*Bij de ontwikkeling van het zorgtraject zijn geleerde lessen van IKEA en Transdev meegenomen in de ontwerpfase*

Tijdens de ontwerpfase hebben de partners bij het zorgtraject zoveel mogelijk de methodische aanpak gevolgd en de geleerde lessen uit het IKEA en Transdev traject meegenomen om een haalbaar én schaalbaar traject te ontwikkelen. De partners ervoeren de werksessies onder begeleiding van de Hogeschool Utrecht als goed gestructureerd en inhoudelijk sterk. De sessies boden houvast om systematisch te reflecteren op onderwerpen als rolverdeling, samenwerking en randvoorwaarden en maakten knelpunten expliciet.

In het zorgtraject zijn, op basis van de ervaringen opgedaan bij IKEA en Transdev, een aantal fundamenteel andere keuzes gemaakt. Bij het zorgtraject is de opleidingscomponent vanaf de start centraal gesteld en institutioneel verankerd bij het mbo. Hiermee volgt de opzet een van de werkzame elementen, namelijk het koppelen van een opleider aan de trajecten, zoals in de methodische aanpak uiteen wordt gezet. De gemeente heeft ervoor gezorgd dat randvoorwaarden zoals kinderopvang, betaling van collegegeld, beschikbaarheid van een laptop en reiskosten vooraf geregeld waren, waardoor praktische belemmeringen voor deelname aanzienlijk zijn verminderd en de toegankelijkheid van het leerwerktraject ook specifiek voor vrouwen, door het regelen van kinderopvang, aantrekkelijker is gemaakt. Daarnaast is gekozen voor geïntegreerde begeleiding

binnen het mbo, waarin onderwijs, taalontwikkeling en persoonlijke ondersteuning samenkomen. Het traject maakt het mogelijk dat deelnemers na zes maanden een stagevergoeding ontvangen en na circa elf maanden doorstromen naar een regulier arbeidscontract met een inkomen boven bijstandsniveau. Hierdoor verlaten zij binnen relatief korte tijd de bijstand en wordt leren en werken op de werkvloer daadwerkelijk mogelijk gemaakt. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van de methodische aanpak.

De methodische aanpak stimuleert het opzetten van leerwerktrajecten waarbij het voor deelnemers mogelijk is om in te stromen aan de start van hun inburgeringstraject, op het moment dat de deelnemers nog geen tot weinig Nederlands spreken. Dit heeft binnen het zorgtraject plaatsgevonden door mbo-opleidingen op niveau 3 en 4 toegankelijk te maken voor inburgeraars met een instroomtaalniveau van niveau A1. Daarmee wordt afgeweken van de gangbare praktijk, waarin inburgeraars vaak eerst een mbo-entree opleiding moeten volgen, en Nederlands moeten leren tot B1-niveau, alvorens te mogen starten met een opleiding.

Om schaalbaarheid van het traject mogelijk te maken, heeft de gemeente Utrecht ervoor gekozen om onderwijswetgeving leidend te laten zijn in plaats van inburgeringswetgeving. Hierdoor wordt het reguliere collegegeld betaald, wat aanzienlijk lager uitvalt dan de kosten van de Onderwijsroute.<sup>[7]</sup> Tijdens de opleiding geldt een tijdelijke vrijstelling van de inburgeringsplicht. Na het behalen van een diploma wordt deze vrijstelling definitief. Hiermee hebben deelnemers minder last van parallelle eisen en druk vanuit verschillende systemen zoals bij IKEA en Transdev het geval was. Wel vindt de gemeente Utrecht het van belang dat de inburgeraars alles leren wat er in de inburgering onderwezen wordt, daarom hebben ze deze lesstof toegevoegd aan het onderwijscurriculum. Deze integratie van onderwijs en inburgering sluit aan bij de methodische aanpak.

Mede op basis van inzichten uit de literatuur heeft de gemeente Utrecht ervoor gekozen het zorgtraject niet uitsluitend open te stellen voor inburgeraars uit de eigen gemeente, maar toegankelijk te maken voor de gehele U16-regio.<sup>[8]</sup>

Hierdoor is de potentiële instroom vergroot en kunnen ook inburgeraars uit omliggende gemeenten deelnemen, wat de haalbaarheid en continuïteit van het traject versterkt.

Ook bij het zorgtraject worden tijdens de ontwerpfase verschillende concessies gedaan op een aantal uitgangspunten van de methodische aanpak om het traject haalbaar te houden. Hiervan is de belangrijkste dat de doelgroep afgebakend én beperkt is. De doelgroep betreft inburgeraars onder de Wi2021 met een zorgachtergrond en een (voor)opleiding vergelijkbaar met minimaal mbo 3/4-niveau. Het is van belang dat deelnemers doorstromen naar een hoger taalniveau om de beroepen uit te kunnen oefenen. Dit impliceert dat het traject in de huidige opzet niet geschikt is voor deelnemers die binnen het reguliere inburgeringssysteem in de Zroute zouden worden geplaatst en geen opleidingsachtergrond hebben in het land van herkomst.

#### **De ontwerpfase – beperkende kaders en vernieuwende ideeën**

Tijdens de ontwerpfase was er spanning tussen de wens om out-of-the-box te denken en de praktische grenzen van het inburgerings- en financieringskader waarbinnen U-Match opereert.

De aanpak bij met name IKEA en Transdev moedigde partners aan om niet te vertrekken vanuit wat niet mogelijk is, maar vanuit het gewenste einddoel van duurzame participatie en toegang tot werk voor statushouders. Dit sloot aan bij de benadering van IKEA, die de ontwerpfase als inspirerend en ambitieus ervoer. Tegelijk werd tijdens de ontwerpfase ook duidelijk dat lang niet alle ambities gerealiseerd konden worden, zoals het organiseren van taallessen op locatie.

Transdev legde vanaf het begin sterk de focus op haalbaarheid, veiligheid en risicobeheersing. Tegelijkertijd was Transdev positief over de ruimte die U-Match bood om out-of-the box te denken in de voorbereidende fase, juist doordat er voldoende tijd was om gezamenlijk randvoorwaarden, begeleiding en haalbaarheid zorgvuldig te doordenken.

---

7 In 2024/2025 betrof het collegegeld 1.452 euro en de Onderwijsroute kostte, naar inschatting van de gemeente Utrecht, 14.073 euro voor het gehele traject.

---

8 De U16 is een samenwerkingsverband van 16 Utrechtse gemeenten die gezamenlijk afspraken maken over maatschappelijke opvang, beschermd wonen en aanverwante zorg. De 16 gemeenten in het U16-verband zijn: Bunnik, De Bilt, De Ronde Venen, Houten, IJsselstein, Lopik, Montfoort, Nieuwegein, Oudewater, Stichtse Vecht, Utrecht (stad), Utrechtse Heuvelrug, Vijfheerenlanden, Woerden, Wijk bij Duurstede en Zeist ([Maatschappelijke opvang en beschermd wonen in de U16 | gemeente Utrecht](#))

Het halen van kwalificatieeisen, zoals het beschikken over een rijbewijs en het behalen van B1-niveau Nederlands om vakexamens te halen, vormden daarbij vaste uitgangspunten waarbinnen het ontwerp moest passen. Dit betekende dat het traject niet toegankelijk zou zijn voor inburgeraars aan het begin van het inburgeringstraject en voor Z-route inburgeraars.

De taalscholen bevonden zich in deze ontwerpfase bij IKEA en Transdev in een dubbelrol. Enerzijds onderschreven zij sterk de inhoudelijke ambitie van U-Match: het gelijktijdig combineren van taalverwerving, werk en participatie sluit aan bij hun visie op effectief inburgeringsonderwijs. Anderzijds waren zij vaak degenen die het vroegst zichtbaar maakten waar ontwerpambitie didactisch en financieel schuurt. Met name bij de ambitie om maatwerk te bieden en aan kleine groepen onderwijs aan te bieden, zoals vaktaalonderwijs op locatie bij één werkgever. Hierbij bleek dat reguliere bekostigingsstructuren, en de AMIF-subsidie, niet zijn ingericht op deze mogelijkheid.

Ervaringsdeskundigen speelden een aanvullende, maar beperkte rol bij de ontwikkeling van de leerwerktrajecten. Bij de trajecten van IKEA en Transdev is eenmalig advies ingewonnen bij klankbordgroep De Stem, bestaande uit voormalige en huidige inburgeraars. Daarnaast nam incidenteel een ervaringsdeskundige die werkzaam is bij IKEA deel aan werksessies. Bij het zorgtraject is in de ontwerpfase incidenteel een ervaringsdeskundige betrokken geweest. Deze inbreng werd aangevuld met de ervaringskennis van inburgeringscoaches van de gemeente Utrecht met een vluchtachtergrond.

De ervaringsperspectieven boden waardevolle inzichten in de belastbaarheid van deelnemers. Klankbordgroep De Stem benadrukte dat leerwerktrajecten vooral in het begin van de inburgering uitdagend zijn, vanwege beperkte taalvaardigheden en de drukte van het eerste jaar. Hun advies was om in deze fase primair te investeren in reguliere taallessen, zodat later werknemersvaardigheden, vaktaal en andere competenties beter kunnen worden opgebouwd. De inzet van ervaringsdeskundigen was niet structureel geborgd, waardoor hun betrokkenheid beperkt bleef. Verschillende betrokkenen beschouwen dit achteraf als een gemiste kans. Vanuit hun ervaringskennis hadden ervaringsdeskundigen kunnen bijdragen aan zowel het verkennen van mogelijkheden buiten bestaande kaders, als het beter afstemmen van de trajectopzet op de leefwereld en draagkracht van inburgeraars.

Het Werkgeversservicepunt (WSP) vervulde in de ontwerpfase vooral een verbindende rol tussen arbeidsmarktambitie en uitvoerbaarheid. Het WSP droeg bij aan het verkennen van sectoren en werkgevers, maar bracht ook de realiteit van werkgeverswerving in: taal en diploma-eisen, zorgen over veiligheid en begeleidingslast bleken structurele drempels. In de ontwerpfase fungeerde het

WSP daarmee als filter tussen beleidsmatige ambitie en arbeidsmarktrealiteit. Het WSP ondersteunde het denken in kansen, maar waren tegelijkertijd scherp op wat werkgevers daadwerkelijk bereid en in staat zijn om te bieden. Deze rol werd belangrijker naarmate duidelijk werd dat het vinden van een derde werkgever moeizaam verliep en dat niet elke sector dezelfde ontwikkelcapaciteit heeft.

De projectleiding van de gemeente bevond zich tussen al deze perspectieven in. Zij stimuleerde experiment en gezamenlijke reflectie, maar moest tegelijk sturen op planning, aantallen en subsidieverantwoording. De ontwerpfase werd daardoor door de gemeente ervaren als complex en intensief, mede doordat de AMIF-financiering druk legde op tempo en output. Ook intern binnen de gemeente vroeg de ontwerpfase veel afstemming tussen afdelingen met verschillende doelen en logica's. Tegelijkertijd bood deze fase ruimte om deze spanningen expliciet te maken en gezamenlijk te doordenken.

Tijdens de ontwerpfase vervulden inburgeringscoaches vooral een signalerende en adviserende rol. Vanuit hun dagelijkse contact met inburgeraars brachten zij praktijkkennis in over doelgroep, haalbaarheid en belastbaarheid, met name ten aanzien van de combinatie van werk en inburgering, taalniveau, privé-situatie en risico's op overbelasting. Zij fungeerden daarmee als een realiteitstoets op de ambities en uitgangspunten van de leerwerktrajecten en dachten mee over instapcriteria en randvoorwaarden.

Zoals hierboven beschreven, zijn er in de ontwikkeling van het zorgtraject bewust andere keuzes gemaakt. De gemeente heeft er bij het zorgtraject, in samenwerking met het mbo, ervoor gekozen om sterker aan te sluiten bij een erkende opleiding en samen te werken met meerdere werkgevers. De opzet van het leerwerktraject is vernieuwend doordat taalverwerving, leren op de werkvloer en inburgering echt geïntegreerd zijn en beter op elkaar worden afgestemd. Doordat het traject aansluit bij een reguliere mbo-opleiding, is de inhoud en opbouw van de opleiding niet zozeer vernieuwend volgens de onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en de werkgevers. Daarnaast geven werkgevers aan dat zij niet vanaf de start betrokken waren bij het ontwerp en de invulling van het traject. Daardoor bleef in de ontwerpfase onduidelijk in hoeverre er na afloop van het traject een match zou zijn en of daar al concrete afspraken over bestonden.<sup>[9]</sup>

---

9 Bij de start van het traject in september 2025 koppelden de betrokken partijen kandidaten aan werkgevers. Ook bespraken zij met werkgevers een intentieverklaring met baangarantie. Inmiddels hebben de betrokken werkgevers deze intentieverklaring ondertekend. Daarin staat dat zij een baangarantie bieden en tijdens de BBL-periode een salaris betalen boven bijstandsniveau.

### 3.5. Toekomst van de leerwerktrajecten

Ten tijde van het onderzoek voor dit rapport bevonden de leerwerktrajecten van IKEA en Transdev zich in de eindfase van het leerwerktraject; het zorgtraject bevond zich in het eerste jaar van de mboopleiding. Op basis van de ervaringen die zijn opgedaan tijdens de uitvoering van de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev (zie hoofdstuk 4 voor een uitgebreide beschrijving), is besloten om de leerwerktrajecten in de huidige vorm niet voort te zetten. Voor het IKEAtraject wordt verkend of een voortzetting mogelijk is in een andere opzet, vergelijkbaar met het zorgtraject, waarin wordt gewerkt met een mboopleiding en een collectief van werkgevers in dezelfde branche. Een dergelijk collectief is op het moment van schrijven van dit rapport nog niet tot stand gekomen. De methodische aanpak van de Hogeschool Utrecht blijft daarbij wel het uitgangspunt voor eventuele vervolgstappen.

Ook voor Transdev geldt dat het leerwerktraject niet wordt voortgezet zoals het is uitgevoerd. In plaats daarvan wordt onderzocht of het traject kan worden heringericht in samenwerking met een opleider of mboinstelling, waarbij het inburgeringscurriculum wordt geïntegreerd in een opleiding on the job. Deze opleiding zou plaatsvinden op locatie bij Transdev in Utrecht. Het streven is om het traject te ontwikkelen richting een duurzamere opleidingsstructuur via een BOL- of BBL-constructie. Partners geven aan dat dit niet alleen kansen biedt voor statushouders, maar ook voor andere groepen die moeite hebben met een volledig schoolse instap of met theorie. Door BOL en BBL te combineren ontstaat een leerroute waarin deelnemers meer 'lerend werken' en waarin taal, inburgering en deelname aan het onderwijssysteem sterker kunnen samenkomen. Tegelijkertijd vergroot dit de mogelijkheid om deelnemers gedurende het traject naar verschillende uitstroomrichtingen te begeleiden (bijvoorbeeld binnen transport, maar ook richting service en veiligheid of techniek), in plaats van uit te gaan van één vaste doorstroomroute.

In tegenstelling tot de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev wordt het zorgtraject niet alleen voortgezet, maar vindt ook actieve verkenning plaats naar uitbreiding. Op het moment van schrijven is er een nieuw zorgtraject op niveau 2 gestart (helpende in de zorg) en een traject in de kinderopvang. Daarnaast wordt er onder andere gewerkt aan een traject in de elektrotechniek en een traject in de bouw. De huidige opleiding fungeert daarbij als lerende omgeving voor een overdraagbare blauwdruk, waarin inburgering structureel is geïntegreerd in het onderwijs. Om ervoor te zorgen dat werkgevers op een goede en heldere manier worden geïnformeerd en aangehaakt blijven, heeft de gemeente voor toekomstige trajecten ervoor gekozen dat de mbo-opleider de werkgevers selecteert. Ook is naast het MBO Utrecht, het ROC Midden-Nederland aangehaakt bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingsroutes.

Door het centraal stellen van de onderwijswetgeving is het leerwerktraject zowel betaalbaar als schaalbaar ingericht. De financiering van het collegegeld verloopt via re-integratiemiddelen binnen de Participatiewet, waardoor geen separate financieringsstructuur nodig is. Dit maakt het mogelijk om het traject in te bedden binnen bestaande gemeentelijke budgetten en uitvoeringspraktijken. Tegelijkertijd draagt deze constructie bij aan de schaalbaarheid van de aanpak: doordat gebruik wordt gemaakt van reguliere bekostigingsstromen en bestaande onderwijsstructuren, kan het traject relatief eenvoudig worden uitgebreid naar een grotere groep deelnemers.

### 3.6. Tussenconclusie

Dit hoofdstuk beschreef de opzet van de leerwerktrajecten binnen U-Match en de ervaringen van betrokken partijen met die opzet. U-Match is ontwikkeld vanuit de behoefte om knelpunten in de arbeidstoeleiding van statushouders en gezinsmigranten te doorbreken door werk, taal en opleiding vanaf de start te combineren. In de aanloop is bewust gekozen voor een gezamenlijke en praktijkgerichte ontwikkelstrategie, waarbij gebruik is gemaakt van de methodische aanpak, ontwikkeld door de Hogeschool Utrecht, waarin samenwerking tussen gemeente, werkgevers, onderwijs, taalscholen en ondersteunende partijen centraal stond.

De ontwerpfase werd gekenmerkt door intensieve, gezamenlijke werksessies, begeleid door de Hogeschool Utrecht en ondersteund door de methodische aanpak. Deze aanpak bood structuur, maakte aannames expliciet en hielp om de verschillende bouwstenen van de trajecten, zoals werving, begeleiding, taalonderwijs en werk, in samenhang te doordenken. Met name bij de leerwerktrajecten van IKEA en Transdev werd de vroege betrokkenheid van werkgevers gewaardeerd. Dit vergrootte het gevoel van gedeeld eigenaarschap en droeg bij aan realistische keuzes in het ontwerp. In het zorgtraject lag de nadruk sterker op het mbo als opleidende partner en werden werkgevers later betrokken, dit had gevolgen voor de benutting van praktijkkennis en commitment in de ontwerpfase.

De samenwerking binnen de trajecten werd door betrokkenen als inhoudelijk waardevol en motiverend ervaren, maar ook als complex en intensief. Werksessies droegen bij aan onderling begrip, het benutten van expertise en het gezamenlijk oplossen van knelpunten. Tegelijkertijd bleef de vertaalslag van afstemming naar expliciete besluiten en vastgelegde afspraken vaak beperkt. Rollen en verantwoordelijkheden verschoven gedurende het traject, terwijl randvoorwaarden pas laat duidelijk werden. Ook bleken verwachtingen over financiering en taalonderwijs niet altijd realiseerbaar.

Terugkijkend sluit de opzet van U-Match inhoudelijk aan bij de uitgangspunten uit het whitepaper *Werk maken van werk* (De Bell & Bakker, 2022), waarin drie voorwaarden voor succesvolle leerwerktrajecten worden onderscheiden. Er wordt uitgegaan van een gezamenlijk doel, er is gewerkt aan het creëren van commitment en er is een flexibel en continu leerproces opgezet.

Dit hoofdstuk laat zien dat de uitvoering vraagt om meer sturing en duidelijke regie, met expliciete vastlegging van afspraken. Hoewel het commitment en de inzet van betrokken partijen groot waren, doorkruiste de uitvoeringspraktijk regelmatig de oorspronkelijke ambities. Bij Transdev en IKEA bleek tijdens het ontwerpproces bijvoorbeeld dat integratie van (vak)taalonderwijs en werk niet haalbaar was, onder meer door lagere deelnemeraantallen dan voorzien. In plaats van een geïntegreerd traject ontstond daardoor in de praktijk een stapeling van onderdelen: deelnemers volgden hun inburgeringslessen apart van vaktaal en werk. Dit vergrootte de belasting voor deelnemers en beperkte de samenhang binnen het traject. Als gevolg moesten trajecten worden aangepast, afgeschaald of minder ambitieus worden ingericht. Dit had ook te maken met de (tijds)druk vanuit het subsidieprogramma, waarin vooraf redelijk scherpe targets gesteld zijn.

In het zorgtraject zijn deze knelpunten expliciet geadresseerd. Door randvoorwaarden vooraf te organiseren, de opleidingsroute centraal te stellen en begeleiding te integreren, is een deel van de druk bij deelnemers en werkgevers weggenomen. Tegelijkertijd zijn ook hier concessies gedaan door werkgevers pas later te betrekken bij het ontwerpproces.

## 4 Uitvoering van en ervaringen met IKEA en Transdev leerwerktraject

In dit hoofdstuk staan de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev centraal. We beginnen met een overzicht van de (behaalde) kwantitatieve doelen (paragraaf 4.1). Daarna werken we de leerwerktrajecten uit: per onderdeel van de methodische aanpak beschrijven we hoe het traject was ontworpen en hoe dit in de praktijk is uitgevoerd (paragraaf 4.2).

De kern van dit hoofdstuk wordt gevormd door de ervaringen van deelnemers en partners met de verschillende onderdelen van de leerwerktrajecten (paragraaf 4.3 t/m 4.3.5). De paragrafen zijn opgebouwd langs de onderdelen van de methodische aanpak zoals die in hoofdstuk 2 is beschreven. (Extra) taalondersteuning en (extra) begeleiding krijgen binnen de methodische aanpak specifieke aandacht en worden daarom in dit hoofdstuk afzonderlijk beschreven.

De analyse in dit hoofdstuk is gebaseerd op interne projectdocumenten (waaronder de door de betrokken partners gepresenteerde definitieve opzet, routekaarten, functieomschrijvingen en verslagen), observaties bij gezamenlijke werksessies onder begeleiding van onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, semigestructureerde interviews, een vragenlijst en evaluatiebijeenkomsten met samenwerkingspartners.

### 4.1. Behaalde kwantitatieve resultaten

De gemeente had beoogd per leerwerktraject tien deelnemers te laten starten. Doordat IKEA maximaal vijf deelnemers kon plaatsen en er slechts vijf aanmeldingen waren voor Transdev (waarvan één oudkomer), is dit aantal in de praktijk niet gehaald. Tabel 3 geeft per traject een overzicht van het beoogde aantal deelnemers en het uiteindelijke aantal deelnemers.

Bij IKEA is de oorspronkelijke ambitie (tien kandidaten plaatsen) teruggebracht naar het plaatsen van vijf kandidaten, omdat IKEA onvoldoende personele capaciteit en financiële ruimte zag om een grotere groep te begeleiden. Dit beperkt het aantal beschikbare plaatsen en maakt het lastiger om deelnemers over verschillende clusters te verdelen. Daarom is gekozen om niet in twee clusters (food en logistiek) te plaatsen, maar te focussen op logistieke functies. Aanvankelijk was daarnaast het plan om meerdere instroommomenten in te bouwen, maar dit heeft in de praktijk niet plaatsgevonden.

De belangstelling voor het Transdev-traject was lager dan voorzien, mede doordat doorstroom naar de opleiding tot buschauffeur C1-niveau Nederlands vereist is en de deelnemers eerst worden opgeleid tot taxichauffeur.

**Tabel 3. Overzicht kwantitatieve doelen en resultaten (IKEA en Transdev)**

IKEA	
Beoogd aantal deelnemers	10
Instroom	5 inburgeraars
Gender	5 mannen
Herkomstland	4x Syrië 1x Afghanistan
Voortraject afgerond	3
Duur, (type)contract en aantal contracturen	3x vast contract 1 x contract van 36 uur 1x contract van 24 uur 1 x contract van 12 uur
Uitval	1x privéomstandigheden 1x andere
Transdev	
Beoogd aantal deelnemers	10
Instroom	4 inburgeraars (en één oudkomer)
Gender	1 vrouw 3 mannen
Leerroute	2x Z-route, 2x B1-route
Herkomstland	2x Turkije 2x Afghanistan
Voortraject afgerond (incl. slagen voor theorie-examen, periode november 2024 – mei 2025)	1
Leerwerkcomponent (periode: mei 2025 – oktober 2025)	1
Duur, (type)contract en aantal contracturen	1x contract van 22,5 uur
Uitval	2x combinatie met inburgering te zwaar 1x praktijkcomponent viel tegen 1x eigen Ubertaxi gestart 1x combinatie met inburgering en theorie-examen te zwaar

## 4.2. Opzet en uitvoering leerwerktrajecten per onderdeel

In deze paragraaf beschrijven we de opzet van het leerwerktraject en de betrokken partners. Per onderdeel beschrijven we eerst de beoogde inrichting op basis van interne projectdocumenten, zoals de definitieve opzet, routekaarten en verslagen van betrokken partijen. Vervolgens gaan we in op de uitvoering in de praktijk en bespreken we in hoeverre deze overeenkomt met de oorspronkelijke opzet en waar afwijkingen zichtbaar zijn. De onderdelen (extra) taalondersteuning, (extra) begeleiding, Matching en plaatsing vormen daarbij geen afzonderlijke fasen, maar zijn in de praktijk verweven met meerdere onderdelen van het traject. Deze lopen door over verschillende momenten en worden daarom opgenomen in de schema's bij het voortraject en de leerwerkcomponent. Om het overzicht te behouden, worden deze onderdelen daarnaast afzonderlijk besproken in paragrafen 4.2.5, 4.2.6 en 4.2.7.

### 4.2.1. Werving en selectie

**Tabel 4. Beoogde opzet werving en selectie IKEA en Transdev**

Ikea	Transdev
<b>Functie en toelatingseisen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Functie: logistiek medewerker.</li> <li>■ Taalniveau: A0–A1; gealfabetiseerd in Latijns schrift.</li> <li>■ Fysiek fit; gemotiveerd.</li> <li>■ Beschikbaar in ochtenden/avonden/weekenden; minimaal 28 uur beschikbaar (incl. inburgeringsuren taalverwerving).</li> <li>■ Doorgroeiperspectief: o.a. richting retail (bijv. Medewerker Food).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Functie: chauffeur regiotaxi.</li> <li>■ Taalniveau: minimaal A1.</li> <li>■ Inburgeraars leerroute B1</li> <li>■ In bezit van NL rijbewijs B; VOG kunnen overhandigen.</li> <li>■ Kunnen omgaan met een smartphone.</li> <li>■ Toekomst: mogelijkheden traject tot buschauffeur onderzoeken; rijbewijs onderdeel van traject (open punt).</li> </ul>

## Opzet

### Algemene opzet (beide trajecten)

1. Briefing van betrokken teams en partners over hun rol in de werving.<sup>[10]</sup>
2. Gesprek met inburgeraar: informeren + basiseisen toetsen.
3. AMN-capaciteitentoets<sup>[11]</sup> uitvoeren als geen mbo2 diploma aanwezig is (inburgering en werkgever bepalen samen relevante onderdelen).
4. Voorselectie o.b.v. toets (max. 20 kandidaten) en uitnodiging voor meeloopdag.
5. Meeloopdag als kennismaking met het werk en de organisatie.
6. Selectie/besluitvorming door betrokken partijen.
7. Deelnemers tekenen een (leerwerk)overeenkomst voor de duur van 6 maanden

### Verschillen:

#### IKEA:

- Op meeloopdag kennismaking met logistiek én retail en informele klikgesprekken.
- Na de meeloopdag besluiten IKEA, Inburgering en de taalschool gezamenlijk of een deelnemer kan starten. De afwegingen van IKEA zijn daarbij doorslaggevend.
- Duur periode: 16 juli tot begin oktober 2024.

#### Transdev:

- Na de meeloopdag volgen selectiegesprekken met Transdev, Inburgering en de taalschool. Op basis daarvan wordt besloten wie met het voortraject start.
- Duur periode: 16 juli tot halverwege november 2024.

### Uitvoering in de praktijk

De uitvoering van de werving en selectie bij IKEA en Transdev sluit op hoofdlijnen aan bij de beoogde opzet, met enkele aanscherpingen in de praktijk. In beide trajecten lag de focus op inburgeraars in de B1route, omdat van deze groep werd verwacht dat zij het traject beter konden combineren met werk, vaktaal en opleiding. Bij Transdev was deelname vanuit de B1route een voorwaarde; bij IKEA werden deelnemers uit de Zroute niet uitgesloten, maar lag de nadruk op capaciteiten, leerbaarheid en motivatie. Beide trajecten stonden open voor zowel asiel als gezinsmigranten en streefden naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. IKEA hanteerde daarnaast aanvullende selectiecriteria, waaronder leervermogen, digitale vaardigheden en het onderschrijven van de acht kernwaarden van IKEA.

10 De betrokken partners bestonden uit: inburgeringscoaches, medewerkers van het team Matchplein (team voor matching en toeleiding naar werk binnen de gemeente Utrecht), medewerkers van het MAP team (verantwoordelijk voor de Module Arbeidsmarkt en Participatie binnen de inburgering), medewerkers van COA en VluchtelingenWerk Nederland.

11 De AMN Talentscan wordt in de context van inburgering en taalonderwijs gebruikt om de taalvaardigheid en het leervermogen van inburgeraars te meten.

Voor de werving maakten de partners gebruik van verschillende communicatiemiddelen, zoals functieomschrijvingen, een informatief filmpje en routekaarten waarin de stappen van het traject werden toegelicht. Tijdens informatiebijeenkomsten kregen inburgeraars nadere uitleg over het traject en de aanmeldprocedure. Daarnaast sloten de partners actief aan bij bestaande taal- en onderwijssettings. Sagènn organiseerde samen met IKEA rondleidingen en verkende aansluiting van groepen van TopTaal, terwijl Transdev presentaties verzorgde in taalklassen van Sagènn. Voor kandidaten met potentie werd een wachtlijst aangelegd en ingezet op overbrugging of alternatief aanbod. Meeloopdagen werden ondersteund met tolken en, indien nodig, konden met toestemming van de subsidiegever ook kandidaten uit de regio worden geselecteerd.

#### 4.2.2. Voortraject

**Tabel 5. Beoogde opzet voortraject IKEA en Transdev**

<b>IKEA</b>	<b>Transdev</b>
<p><i>Keert elke maand terug:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Algemene taalverhoging (6u p/w).</li> <li>■ Vaktaal en werknemersvaardigheden (3u p/w).</li> <li>■ Huiswerk (3u p/w).</li> <li>■ Mentorgesprekken bij IKEA (individueel/groep) 1u p/w.</li> <li>■ Jobcoach/Werkontwikkelbedrijf UW. (individueel/groep) 1x per 2 wkn.</li> </ul> <p><i>Afwijkend per maand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In eerste maand snuffelstage (2x 1u p/w) en daarna meelopen met logistiek, eerst 2x2u p/w oplopend tot 4x4u p/w.</li> <li>■ Evaluatie door partners in tweede, vierde en zesde maand.</li> </ul> <p><i>Locatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Algemene taalverhoging, vaktaal, werknemersvaardigheden n.t.b.</li> <li>■ Overige onderdelen op locatie bij IKEA.</li> </ul> <p>Periode: november 2024 tot en met april 2025</p>	<p><i>Keert elke maand terug:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Algemene taalverhoging (6u p/w).</li> <li>■ Vaktaal, werknemersvaardigheden, huiswerk (6u p/w).</li> <li>■ Mentorgesprekken bij Transdev (individueel/groep) 1u p/w.</li> <li>■ Jobcoach/Werkontwikkelbedrijf UW (individueel/groep) 1x per 2 wkn.</li> </ul> <p><i>Afwijkend per maand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In eerste maand snuffelstage (2x 1u p/w) en daarna meelopen met div. vormen vervoer, eerst 2x 2u p/w oplopend tot 4x 4u p/w.</li> <li>■ Evaluatie door partners in tweede, vierde en zesde maand.</li> <li>■ In zesde maand, VOG, Aanvraag tijdelijk pas Geneeskundige verklaring Examendatum.</li> </ul> <p><i>Locatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Algemene taalverhoging taalschool Sagenn</li> <li>■ Overige onderdelen op locatie bij Transdev</li> </ul> <p>Periode: januari 2025 tot en met juni 2025</p>

Tijdens het voortraject bouwt de totale wekelijkse omvang op van 16,5 uur per week in maand 1 naar 28,5 uur per week in maand 6.

Deelnemers behouden hun uitkering.

Na succesvolle afronding treden deelnemers in dienst.

- Contractduur IKEA: één jaar (met proeftijd van twee maanden).
- Voor Transdev geldt als voorwaarde het behalen van een tijdelijke taxipas. De contractduur bedraagt 6 maanden.

### Uitvoeringspraktijk

De uitvoeringspraktijk van het voortraject sluit op hoofdlijnen aan bij de beoogde opzet. In beide trajecten vonden praktijklessen en vaktaal plaats op de werkvloer. Het aanbieden van reguliere inburgeringslessen op locatie bleek voor de taalschool niet rendabel, waardoor deze niet structureel onderdeel uitmaakten van het voortraject.

Bij IKEA kregen vaktaal en de ontwikkeling van werknemersvaardigheden, na een wisseling van taalschool, de vorm van een vast dagdeel 'taal in de praktijk'. Daarnaast bood IKEA deelnemers de mogelijkheid om fietslessen te volgen, als aanvullende ondersteuning bij bereikbaarheid en zelfredzaamheid. Het aantal contracturen werd bij IKEA niet vooraf vastgelegd en verschilde per deelnemer. Afhankelijk van het aantal gewerkte uren paste de gemeente de uitkering aan of werd deze beëindigd.

Bij Transdev bestond meer flexibiliteit in de duur van het voortraject. In sommige gevallen kon dit korter dan de geplande zes maanden worden doorlopen. De inzet van een tijdelijke taxipas maakte het mogelijk dat deelnemers gedurende deze periode al werkzaam waren als taxichauffeur, terwijl zij toewerkten naar het officiële CBRExamen. Deze constructie bood ruimte om de instroom naar het reguliere chauffeurschap te versnellen zonder de kwaliteitseisen los te laten.

### 4.2.3. Leerwerkcomponent

Tabel 6. Beoogde opzet leerwerkcomponent IKEA en Transdev

IKEA	Transdev
<i>Keert elke maand terug:</i>	<i>Keert elke maand terug:</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>Algemene taalverhoging (6u p/w).</li><li>Vaktaal en werknemersvaardigheden (3u p/w).</li><li>Huiswerk (3u p/w).</li><li>Mentorgesprekken bij IKEA (individueel/groep) 1u p/w.</li><li>Jobcoach/Werkontwikkelbedrijf UW. (individueel/groep) 1x per 2 wkn.</li><li>MBO opleiding retail.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Algemene taalverhoging (6u p/w).</li><li>Vaktaal, werknemersvaardigheden, huiswerk (6u p/w).</li><li>Mentorgesprekken bij Transdev (individueel/groep) 1u p/w.</li><li>Jobcoach (individueel/groep) 1x per wk.</li><li>Zelfstandig rijden op eigen route.</li></ul>
<i>Afwijkend per maand:</i>	<i>Afwijkend per maand:</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluatie door partners in tweede, vierde en zesde maand.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eerste maand theorieles 3x3u p/w</li><li>Tweede maand Theorie examen CBR</li><li>Derde maand Praktijkles 2x2u p/w</li><li>Vierde maand Praktijk examen CBR</li><li>Evaluatie door partners in tweede, vierde en zesde maand.</li></ul>
<i>Locatie:</i>	<i>Locatie</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>Algemene taalverhoging bij taalschool Sagènn.</li><li>Vaktaal, werknemersvaardigheden, mentorgesprekken en jobcoaching bij IKEA of via de mbo-opleiding.</li><li>Opleiding op locatie van de mbo-opleiding.</li><li>Zelfstandig werken bij IKEA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Algemene taalverhoging taalschool Sagènn</li><li>Overige onderdelen op locatie bij Transdev</li></ul>
Periode: mei 2025 tot en met oktober 2025	Periode: juli 2025 tot en met december 2025.
IKEA: 14 uur p/w (maand 1 t/m 6), plus contracturen.	Transdev: 23 uur p/w (maand 1), daarna 18 uur p/w (maand 3), 14 uur p/w (maand 2, 4, 5 en 6), plus contracturen.
Na succesvolle afronding leerwerkcomponent volgt een vast contract.	Contract bij Transdev van minimaal 15 uur per week. Indien sprake is van wederzijdse tevredenheid is er uitzicht op een vast contract.
Voorwaarden: mbo-1, mbo-2 retail of praktijkcertificaten	Voorwaarden: Behalen taxipas

#### *Uitvoeringspraktijk*

Bij IKEA is in deze fase geen mboopleiding retail betrokken. Daarmee is het perspectief om binnen dit traject toe te werken naar een mboniveau 1 of 2 diploma of praktijkcertificaten geen onderdeel van de leerwerkcomponent. Bij Transdev kunnen deelnemers instromen in het voortraject met een taalniveau A1. Hoewel voor het behalen van de officiële taxipas in de leerwerkcomponent minimaal A2 vereist is, is het traject erop gericht deelnemers toe te leiden naar B1 of hoger.

De uitvoeringspraktijk van de leerwerkcomponent kon in deze evaluatie nog niet volledig worden beoordeeld, aangezien zowel deelnemers als partners werden gesproken vóór afronding van deze fase. Het was daarom op dit moment niet vast te stellen of zich in een later stadium van de leerwerkcomponent aanvullende afwijkingen ten opzichte van de beoogde opzet hebben voorgedaan.

#### **4.2.4. (Extra) taalondersteuning**

**Tabel 7. Beoogde opzet (extra) taalondersteuning IKEA en Transdev**

Fase	IKEA	Transdev
Vortraject	<ul style="list-style-type: none"><li>Algemene taalverhoging (6 u p/w).</li><li>Vaktaal &amp; werknemersvaardigheden (3 u p/w).</li></ul>	
Leerwerkcomponent	<ul style="list-style-type: none"><li>Huiswerk (3 u p/w).</li><li>Inzet taalcoaches/maatjes door werkgever.</li><li>Oefensituaties creëren om het spreken en oefenen van Nederlands op de werkvloer te stimuleren.</li></ul>	

#### *Uitvoeringspraktijk*

In beide leerwerktrajecten werd vaktaal op locatie gegeven. De inzet van taalcoaches- en maatjes heeft in de praktijk niet plaatsgevonden. Bij IKEA werd de vaktaal verzorgd door taalschool Sagènn, na de overname van Queridon. De lessen bouwden voort op eerder ontwikkeld, IKEAspecifiek lesmateriaal (onder meer van TopTaal). In beide trajecten was het de intentie om voldoende oefenmomenten op de werkvloer te creëren voor taalgebruik in de praktijk; doordat het werk solistisch was en door productiedruk op de werkvloer was hier weinig ruimte voor.

#### **4.2.5. (Extra) begeleiding**

**Tabel 8. Beoogde opzet (extra) begeleiding IKEA en Transdev**

Fase	IKEA	Transdev
Vortraject		<ul style="list-style-type: none"><li>Mentorgesprekken bij werkgever (individueel/groep) (1 u p/w)</li><li>Jobcoaching Werkontwikkelbedrijf UW (individueel/groep) (1x per 2 weken), afgestemd op individuele behoeften.</li></ul>
Leerwerkcomponent	<ul style="list-style-type: none"><li>Werkvloerbegeleiding/mentorschap bij werkgever</li><li>Regelmatig contact met inburgeringscoach</li></ul>	

#### *Uitvoeringspraktijk*

In de uitvoeringspraktijk is de (extra) begeleiding niet in alle gevallen ingevuld zoals oorspronkelijk beoogd. In beide trajecten vervulden inburgeringscoaches een belangrijke rol in het onderhouden van contact met deelnemers en het signaleren van knelpunten. Deze rol was niet expliciet opgenomen in de initiële opzet, maar is aan het begin van de uitvoering wel onderling afgestemd en vastgesteld.

De inzet van jobcoaching kwam niet direct vanaf de start op gang, aangezien de financiering hiervoor niet vanaf het begin beschikbaar was. Uiteindelijk was zowel bij IKEA als bij Transdev een jobcoach via Werkontwikkelbedrijf UW actief. Bij IKEA kreeg begeleiding daarnaast vorm via ondersteuning op de werkvloer, onder meer door de inzet van een werkbegeleider en een ervaringsdeskundige collega. Bij Transdev waren deelnemers aangewezen op de ondersteuning van de inburgeringscoach en, in de latere fase, de jobcoach.

#### 4.2.6. Matching en plaatsing

**Tabel 9. Beoogde opzet Matching en plaatsing IKEA en Transdev**

Fase	IKEA	Transdev
Werving en selectie	Intakegesprekken Bedenktijd Meeloopdag & Klikgesprekken.	Intakegesprekken Bedenktijd Meeloopdag
Voortraject	Snuffelstage en daarna meelopen op de werkvloer (oplopend qua uren).  Evaluatiemomenten met partners (maand 2, 4 en 6) als ijkpunten voor vervolg.  Na succesvolle afronding treden deelnemers in dienst. Contractduur: één jaar (met proeftijd van twee maanden).	Snuffelstage en daarna meelopen diverse vormen van vervoer (oplopend qua uren).  Evaluatiemomenten met partners (maand 2, 4 en 6) als ijkpunten voor vervolg.  Na succesvolle afronding treden deelnemers in dienst. Contractduur: 6 maanden.
Leerwerkcomponent	Evaluatiemomenten met partners (maand 2, 4 en 6) als ijkpunten voor vervolg.  Na succesvolle afronding treden deelnemers in dienst. Contractduur: onbepaalde tijd.  Doorgroeimogelijkheid: food medewerker / retail  Niet gehaald: begeleiding naar andere werkgever en praktijkcertificaat uitreiken	Evaluatiemomenten met partners (maand 2, 4 en 6) als ijkpunten voor vervolg  Na succesvolle afronding treden deelnemers in dienst. Contractduur: minimaal 15 uur per week, vast contract bij wederzijdse tevredenheid.  Doorgroeimogelijkheid: buschauffeur  Niet gehaald: herkansingsmogelijkheden, busbegeleider (schaars) of afscheid

#### *Uitvoeringspraktijk*

De Matching- en plaatsingsactiviteiten verliepen tot en met het voortraject conform de beoogde opzet. De beoordeling van deze activiteiten tijdens de leerwerkcomponent is lastiger, omdat partners en deelnemers zijn gesproken vóór afronding van deze fase. Hierdoor is niet volledig zichtbaar hoe Matching en plaatsing zich in de laatste fase verder hebben ontwikkeld.

Bij IKEA zijn na het voortraject drie van de vijf deelnemers in dienst getreden. Zij vervullen verschillende functies, maar werken allen in het magazijn. Bij Transdev is één van de vijf deelnemers geplaatst.

#### 4.3. Ervaringen partners en deelnemers

In deze paragraaf reflecteren we per onderdeel van het leerwerktraject op de werkzame elementen, knelpunten en risico's vanuit het perspectief van de deelnemers en het perspectief van de partners.

##### 4.3.1. Werving en selectie

In dit onderdeel staat de werving en selectie centraal en de mate waarin informatie, verwachtingen en toelatingseisen aansloten bij de praktijk.

#### **Ervaringen deelnemers**

Er hebben vijf deelnemers aan het IKEA-traject en vijf aan het Transdev-traject deelgenomen. Drie deelnemers zijn bij IKEA na het voortraject doorgegaan, en één bij Transdev. De overige deelnemers zijn tijdens of na het voortraject uitgevallen.

We hebben vier deelnemers gesproken voor IKEA. Drie van hen komen uit Syrië en één deelnemer is afkomstig uit Afghanistan. Drie deelnemers volgen de B1-route, terwijl één bijna klaar is met de Z-route. Eén deelnemer is tijdens het voortraject gestopt.

We hebben drie deelnemers gesproken voor Transdev. Van hen is één persoon na het voortraject doorgegaan, terwijl twee anderen in augustus na afronding zijn gestopt. De deelnemer die verderging had het inburgeringstraject (B1-route) al voltooid en is vanaf 1 november 2025 werkzaam bij Transdev. In dezelfde maand zijn de trainingen en oefeningen begonnen als voorbereiding op het praktijkexamen voor de taxipas. De twee deelnemers die zijn gestopt, waren nog bezig met hun inburgering via de B1-route.

#### *Motieven om te starten met het leerwerktraject – perspectief op werk*

De meest genoemde reden voor deelnemers om met het leerwerktraject te starten is het concrete perspectief op werk. Verschillende deelnemers geven aan dat zij al langere tijd naar werk zochten, maar er niet in slaagden een betaalde baan te vinden. Een aanbod via de gemeente of een begeleider maakte de stap naar werk voor hen laagdrempeliger. Daarnaast spelen praktische overwegingen een rol, zoals het vooruitzicht op meer inkomen, fysiek bezig zijn en het hebben van meer structuur in de week. Naast deze praktische motieven noemen deelnemers ook inhoudelijke en intrinsieke redenen. Het werk spreekt aan omdat het aansluit bij eerdere werkervaringen of persoonlijke interesses, of omdat het hen de mogelijkheid biedt om met mensen te werken en anderen te helpen. Ook wordt het traject gezien als een manier om (meer) werkervaring in Nederland op te doen.

Het toekomstperspectief weegt eveneens mee, bijvoorbeeld de verwachting dat het werk op termijn meer eigen regie biedt (zoals het starten van een eigen onderneming) of kan dienen als opstap naar ander werk of een volgende loopbaanstep. Tot slot spelen positieve ervaringen en verhalen uit de directe omgeving, bijvoorbeeld vanuit de inburgeringsklas, voor sommige deelnemers een belangrijke rol bij de keuze om te starten.

#### *Deelnemers doorliepen een vaste route van kennismaking tot start*

Deelnemers hoorden over de leerwerktrajecten via hun inburgeringscoach, een maatschappelijk begeleider van VluchtelingenWerk Nederland of via de taalschool. Vervolgens kregen zij informatie tijdens een bijeenkomst, bijvoorbeeld in de vorm van een klassikale presentatie of een informatiedag. Tijdens een meeloopdag maakten zij kennis met het werk. Bij interesse volgde een gesprek met de inburgeringscoach en de werkgever, waarna werd bepaald welke deelnemers konden starten.

#### *De informatie over de trajecten was in algemene zin toereikend maar niet voor elke deelnemer*

Deelnemers geven aan dat zij in grote lijnen een beeld kregen van het werk en de opzet van het traject, maar dat de informatie niet voor iedereen volledig helder was. Met name de opbouw van het traject (welke stappen wanneer volgen en wanneer een volgende fase start) en de afspraken rondom het contract (zoals duur, aantal uren en voorwaarden voor doorstroom) bleven voor sommige deelnemers onduidelijk. Daarnaast maakten praktische aspecten, zoals locatie, reistijd en eventuele reiskosten, de combinatie met taallessen en inburgering, en taal- en vertaolvraagstukken het voor sommige deelnemers lastig om goed te overzien wat deelname in de praktijk van hen zou vragen.

#### *Deelnemers zien kansen om de werving en selectie te verbeteren*

Deelnemers van Transdev geven aan dat het taalniveau, en met name de mondelinge taalvaardigheid (luisteren en spreken), bepalend is voor succes in zowel de opleiding als het werk, omdat chauffeurs intensief communiceren met reizigers. Sommige deelnemers pleiten daarom voor instroom op minimaal B1-niveau, terwijl anderen aangeven dat A2 toereikend kan zijn, mits iemand de taal voldoende begrijpt en kan spreken. Daarnaast adviseren zij om in de selectie minder te sturen op het 'overtuigen' van kandidaten en juist sterker te letten op intrinsieke motivatie en geschiktheid voor het werk.

Een deelnemer van IKEA benadrukt aanvullend het belang van een korte risicoinschatting in de selectie, bijvoorbeeld via een éénopéén gesprek waarin persoonlijke omstandigheden (zoals gezinshereniging) worden besproken en gezamenlijk wordt verkend wat dit kan betekenen voor deelname aan het traject.

## **Ervaringen partners**

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van de betrokken partners rondom de werving en selectie van deelnemers. We beschrijven hierbij specifiek wat de werkzame elementen waren en waar zich knelpunten in de uitvoering voordeden.

#### *De wervingsactiviteiten en informatie over de trajecten bereiken de doelgroep*

De werving voor beide leerwerktrajecten bereikte de doelgroep goed en verliep volgens planning. Inburgeringscoaches speelden hierin een centrale rol door actief kandidaten aan te dragen en collega's en samenwerkingspartners te informeren over de trajecten. Hun inzet leidde ook tot aanvullende wervingsactiviteiten, zoals informatiebijeenkomsten en rondleidingen. Met name bij IKEA droegen rondleidingen op locatie, georganiseerd samen met taalscholen Sagènn en TopTaal, en de inzet van een ervaringsdeskundige bij aan een concreet en herkenbaar beeld van het traject. Inburgeringscoaches en ervaringsdeskundigen signaleerden dat inburgeraars onderling over het traject spraken en interesse toonden om zich aan te melden.

#### *Veel interesse in deelname aan beide leerwerktrajecten, maar verwachtingen rond Transdev moesten worden bijgesteld*

De belangstelling voor het IKEAtraject was groot en de aanmeldingen verliepen vlot. Ook bij Transdev was aanvankelijk veel interesse, vooral van inburgeraars die (op termijn) buschauffeur wilden worden. In de praktijk bleek er echter een mismatch tussen deze verwachtingen en de opzet van het traject, waarin deelnemers eerst werden opgeleid tot (regio)taxichauffeur en alleen onder voorwaarden konden doorstromen naar de busopleiding. Dit maakte de werving in de beginfase lastiger. Naarmate hierover explicieter en realistischer werd gecommuniceerd, kwam de werving beter op gang, al meldden zich uiteindelijk slechts vijf deelnemers aan terwijl er ruimte was voor tien deelnemers.

#### *Taaleisen bepalen toegankelijkheid en uitvoerbaarheid van de trajecten*

De instapvoorwaarden verschilden tussen beide trajecten. Bij IKEA was instroom mogelijk met een laag taalniveau (A0–A1) en zonder specifieke diploma-eisen. Ook kandidaten uit de Zroute werden niet uitgesloten; motivatie en leerbaarheid stonden centraal. Deze lage drempels, in combinatie met een concrete en zichtbare werkomgeving, maakten het traject toegankelijk voor een brede groep inburgeraars.

Bij Transdev lagen de instapeisen strenger vast. Wettelijke eisen rond rijvaardigheid, de taxipas en het taalniveau bepaalden wie in aanmerking kwam. Hoewel instroom met circa A1 mogelijk was, bleek in de praktijk snelle doorgroei naar A2 en hoger noodzakelijk, wat de doelgroep verder

beperkte. Hoewel het belang van deze randvoorwaarden in de ontwerpfase werd onderkend, is hier onvoldoende bij stilgestaan wat dit in de praktijk betekent. Hierdoor bleef de spanning bestaan tussen de ambitie om een brede doelgroep toe te laten en de feitelijke eisen van het werk en de opleiding.

De taalscholen gaven ook aan dat er grenzen zijn aan hoeveel taaldifferentiatie mogelijk is tijdens de lessen. Zij benoemen dat grote verschillen in taalniveau binnen één groep het gezamenlijke leerproces bemoeilijken. Sterke niveauverschillen vragen om extra differentiatie, terwijl de opzet (en financiering) van de trajecten uitging van groepsgewijze lessen.

*In de werving is expliciet aandacht geweest voor vrouwen, maar deelname bleef beperkt*

In beide trajecten is in de werving expliciet rekening gehouden met vrouwelijke inburgeraars. Wervingsmateriaal werd aangepast en in het promotiefilmpje werd bewust een vrouwelijke medewerker centraal gezet om te laten zien dat vrouwen dit werk ook kunnen doen.

Ondanks gerichte inspanningen bleef de deelname van vrouwelijke inburgeraars beperkt. Belangrijke randvoorwaarden, zoals kinderopvang en ondersteuning bij onregelmatige werktijden, maakten geen structureel onderdeel uit van de trajecten. Dit bemoeilijkte instroom voor vrouwen die zorgtaken combineren met inburgering en oriëntatie op werk. Daarnaast sloot het type werk niet altijd aan bij hun voorkeuren; bij IKEA gaven meerdere vrouwen tijdens rondleidingen aan meer interesse te hebben in werk in de foodafdeling dan in logistieke functies. Hierdoor kwamen de oorspronkelijke ambities voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen niet uit.

*Overige drempels in werving en selectie*

Het ontbreken van directe loonbetaling bij de start bemoeilijkte de werving; deelnemers begonnen met een voortraject met behoud van uitkering, terwijl zij al werkzaamheden verrichtten. Dit riep bij sommige inburgeraars weerstand op en vergde extra uitleg over het perspectief van het traject. Daarnaast zien de inburgeringsconsulenten dat veel inburgeraars de stap naar een leerwerktraject als groot ervaren, zeker in een periode waarin er al veel op hen afkomt en het taalniveau soms nog beperkt is.

#### **4.3.2. Uitvoering van het voortraject en de leerwerkcomponent**

In deze paragraaf beschrijven we eerst de ervaringen van de deelnemers en daarna de ervaringen van de betrokken partners met de uitvoering van het voortraject en de leerwerkcomponent.

#### **Ervaringen deelnemers**

*Deelnemers bij Transdev missen in het voortraject oefentijd achter het stuur*

Alle geïnterviewde deelnemers bij Transdev geven aan dat zij meer praktijklessen hadden verwacht, met name oefentijd achter het stuur. In de praktijk beperkte dat zich tot één sessie met de rijsimulator op het hoofdkantoor. De mentorlessen sloten volgens deelnemers minder goed aan, omdat de inhoud soms ging over basiszaken die zij al kenden (zoals schoonmaken en tanken). Praktische instructies, bijvoorbeeld over het veilig vervoeren en vastzetten van rolstoelgebruikers en over het contact met klanten, vonden deelnemers wel leerzaam.

*IKEA-deelnemers zijn positief, maar soms sloten werkzaamheden niet aan op functie*

Deelnemers geven aan dat het voortraject hen over het algemeen goed is bevallen en dat zij gemotiveerd zijn om hard te werken. Tegelijk valt op dat verwachtingen over de werkzaamheden niet altijd aansluiten op de dagelijkse praktijk: een deelnemer verwachtte vooral logistieke taken, maar begon met vakkenvullen en werd niet altijd ingeroosterd op de functie (bijvoorbeeld heftruck) die op papier was afgesproken. Andere deelnemers benoemen juist trots te zijn op hun werktempo en geven aan dat zij het naar hun zin hebben in het team.

*Combinatie met inburgering is intensief en leidt in sommige gevallen tot uitval*

Deelnemers geven het vaakst aan dat de combinatie van het leerwerktraject met inburgering intensief is en veel vraagt van hun tijd en energie. Vooral wanneer zij nog midden in de inburgering zitten, stapelen inburgeringslessen, huiswerk en toetsen zich op met het traject, waardoor weken erg vol raken en de combinatie voor sommigen niet vol te houden is. Bij Transdev komt dit sterk naar voren: deelnemers die nog bezig waren met inburgeren ervoeren de druk van inburgeren (richting B1) naast het traject als te groot; een deelnemer met kinderen benoemde dat dit thuis extra spanning gaf. Daarbij speelde mee dat (vak)taal en de voorbereiding op het theorie-examen voor de taxipas door een deel van de deelnemers als te moeilijk werden ervaren. Tegelijk laat één Transdev-deelnemer zien dat de combinatie wél haalbaar kan zijn wanneer de inburgering al is afgerond: hij had geen taallessen meer, sprak Nederlands op B1-niveau en ervoer daardoor meer ruimte om het programma te volgen.

Bij IKEA lopen de ervaringen uiteen. De meeste deelnemers konden het combineren (al was het druk), bijvoorbeeld omdat (delen van) de inburgering al (bijna) waren afgerond of omdat de overlap beperkt was. Een enkeling had last van roosters die niet goed aansloten op de inburgeringslessen of van privésituaties (zoals gezinshereniging), waardoor deze

persoon delen van het programma miste en extra druk en stress ervoer. In één geval leidde dit tot een overstap naar een andere taalschool. Daarnaast geven alle deelnemers aan dat zij graag meer uren willen werken, maar dat dit wordt beperkt door het beleid van IKEA. IKEA hanteert een maximum van 25–36 uur per week en houdt bovendien rekening met de belasting van het inburgeringsprogramma, waardoor deelnemers in de praktijk vaak minder uren maken dan zij zouden willen.

*Reistijd en reiskosten waren niet meegenomen in het ontwerp van de leerwerktrajecten*  
Bij Transdev noemen deelnemers vooral de reistijd naar de vaktaallessen als knelpunt. De lessen waren op het hoofdkantoor; deelnemers geven aan dat zij daar ongeveer twee uur voor moesten reizen en er vroeg moesten zijn. Ook kregen zij volgens eigen zeggen geen vaste reiskostenvergoeding. Soms reden deelnemers samen, en af en toe werd haal- en brengvervoer geregeld, maar dat was niet altijd mogelijk.

Bij IKEA gaat het volgens deelnemers vooral om de bereikbaarheid in combinatie met werktijden. Als bus of tram niet reed op het moment dat zij moesten starten (of als zij die dag ook nog naar inburgeringslessen moesten), leverde dat problemen op. Deelnemers moesten dan (een deel) lopen of extra reiskosten maken. In één geval bood IKEA uiteindelijk een elektrische fiets aan, omdat de deelnemer de reiskosten niet kon dragen. Volgens de deelnemer kwam dit te laat: door problemen rond gezinshereniging en de daarbij ervaren financiële druk en stress kon hij niet meer deelnemen.

#### *Beperkte deelname van vrouwen*

Van de tien deelnemers aan de twee trajecten nam één vrouwelijke inburgeraar deel aan het Transdev-traject. De groep bestond verder uitsluitend uit mannen. Dit werd door de deelnemer niet als belemmerend ervaren, mede omdat zij vooraf al via haar netwerk bekend was met één van de andere deelnemers. Uit het interview blijkt dat er aanvankelijk ook belangstelling was van andere vrouwen voor het traject, maar dat deze interesse niet heeft geleid tot daadwerkelijke deelname. De respondent noemt dat sommige vrouwen het werk als een grote of spannende stap zien, onder meer omdat het vereist dat je in grotere voertuigen moet kunnen rijden.

In haar geval bleek deelname lastig te combineren met zorgtaken. Het ontbreken van kinderopvang, in combinatie met reistijd en een intensief programma, betekende dat activiteiten soms buiten schooltijden vielen. Omdat de zorg voor de kinderen niet altijd door haar partner kon worden overgenomen, leverde dit extra druk op. Zij heeft desondanks deelgenomen aan het traject, maar besloot het theorie-examen niet te maken en is daarvoor niet doorgestroomd naar de leerwerkcomponent.

#### *Waarom deelnemers volhielden in het voortraject ondanks knelpunten*

Twee Transdev-deelnemers lichten toe waarom zij (een deel van) het traject toch bleven volgen, ondanks dat het niet altijd goed aansloot. Een deelnemer gaf aan dat hij graag wilde werken en actief kansen zocht om richting werk te bewegen. Hij ervoer het traject als een stap vooruit, omdat hij zijn Nederlands verbeterde en het theorie-examen behaalde. Een andere deelnemer hield vol omdat zij een (leerwerk)overeenkomst had getekend en had afgesproken het traject ten minste zes maanden te volgen en het graag wilde afronden. Zij heeft het theorie-examen echter niet gemaakt, terwijl dit een belangrijke voorwaarde was om door te gaan naar de leerwerkcomponent.

#### *Deelnemers noemen concrete verbeterpunten om vroegtijdige uitval te voorkomen*

Vijf deelnemers zijn tijdens of kort na het voortraject gestopt. De deelnemers die we spraken geven daarom verbeterpunten mee voor volgende groepen inburgeraars, om uitval te voorkomen en de kans op een succesvolle afronding te vergroten. Zij noemen als eerste dat er vóór de start heel duidelijk uitgelegd moet worden hoe het traject eruitziet, en dat die uitleg een paar keer herhaald moet worden. Bijvoorbeeld: wanneer begin je echt met werken, hoe bouw je je uren op en wanneer kun je een contract krijgen. Ook vragen deelnemers om praktische informatie die direct verschil maakt in het dagelijks leven, zoals waar lessen en werk zijn, hoe laat je moet beginnen en hoe je daar komt (reistijd, reisvervoer en eventuele reiskosten). Verder willen deelnemers vooraf weten wat deelname betekent voor hun financiële situatie, zoals de hoogte van het salaris of vergoedingen en wat dit doet met de uitkering. Voor Transdev noemen deelnemers daarnaast dat het helpt als vooraf helder is hoe de route naar de taxipas eruitziet (theorie en praktijk), wanneer examens gepland staan en wat er gebeurt als iemand zakt. Tot slot geven deelnemers aan dat een passend instapniveau van belang is, vooral voor spreken en luisteren. Drie deelnemers vinden dat het traject pas na afronding van de inburgering moet starten. Ook noemen ze dat één vast aanspreekpunt helpt om vragen snel te beantwoorden en onzekerheid weg te nemen.

#### *Concrete redenen uitval*

In totaal zijn twee van de vijf deelnemers bij IKEA en vier van de vijf deelnemers bij Transdev uitgevallen. Bij IKEA viel één deelnemer uit vanwege privéomstandigheden en één deelnemer omdat hij een andere, beter passende baan had gevonden. Bij Transdev zijn deelnemers om verschillende redenen uitgevallen. Voor twee deelnemers bleek de combinatie van inburgering en het theorie-examen te zwaar. Voor één deelnemer viel de praktijkcomponent tegen. Een andere deelnemer wilde sneller starten en is een eigen Uber-taxi begonnen.

## **Ervaringen partners**

### *De start en de modulaire opbouw van het voortraject werkten goed*

Partners uit zowel het IKEA- als het Transdev-traject zien vooral in het voortraject een stevige basis. Het voortraject start met een formeel moment waarin afspraken op papier worden vastgelegd. Het gezamenlijke tekenmoment gaf deelnemers duidelijkheid, zekerheid en motivatie. Gedurende het voortraject wordt het programma stapsgewijs uitgebouwd zodat deelnemers niet meteen met een te zwaar schema starten. Binnen de modulaire opbouw van de trajecten, maken de deelnemers eerst kennis met het werk en bouwen vervolgens uren en verantwoordelijkheden geleidelijk op. Bij IKEA gebeurt dit via snuffelstages en meeloopdagen, waarna deelnemers steeds meer uren gaan werken. Dit helpt hen te wennen aan de werkomgeving in een periode waarin er al veel op hen afkomt. Ook bij Transdev start het traject met een snuffelstage, gevolgd door een geleidelijke uitbreiding van uren en verantwoordelijkheden in de leerwerkcomponent. Deze opbouw wordt gekoppeld aan taalontwikkeling: instroom is mogelijk vanaf ongeveer A1, in het voortraject werken deelnemers toe naar A2 en tijdens de leerwerkcomponent kunnen zij doorgroeien richting B1.

### *Beperkt praktijkleren in het voortraject bij Transdev zette motivatie en leerrendement onder druk*

Bij Transdev start praktijkleren pas wanneer deelnemers daadwerkelijk op de taxi rijden; in het voortraject is (mee)rijden niet mogelijk. Door volle taxibusjes en de lopende bedrijfsvoering ontbreekt praktijkervaring in deze fase, in tegenstelling tot IKEA, waar deelnemers vanaf de eerste week konden meelopen. Dit wordt als een gemis ervaren, omdat het werk complex is en vraagt om leren in de praktijk, onder meer in het omgaan met passagiers met nietzichtbare beperkingen. Oefenen via rollenspellen bleek onvoldoende om het werk goed te begrijpen en feeling te krijgen. Doordat deelnemers bovendien nauwelijks op de werkvloer aanwezig waren, bouwden zij weinig contact op met collega's en kregen zij soms pas laat een realistisch beeld van het werk. Dit had een negatieve invloed op motivatie en leerrendement. Uiteindelijk heeft maar één deelnemer het traject afgerond.

### *Bij Transdev leiden tussentijdse examens en de taxipas tot een breed inzetbare kwalificatie*

Bij Transdev werken deelnemers toe naar het behalen van de taxipas. Transdev biedt theorie en praktijklessen en laat deelnemers gericht oefenen voor het examen. Met deze pas kunnen deelnemers na afloop direct aan de slag als (regio)taxichauffeur. De taxipas blijft bovendien vijf jaar geldig en is ook inzetbaar bij andere werkgevers. Het traject leidt niet tot een mbodiploma, maar resulteert wel in een concreet en breed inzetbare kwalificatie.

### *De beoogde opleidingscomponenten binnen het IKEA-traject zijn niet gerealiseerd*

Binnen het IKEAleerwerktraject is het beoogde voorschakeltraject voor de retail niet gerealiseerd. Dit traject moest de instroom verbreden, het programma rendabeler maken voor de taalschool en de uitstroom richting meerdere werkgevers vergroten. Door onder meer tijdgebrek en het faillissement van de betrokken taalschool is dit voornemen niet uitgewerkt, en ook een latere doorstart binnen de projectperiode bleef uit. Daarnaast is het niet gelukt om een passende en haalbare opleidingscomponent met het mbo te borgen. Hoewel het de intentie was om (delen van) een mboopleiding te koppelen aan het traject, heeft de gemeente geen mboinstelling gevonden die wilde aanhaken. Daarmee ontbrak het perspectief op diplomering of deelcertificaten en bleef bredere inzetbaarheid van deelnemers beperkt. Betrokkenen wijzen erop dat mbokoppeling ook risico's kent, zoals een te hoog instapniveau voor (een deel van) de doelgroep en mogelijke uitval. In dat licht worden praktijkcertificaten of verklaringen als realistischer alternatief genoemd, mede omdat mbodocenten niet altijd beschikken over voldoende NT2expertise voor het onderwijs in vaktaal en werknemersvaardigheden.

### *Vaktaal-, inburgerings- en werkrooster op elkaar afstemmen vraagt veel flexibiliteit*

Met name de afstemming tussen werkroosters en het vaste inburgeringsprogramma vormde een belangrijke randvoorwaarde voor de haalbaarheid van de trajecten. Deelnemers zijn gebonden aan vaste lesmomenten voor taal en andere verplichte onderdelen, zoals PVT en MAP, terwijl werkgevers flexibiliteit in werktijden vragen. Binnen beide trajecten leidde dit tot spanning. Bij Transdev ging het om de combinatie van vaste lessen met een variabele rittenplanning, waardoor onzekerheid ontstond over de mogelijkheid om structureel mee te rijden. Bij IKEA nam de roosterdruk juist toe naarmate het traject vorderde, doordat deelnemers steeds vaker wisselende ochtend en avonddiensten draaiden. Hierdoor werd het lastiger om werk en onderwijs duurzaam te combineren.

Om de trajecten uitvoerbaar te houden, stelden partners roosters en afspraken in gezamenlijk overleg regelmatig bij. Deze gezamenlijke flexibiliteit en het actieve bijsturen maakten het volgens betrokkenen mogelijk om lessen en werk in de meeste gevallen te blijven combineren. Tegelijkertijd gaven taalscholen aan dat dit voortdurend laveren veel vroeg en dat de speelruimte groter bleek dan vooraf ingeschat: "We laveren dus constant. [...] Dat had ik wel verwacht, maar de range waarbinnen gelaveerd moet worden is groter dan ik dacht."

### *Kleine deelnemersaantallen maken de trajecten kwetsbaar*

In de uitvoering bleken beide trajecten kwetsbaar door het beperkte aantal deelnemers, waardoor uitval direct merkbare gevolgen had voor de voortgang en samenstelling van de groep. Omdat de

trajecten met een kleine groep van start gingen (vijf deelnemers), leidde uitval van individuele deelnemers al snel tot druk op de planning, de groepsdynamiek en het rendement van de investering. Deze kwetsbaarheid werd versterkt doordat uitval zich relatief vroeg in het traject voerde en vaak samenhang met persoonlijke omstandigheden, zoals gezinshereniging, gezondheid, reistijd of het combineren van het traject met andere verplichtingen.

Voor taalscholen had de beperkte groepsgrootte ook financiële consequenties. Met een zeer klein aantal deelnemers is het lastig om onderwijs kostendekkend te organiseren, terwijl de trajecten juist intensieve begeleiding en afstemming vragen. Uitval verkleinde de groep verder, waardoor er weinig ruimte was om het programma flexibel aan te passen of extra ondersteuning te bieden. Betrokkenen geven aan dat de risico's onvoldoende gedeeld werden tussen gemeente, taalscholen en werkgevers. Hierdoor kwam niet alleen de continuïteit van de trajecten onder druk te staan, maar bleven ook mogelijkheden voor maatwerk, onderlinge ondersteuning en leren van elkaar beperkt.

#### *Doorlopende regie na het voortraject is nodig*

Na afronding van het voortraject werd de structurele betrokkenheid van partners grotendeels afgebouwd. Deelnemers gingen aan het werk bij IKEA of vervolgden het leerwerktraject bij Transdev, maar een doorlopende leer of begeleidingsstructuur vanuit U-Match ontbrak. Het contact bleef beperkt tot incidentele momenten, bijvoorbeeld bij vragen over urenuitbreiding. Hoewel vaktaalonderwijs doorliep, werd de samenhang met bredere leerdoelen, werknemersvaardigheden en de belastbaarheid van deelnemers niet meer structureel bewaakt. Betrokkenen geven aan dat juist het WSP als vertegenwoordiging van de gemeente, als initiatiefnemer en verbinder van werk en inburgering, hier een lichte maar doorlopende regierol had kunnen vervullen. Het ontbreken van een expliciet belegd eigenaarschap leidde ertoe dat signalen over voortgang, overbelasting of ontwikkelbehoeften na het voortraject minder structureel werden opgepakt.

#### *Uitval vraagt om eerder en gericht bijsturen*

De inburgeringscoaches zien de uitval, met name bij Transdev, als signaal dat het voortraject en de begeleiding onvoldoende aansloten op het startniveau van een deel van de deelnemers (onder andere door de zwaarte van vaktaal). Terugkijkend geven zij aan dat eerder en frequenter inchecken en scherper monitoren had kunnen helpen om tijdig bij te sturen en uitval te beperken. Het evaluatiemoment met (uitgevallen) deelnemers bevestigde volgens de inburgeringscoaches deze inzichten.

#### *Tolken op de werkvloer zijn gewenst*

De uitvoering laat zien dat taal op de werkvloer een terugkerend knelpunt vormt. Structurele inzet van tolken is daarbij niet mogelijk, waardoor aanvullende oplossingen nodig zijn. Het WSP verkent daarom de inzet van technologische hulpmiddelen, zoals AI-ondersteunde vertaling, waarbij ervaringen uit andere gemeenten worden meegenomen. Tegelijkertijd maken de trajecten duidelijk dat de toepasbaarheid van dergelijke hulpmiddelen sterk afhankelijk is van de werksituatie en veiligheidskaders. Bij IKEA wordt verkend wat in kleinschalige vorm mogelijk is, terwijl deze oplossing bij Transdev niet passend blijkt vanwege de aard van het werk en veiligheidseisen. Dit onderstreept dat taalondersteuning geen uniforme oplossing kent en per context zorgvuldig moet worden afgewogen.

#### **4.3.3. (Extra) taalondersteuning**

In deze paragraaf wordt beschreven hoe deelnemers en betrokken partners de (aanvullende) taalondersteuning binnen de leerwerktrajecten hebben ervaren.

#### **Ervaringen deelnemers**

*Deelnemers ervaren de vaktaallessen als waardevol maar vinden het taalniveau soms te hoog.*

Deelnemers van zowel Transdev als IKEA waarderen de vaktaallessen en zijn positief over de docent. IKEA-deelnemers gaven zelf niet aan dat de vaktaal te moeilijk was, maar volgens de taaldocent was het gebruikte lesboek net te moeilijk, waardoor veel moest worden versimpeld of overgeslagen en geïmproviseerd. Transdev-deelnemers gaven – met uitzondering van één deelnemer – aan dat het niveau van de vaktaal (door hen ingeschat op B1 of hoger) en het traject in algemene zin onvoldoende aansloot bij hun eigen taalniveau. Daardoor waren de vaktaallessen en de voorbereiding op het theorie-examen voor de taxipas voor het merendeel te lastig. In de lessen werd wel extra uitleg geboden, maar begrip en leesvaardigheid bleven voor een groot deel van de groep een knelpunt. Een Transdev-deelnemer benadrukt daarom het belang van eerst (beter) Nederlands leren en de inburgering afronden, voordat met een intensief leerwerktraject wordt gestart.

## Ervaringen partners

### *Vaktaalles op locatie versterkt de koppeling tussen taal en praktijk*

Bij IKEA werd de vaktaalles op locatie als een werkzaam element ervaren. De fysieke nabijheid van de werkvloer maakte het mogelijk om taalles direct te koppelen aan concrete werksituaties. Door de goede afstemming en samenwerking tussen IKEA en de taalschool konden voorbeelden, begrippen en situaties uit het dagelijkse werk direct worden gebruikt in de les. Dit vergrootte de herkenbaarheid voor deelnemers en ondersteunde het toepassen van vaktaal in de praktijk.

### *Organisatorische en inhoudelijke randvoorwaarden voor vaktaal waren onvoldoende geborgd*

Hoewel partners de ambitie hadden om vaktaal, werknemersvaardigheden en inburgeringslessen te integreren in één doorlopend programma, bleek dit door de kleine groepsgrootte financieel en organisatorisch lastig uitvoerbaar voor de taalscholen. Hierdoor zijn onderdelen los van elkaar aangeboden, wat de samenhang, continuïteit en ervaren rode draad voor deelnemers verzwakte.

### *De geleerde vaktaal kwam niet altijd terug in het dagelijkse werk*

Vaktaaldocenten benoemen dat ze een concreet beeld van het werk en de werkplek misten en dat de geleerde vaktaal niet altijd vanzelf terugkwam in het dagelijkse werk, mede doordat werkzaamheden vaak individueel werden uitgevoerd. Met name bij Transdev wordt expliciet gemaakt dat er structurele samenhang tussen vaktaal en begeleiding op de werkvloer ontbrak. Betrokkenen misten een 'tandem' tussen vaktaaldocent en mentor, met een gezamenlijk (les)programma: wat komt in de les aan bod, wat oefen je op de werkvloer, en hoe sluit dat op elkaar aan? In de praktijk bleef het te veel bij losse onderdelen ("Sagènn regelt taal, Transdev doet dit, de gemeente dat"), waardoor de integrale aanpak onvoldoende van de grond kwam.

### *De samenstelling van de groepen en het moment van de lessen was niet ideaal*

Het gezamenlijk aanbieden van lessen aan deelnemers uit de B1 en Zroute vormde een knelpunt. De verschillen in startniveau, leertempo en leerdoelen maakten het lastig om het lesaanbod goed te laten aansluiten op alle deelnemers. Hierdoor was het voor docenten moeilijk om zowel voldoende verdieping te bieden aan B1deelnemers als de benodigde ondersteuning aan deelnemers uit de Zroute, wat de effectiviteit van het onderwijs onder druk zette.

Bij IKEA werd vaktaal op verzoek van de deelnemers zelf doorgaans aan het einde van de week onderwezen, nadat deelnemers eerder op die dag vaak al vijf uur hadden gewerkt. Dit resulteerde in een verminderde motivatie voor het volgen van de les.

### *Extra oefenmomenten op de werkvloer ontstaan pas als je ze bewust organiseert*

Bij zowel IKEA als Transdev laat de uitvoering zien dat extra taal oefenmomenten op de werkvloer niet vanzelf ontstaan. Hoewel er, met name bij IKEA, mogelijkheden waren om Nederlands te

oefenen en informeel contact te leggen, maakten deelnemers hier niet altijd zelfstandig gebruik van. Betrokken partners benoemen als verbeterpunt dat actieve taalstimulering gewenst is, bijvoorbeeld via een vaste taalbuddy die deelnemers uitnodigt om Nederlands te spreken en te oefenen. Betrokkenen zien zo'n rol als kansrijk wanneer deze expliciet onderdeel vormt van het voortraject en organisatorisch wordt geborgd, bijvoorbeeld door tijdelijk capaciteit vrij te maken. Tegelijkertijd is een belangrijke les dat de ruimte voor extra taalondersteuning begrensd is: het programma kent al een maximale belasting, en het toevoegen van nog meer taalmomenten kan teveel zijn.

## 4.3.4. (Extra) begeleiding

In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop partners en deelnemers de (aanvullende) begeleiding tijdens de leerwerktrajecten hebben ervaren.

### Ervaringen deelnemers

#### *Deelnemers zijn overwegend positief over de begeleiding maar missen één vaste aanspreekpunt*

Deelnemers kregen ondersteuning van een inburgeringscoach, jobcoach, vaktaaldocent en een mentor of werkbegeleider. Binnen het Transdev-traject was niet altijd duidelijk wie waarvoor het vaste aanspreekpunt was, waardoor het soms langer duurde voordat vragen werden beantwoord. Deelnemers geven aan dat één coördinerend contactpersoon, die overzicht houdt en vragen kan uitzetten en terugkoppelen, hierbij zou helpen. Transdev-deelnemers noemen daarnaast positieve ervaringen met de jobcoach en inburgeringscoach. Zij waren goed bereikbaar, toegankelijk en betrokken. Zij boden houvast, ook als een antwoord niet direct beschikbaar was. Een deelnemer licht toe dat deze betrokken en toegankelijke begeleiding van belang is, omdat deelnemers het spannend vinden om problemen aan te kaarten. Een begeleider kan doorvragen en het gesprek actief openen. Deelnemers spraken de jobcoach soms wekelijks. Zij hadden minder vaak contact met Transdev-medewerkers, soms ongeveer eens per maand. Bij IKEA konden deelnemers meestal snel terecht op de werkvloer, bijvoorbeeld bij de werkbegeleider of een directe collega. Ook werd een collega met Syrische achtergrond genoemd als laagdrempelig aanspreekpunt. Daarnaast was er een jobcoach voor formele momenten en, waar van toepassing, een taaldocent als aanspreekpunt voor vaktaal. Alle geïnterviewde IKEA-deelnemers geven aan dat zij weinig misten in de begeleiding.

## **Ervaringen partners**

*Beperkte capaciteit en financiële ruimte voor begeleiding bij IKEA op de werkvloer.*

Betrokkenen geven aan dat werkbegeleiding op de vloer bij IKEA een knelpunt vormt. De begeleiding van een kleine groep kandidaten vraagt relatief veel tijd en personele capaciteit en is bovendien kwetsbaar bij personele wisselingen (zoals het wegvallen van een mentor net voor de start van het leerwerktraject). IKEA noemt daarbij dat het niet eenvoudig is om medewerkers structureel een aantal uren vrij te maken voor begeleiding. Dit kan leiden tot spanningen in teams: collega's op hetzelfde functieniveau als mentor of werkbegeleider moeten (een deel van) het reguliere werk opvangen, wat bij hen weerstand en onrust kan oproepen. Betrokkenen verwachten dat deze extra begeleidingsvraag druk legt op teammanagers en collega's en om een andere manier van aansturen vraagt dan bij reguliere medewerkers (meer tijd voor uitleg, vaker checken of afspraken en instructies zijn begrepen en sneller bijsturen als er knelpunten ontstaan).

*Jobcoaching was niet standaard vanaf de start beschikbaar.*

Betrokkenen geven aan dat jobcoaching in de opzet niet vanaf de start vast was geregeld. Eerst keken betrokkenen of de inburgeringscoach en de interne begeleiding voldoende ondersteuning konden bieden. Pas als dat niet genoeg was, werd een jobcoach van Werkontwikkelbedrijf UW ingeschakeld. Het risico is dat extra ondersteuning hierdoor te laat is gestart en signalen later worden opgepakt. Daarnaast verkende de gemeente met een mbo-instelling of een BOL-traject (met name voor IKEA) een deel van de begeleiding en opleiding kon overnemen. Daarmee zou begeleiding mogelijk steviger en ook financieel beter te organiseren zijn. Deze verkenning heeft niet geleid tot een concrete samenwerking met een mbo-instelling.

*Jobcoaching moet vanaf de start structureel zijn ingericht.*

Partners van beide trajecten benoemen als belangrijkste geleerde les dat jobcoaching vanaf de start van het traject expliciet en structureel moet zijn ingericht. In de uitvoering bleek de rol van de jobcoach (met name bij Transdev) lastig te positioneren in de fase waarin deelnemers nog niet waren gestart met het praktische werk (zoals meerijden of zelfstandig ritten rijden), terwijl andere onderdelen (zoals vaktaal, mentorgesprekken en een taalcafé) al wel liepen.

Doordat de jobcoach later instapte en er geen vast ritme of duidelijke opdracht lag (bijvoorbeeld een wekelijks moment met de kandidaten), kostte het tijd om zicht te krijgen op de groep, de behoeften en de samenwerking met andere begeleiders.

Bij Transdev geven betrokkenen aan dat de samenwerking en afstemming in de begeleiding van deelnemers onvoldoende concreet waren. Mentoren en jobcoaches waren volgens hen te weinig betrokken, waardoor het voor jobcoaches onduidelijk bleef wat er van hen werd verwacht. Ook was er weinig contact met taalschool Sagènn. Betrokkenen ervaren dat hierdoor een overkoepelende lijn in de begeleiding ontbrak.

*De praktische ondersteuning gaf werkdruk bij inburgeringscoaches.*

Inburgeringscoaches geven aan dat praktische zaken, zoals het regelen van reiskosten en andere voorzieningen, in de uitvoering regelmatig bij hen terechtkwamen. Dat hielp soms om snel te handelen en de voortgang van deelnemers op gang te houden, maar het gaf ook veel werkdruk. Zij wijzen er bovendien op dat de ondersteuning ingewikkelder wordt als deelnemers uit verschillende gemeenten komen: regelingen en vergoedingen verschillen, waardoor het lastiger is om uit te leggen waarom iemand wel of geen ondersteuning krijgt. Betrokkenen zien hierin een risico op onbegrip en frustratie. Dit onderstreept het belang van vooraf duidelijke afspraken over wie welke praktische ondersteuning regelt en van eenduidige communicatie richting deelnemers.

*Subsidiemogelijkheden maken een inwerkpartner op de werkvloer mogelijk.*

IKEA geeft aan dat het lastig is om medewerkers structureel uren vrij te maken voor begeleiding. Het WSP wijst erop dat werkgevers subsidie kunnen aanvragen voor een vaste inwerkpartner op de werkvloer. Deze partner kan opgeleid worden via een tweedaagse training (de Harrie-training). Daarmee ontstaat meer ruimte om de begeleiding te organiseren, zonder dat dit extra druk geeft op collega's.

#### 4.3.5. Matching en plaatsing

In deze paragraaf beschrijven we hoe partners en deelnemers de Matching en plaatsing hebben ervaren.

##### **Ervaringen deelnemers**

*Een arbeidscontract is voor deelnemers een belangrijke mijlpaal*

Geplaatste deelnemers beschrijven het ontvangen van een arbeidscontract als een belangrijk moment en vinden het werk prettig en goed te doen. Daarnaast verloopt de stap naar volledig en duurzaam werk gefaseerd. Bij Transdev is één deelnemer geplaatst met een contract voor zes maanden. Hij start parttime en behoudt gedurende deze periode zijn uitkering. In deze zes maanden kan hij met de tijdelijke taxipas rijden, oefenen en toewerken naar het praktijkexamen. Afhankelijk van zijn prestaties volgt daarna mogelijk een nieuw contract. Bij IKEA geven deelnemers aan dat zij (jaar)contracten kregen en drie tot vijf dagen per week werken. Zij noemen functies als orderpicker en heftruckchauffeur.

*Voor veel deelnemers kwam de fase van Matching en plaatsing niet meer aan bod*

Voor veel deelnemers was de fase van Matching en plaatsing niet aan de orde, omdat zij al tijdens of aan het einde van het voortraject zijn gestopt. De redenen die deelnemers daarvoor noemen hangen vooral samen met randvoorwaarden en verwachtingen rond het traject, en minder met het type werk. Voor sommigen was de combinatie met lopende inburgering te zwaar. Ook speelden verwachtingen over contract en uren mee, bijvoorbeeld de hoop op snelle instroom in fulltime werk terwijl het traject startte met een voortraject en (waar van toepassing) een geleidelijke opbouw. Daarnaast was het taalniveau (bijvoorbeeld A1) soms onvoldoende voor het tempo en niveau van het programma. Tot slot noemen deelnemers persoonlijke omstandigheden, zoals gezinshereniging, waardoor de druk toenam en deelname niet meer haalbaar was. Bij één Transdev-deelnemer speelde daarnaast mee dat het werk gaandeweg minder passend voelde en dat zij op langere termijn een opleiding of werk in de zorg nastreeft.

*Toekomstplannen deelnemers*

De deelnemers die zijn geplaatst, richten zich vooral op het opbouwen van werkervaring en het stap voor stap uitbreiden van hun werkuren. Zij geven aan dat zij het werk voorlopig willen blijven doen en verkennen daarnaast mogelijkheden om op termijn door te groeien, bijvoorbeeld richting administratief werk of meer eigen regie via zelfstandig ondernemerschap. Zij zien het werk vooral als startbaan. De deelnemers die tijdens het voortraject of na het voortraject zijn gestopt, beschrijven vaker dat zij eerst hun inburgering willen afronden en daarna willen doorleren of overstappen naar ander werk. Zij noemen daarbij uiteenlopende richtingen, zoals werk in de zorg, timmerman, bouw of het zoeken naar ander passend werk met ondersteuning van de gemeente.

##### **Ervaringen partners**

*Een concreet baanperspectief en doorgroeimogelijkheden motiveert en draagt bij aan commitment.* Partners benoemen dat een concreet perspectief op werk bij de werkgever deelnemers motiveert en bijdraagt aan commitment tijdens het traject. Bij IKEA is het uitgangspunt dat deelnemers, mits zij aan de voorwaarden voldoen, kunnen doorstromen naar betaald werk en zich op termijn verder kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld richting retail. Ook bij Transdev is het perspectief op een baan een belangrijk werkend element.

*De gemeente vangt deelnemers op als zij niet doorstromen of het traject niet afronden*

Voor de deelnemers die zijn uitgestroomd uit de trajecten, heeft de gemeente bemiddeling ingezet in de vorm van extra ondersteuning richting een volgende stap. Deze 'vangnet'-optie moet volgens partners voorkomen dat de investering van deelnemer en betrokken partijen verloren gaat wanneer iemand het traject niet volledig afrondt.

*Tussentijdse instroom bij IKEA bleek niet mogelijk in de praktijk*

Toen er plekken vrijkwamen bij IKEA, konden nieuwe deelnemers niet tussentijds instromen. Het WSP had dit wel graag gezien, omdat er bij de werving veel belangstelling was (zeker 15 kandidaten). De begeleidingsstructuur (mentor, werkbegeleider, jobcoach) stond al, waardoor tussentijdse instroom voor de werkgever weinig extra zou veranderen. Toch is hiervoor niet gekozen. Men vreesde dat extra instroom zou leiden tot grotere taalverschillen in de vaktaallessen. Daarnaast speelden zorgen over mogelijke effecten op de groepsdynamiek. De deelnemer die om persoonlijke redenen uitviel, mag van IKEA later opnieuw instromen.

*Toets op randvoorwaarden voordat kandidaten geplaatst worden*

Een belangrijke les die partners bij Transdev benoemen is dat het traject tot taxichauffeur alleen kansrijk is wanneer het perspectief en de randvoorwaarden helder aansluiten bij wat kandidaten verwachten en willen. In de praktijk bleek een misMatch: veel kandidaten gingen uit van (bijna) fulltime werk (bijvoorbeeld 36 uur), terwijl Transdev dit in deze fase niet kon bieden. Betrokkenen geven aan dat het daarom essentieel is om in de Matching expliciet te toetsen welke urenomvang kandidaten voor ogen hebben, wat de organisatie daadwerkelijk kan bieden en welke consequenties dit heeft voor de route in het traject.

#### 4.4. Tussenconclusie

De leerwerktrajecten trokken gemotiveerde deelnemers met de wens om werkervaring op te doen in Nederland met uitzicht op inkomen, een arbeidscontract en meer structuur in hun dagelijks leven. Voor de meeste deelnemers gold dat zij de ondersteuning van de gemeente nodig hadden om een baan te vinden. De informatievoorziening in de werving en selectiefase was voor een deel van de deelnemers onvoldoende concreet. Hoewel zij een globaal beeld kregen van de trajecten, ontbrak het soms aan duidelijkheid over de precieze invulling, voorwaarden en praktische consequenties. Dit zorgde voor mismatches tussen verwachtingen en de uitvoeringspraktijk en droeg eraan bij dat deelnemers later in het traject alsnog afhaakten.

Bij Transdev ontbrak in het voortraject de mogelijkheid om mee te lopen in de werkpraktijk, waardoor deelnemers onvoldoende gevoel kregen bij het werk, de Nederlandse taal niet in context konden oefenen en nauwelijks relaties met collega's opbouwden. Dit staat op gespannen voet met de kernprincipes van leerwerktrajecten en de methodische aanpak, waarin juist praktijkleren en taal toepassen op de werkvloer centraal staan. Ook ontbrak bij Transdev structurele afstemming tussen vaktaaldocenten en werkbegeleiders, waardoor leren en werken onvoldoende op elkaar aansloten. Bij IKEA waren deelnemers overwegend positief over het werk en het team, maar sloten de feitelijke werkzaamheden niet altijd aan op hun verwachtingen of de afgesproken functie. Wel kon bij IKEA vaktaal direct gekoppeld worden aan de werkpraktijk, maar werd er in de praktijk weinig taal geoefend. Bij IKEA en Transdev beperkten de aard van het werk (veel individueel werk), de groepssamenstelling (combinatie van B1- en Z-route) en de timing van de lessen (na een werkdag bij IKEA) de effectiviteit van het vaktaalonderwijs.

Doordat het organiseren van maatwerkonderwijs bij kleine en heterogeen samengestelde groepen zowel financieel als organisatorisch moeilijk haalbaar bleek, werden taalonderwijs, vaktaal en werk in de praktijk grotendeels los van elkaar aangeboden. Hierdoor kwam de beoogde doorlopende leerlijn slechts deels tot stand en ontstond een structurele spanning in de afstemming tussen werkroosters en het vaste inburgeringsprogramma. Dit uitte zich bij Transdev in knelpunten tussen taallessen en de rittenplanning, en bij IKEA in een toenemende belasting door wisselende diensten. Het draaiende houden van de trajecten vergde daardoor continu bijsturen en 'laveren' van de betrokken partners.

De leerwerktrajecten bleken in de praktijk met name haalbaar voor deelnemers die (delen van) de inburgering (bijna) hadden afgerond. Inburgeraars die zich meer aan het begin van hun traject bevonden, konden de leerwerktrajecten vaak niet afmaken, doordat het combineren van

inburgeringsverplichtingen met werk te zwaar bleek. Daar komt bij dat randvoorwaarden, zoals kinderopvang, niet geregeld waren en persoonlijke omstandigheden, zoals lopende gezinshereniging, de belasting verder vergrootten. Als gevolg hiervan viel een aanzienlijk deel van de deelnemers – zes van de tien – al vóór de plaatsingsfase uit. De gemeente Utrecht had de ambitie om de trajecten toegankelijk te maken voor deelnemers aan het begin van de inburgering, maar de praktijk laat zien dat deze ambitie moeilijk realiseerbaar is binnen de gekozen opzet.

De vergelijking tussen beide trajecten maakt duidelijk dat bij de inrichting van werkgevergedreven trajecten een keuze gemaakt moet worden tussen een laagdrempelig en toegankelijk leerwerktraject en een leerwerktraject met uitzicht op een formele certificering en een duurzaam toekomstperspectief. Het traject bij Transdev bood deelnemers de kans om een erkende kwalificatie (taxipas) te behalen en daarmee hun arbeidsmarktpositie structureel te versterken. Tegelijkertijd leidde het hogere instapniveau en de zwaarte van het traject ertoe dat afronding voor slechts één deelnemer haalbaar was. Het traject bij IKEA was daarentegen bewust laagdrempelig ingericht, waardoor deelnemers snel konden instromen en werkervaring konden opdoen. Het ontbreken van een opleidingscomponent betekende echter dat deelnemers geen formele kwalificatie behaalden en hun doorgroeimogelijkheden beperkter bleven.

Indien de ambitie is om beide doelen, toegankelijkheid én certificering, te combineren, vraagt dit om een bewuste ontwerpkeuze, bijvoorbeeld door een mbo-entreeopleiding als startkwalificatie te integreren. Een alternatief is om expliciet te kiezen voor een model waarin snelle toegang tot werk centraal staat, en waarin een formele kwalificatie geen voorwaarde is, mits dit voldoende perspectief biedt voor de betreffende doelgroep.

Tot slot werd een duidelijke regievoerder/regisseur gemist tijdens het voortraject en de leerwerkcomponenten. Doordat de regie ontbrak werden signalen van overbelasting, mismatch en ontwikkelbehoeften niet altijd tijdig opgepakt. Ook was meer afstemming nodig geweest tussen de partners in deze fase.

# 5 Evaluatie leerwerktrajecten Zorg

In dit hoofdstuk beschrijven en evalueren we het leerwerktraject in de zorg. Dit leerwerktraject onderscheidt zich in opzet duidelijk van de trajecten bij IKEA en Transdev. Het belangrijkste verschil is dat IKEA en Transdev waren ingericht rondom een specifieke werkgever en het zorgtraject is opgezet als een geïntegreerd opleidingstraject in samenwerking met MBO Utrecht en werkgevers. Binnen dit traject zijn inburgering, taalonderwijs, vakopleiding en praktijkervaring samengebracht in één programma. Deelnemers volgen een mbo-opleiding tot Verzorgende IG (mbo-niveau 3) en Verpleegkunde (mbo-niveau 4), waarbij het eerste jaar bestaat uit een BOL-constructie (school en stage) en het tweede en derde <sup>[12]</sup> jaar uit een BBL-constructie (werken en leren). Op het moment van schrijven bevinden studenten zich richting het einde van het eerste jaar. In dit hoofdstuk evalueren we de aanpak per onderdeel van het ontwerp aan de hand van de ervaringen van partners en deelnemers, en bespreken we wat goed werkt, waar knelpunten zitten en wat dit betekent voor toekomstige leerwerktrajecten. Het hoofdstuk begint met een uiteenzetting van de geleerde lessen uit de trajecten van IKEA en Transdev, die door de gemeente zijn meegenomen bij de opzet van het zorgtraject.

De analyse in dit hoofdstuk is gebaseerd op interne projectdocumenten (waaronder de door de betrokken partners gepresenteerde definitieve opzet, routekaarten, functieomschrijvingen en verslagen), observaties bij gezamenlijke werksessies onder begeleiding van onderzoekers van de Hogeschool Utrecht, semigestructureerde interviews, een vragenlijst en evaluatiebijeenkomsten met samenwerkingspartners.

## 5.1. Behaalde kwantitatieve resultaten

De gemeente had als beoogd doel voor het zorg leerwerktraject om tussen de twaalf en achttien deelnemers te laten starten. In de uitvoering startten zeventien deelnemers, waarvan tien inburgeraars. Van de tien inburgeraars kwamen er zeven uit de gemeente Utrecht. De overige deelnemers zijn Oekraïners en andere nieuwkomers. Tabel 10 geeft een overzicht van de achtergrondkenmerken van deelnemers. Omdat het traject in 2027 wordt afgerond, kunnen we nog niets zeggen over uitkomsten.

12 Het traject kent verschillende potentiële routes: deelnemers kunnen afhankelijk van hun snelheid (voldoen aan de eisen) en ambities na één jaar Verzorgende IG doorstromen naar Verpleegkunde, de tweejarige opleiding Verzorgende IG afronden, of na twee jaar Verzorgende IG alsnog doorstromen naar Verpleegkunde.

Tabel 10. Overzicht kwantitatieve doelen en resultaten (Zorg)

Zorg	
Beoogd aantal deelnemers	12-18 inburgeraars
Instroom	7 inburgeraars uit Utrecht en 3 inburgeraars uit omliggende gemeenten (waarvan zes statushouders en vier gezinsmigranten).
Gender	7 vrouwen, 3 mannen
Leerroute	Allemaal B1-route
Herkomstland	4x Syrië 1x Tunesisch 1x Afghanistan 2x Turkije 1x Georgisch 1x Gambiaans
Uitval	Eén deelnemer afgevallen vanwege privéomstandigheden en lopende gezinshereniging

## 5.2. Opzet en uitvoering leerwerktraject per onderdeel

In deze paragraaf beschrijven we de opzet van het leerwerktraject en de betrokken partners. Per onderdeel beschrijven we eerst de beoogde inrichting op basis van interne projectdocumenten, zoals de definitieve opzet, routekaarten en verslagen van betrokken partijen. Vervolgens gaan we in op de uitvoering in de praktijk en bespreken we in hoeverre deze overeenkomt met de oorspronkelijke opzet en waar afwijkingen zichtbaar zijn. De onderdelen (extra) taalondersteuning, (extra) begeleiding, Matching en plaatsing vormen daarbij geen afzonderlijke fasen, maar zijn in de praktijk verweven met meerdere onderdelen van het traject. Deze lopen door over verschillende momenten en worden daarom opgenomen in de schema's bij de leerwerkcomponent. Om het overzicht te behouden, worden deze onderdelen daarnaast afzonderlijk besproken in paragrafen 5.2.5, 5.2.6 en 5.2.7.

### 5.2.1. Werving en selectie

**Tabel 11. Beoogde opzet werving en selectie zorgtraject**

Zorg
<b>Functie en toelatingseisen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Functie: deelnemer mbo-opleiding Verzorgende IG (niveau 3) en/of Verpleegkunde (niveau 4), met uitstroom naar functies binnen de zorgsector.</li><li>■ Taalniveau: A1 of richting A2, met ontwikkeling naar minimaal B1 gedurende het traject.</li><li>■ Doelgroep: inburgeraars onder de Wet Inburgering 2021 met een zorgachtergrond en een (voor) opleiding vergelijkbaar met minimaal mbo 3/4-niveau.</li><li>■ Motivatie: bereidheid om een intensief traject van leren en werken te volgen en minimaal circa 1,5 jaar te werken als verzorgende.</li><li>■ Overige voorwaarden: passend bij eisen vanuit de zorgsector, zoals flexibiliteit in werktijden, fysieke belastbaarheid en bereidheid tot uitvoeren van zorgtaken.</li><li>■ Toekomstperspectief: behalen van een mbo-diploma en duurzame arbeid in de zorg, met mogelijke doorgroei naar andere functies of sectoren binnen de zorg en BIG-registratie op minimaal verpleegkunde niveau.</li></ul>
<b>Opzet</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Werving van werkgevers door WSP.</li><li>■ Werving via inburgeringscoaches en gemeentelijke netwerken, gericht op kandidaten met een zorgachtergrond.</li><li>■ Organisatie van een centrale informatiebijeenkomst bij MBO Utrecht, waarin het traject, de inhoud en verwachtingen worden toegelicht.</li><li>■ Aanmelding van geïnteresseerde kandidaten via inburgeringscoaches.</li><li>■ Intakegesprekken door MBO Utrecht, gericht op motivatie, ervaring en geschiktheid voor de opleiding.</li><li>■ Afname van toetsen om het taalniveau en leerbaarheid te bepalen.</li><li>■ Selectie en besluitvorming door MBO Utrecht over toelating tot het traject.</li><li>■ Start met een vaste groep deelnemers binnen de mbo-opleiding (circa 12-18 deelnemers).</li></ul>

#### *Uitvoering in de praktijk*

De uitvoering van de werving en selectie binnen het zorgtraject komt op hoofdlijnen overeen met de beoogde opzet, maar kende in de praktijk een minder lineair en meer gefaseerd verloop. De werving vond plaats via inburgeringscoaches en gemeentelijke contactpersonen, die potentiële kandidaten benaderden op basis van hun achtergrond en geschiktheid voor het traject. Daarnaast is breder geworven via onder andere gemeentelijke netwerken en andere betrokken organisaties. In juni 2025 is een centrale informatiebijeenkomst georganiseerd bij MBO Utrecht, waarvoor in totaal 28 geïnteresseerden aanwezig waren. Tijdens deze bijeenkomst werd informatie gegeven over het traject, de opleiding en de voorwaarden voor deelname. Hierbij waren ook tolken aanwezig om de toegankelijkheid te vergroten.

Na de informatiebijeenkomst konden geïnteresseerden zich aanmelden voor deelname. De selectieprocedure werd vervolgens uitgevoerd door MBO Utrecht. In juni vonden meerdere intakegesprekken plaats, waarbij kandidaten werden beoordeeld op motivatie, achtergrond en geschiktheid voor de opleiding. Daarnaast zijn taaltoetsen afgenomen om het taalniveau van kandidaten vast te stellen. Op basis van deze gesprekken en toetsen werd bepaald welke kandidaten een positief advies kregen voor toelating tot de mbo-opleiding.

De doelgroep bestond in de praktijk voornamelijk uit inburgeraars met een zorgachtergrond, waaronder ook kandidaten met een hoger opleidingsniveau, zoals artsen. Deze focus sluit aan bij de uitgangspunten van het traject, waarin wordt uitgegaan van deelnemers die in staat zijn een mbo-opleiding te volgen.

In lijn met de opzet lag de verantwoordelijkheid voor de selectie primair bij MBO Utrecht. Het WSP was namens het bedrijfsleven betrokken bij de selectie van deelnemers. Werkgevers zelf waren in deze fase niet direct betrokken bij de selectie van kandidaten, al zijn hun eisen en verwachtingen wel meegenomen in het opstellen van kandidatenprofielen voorafgaand aan het selectieproces en in de beoordeling en verdere inrichting van het traject.

De instroom in het traject verliep gefaseerd, waarbij gedurende een periode meerdere intake- en selectiemomenten plaatsvonden. Dit wijkt licht af van een strak afgebakende selectieperiode zoals in de opzet beschreven. Uiteindelijk is een vaste groep deelnemers gestart binnen de mbo-opleiding. In verschillende fasen van het traject wordt gesproken over een beoogde groepsgrootte van circa 12 tot 18 deelnemers, waarbij in de praktijk 17 studenten zijn gestart. De rol van inburgeringscoaches lag met name in de werving en eerste toeliding van kandidaten. Na de start van het traject verschoof de verantwoordelijkheid voor de verdere uitvoering naar MBO Utrecht en de overige betrokken partijen.

### 5.2.2. Leerwerktraject – eerste jaar BOL

Tabel 12 laat zien hoe het eerste jaar van het leerwerktraject is ontworpen. Binnen het zorgtraject bestaat het eerste jaar uit de opleiding tot Verzorgende IG. Dit eerste jaar is opgesplitst in vier onderdelen waarbij een geleidelijke ontwikkeling plaatsvindt van een focus op onderwijs naar meer werkgerichte ervaring.

**Tabel 12. Beoogde opzet eerste schooljaar Zorg**

Zorg (jaar 1 verzorgende IG, BOL)
Q1: <ul style="list-style-type: none"><li>■ 4 dagen onderwijs</li><li>■ Taallessen (A1 naar A2)</li><li>■ Vaktaal en basiszorglessen</li><li>■ Studieloopbaanbegeleiding (SLB)</li></ul>
Q2: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Evenals Q1: 4 dagen onderwijs, vaktaal, basiszorg lessen, SLB</li><li>■ Taallessen (A1 naar A2)</li><li>■ Inburgeringsmodulen (MAP, KNM en PVT)</li><li>■ Oriëntatie op de zorgsector</li></ul>
Q3: <ul style="list-style-type: none"><li>■ 3 dagen onderwijs, 1 dag stage</li><li>■ Taal- (A2 naar B1), vaktaal- en burgerschapslessen</li><li>■ Lessen anatomie, fysiologie, ziekteleer, verzorgende en verpleegtechnische handelingen</li><li>■ Jobcoaching bij stage</li></ul>
Q4: <ul style="list-style-type: none"><li>■ 2 dagen onderwijs, 2 dagen stage</li><li>■ Voortzetting van de inhoud uit Q3 met verdere nadruk op praktijkervaring.</li></ul>
Locatie: MBO Utrecht en stageplek Periode: september 2025 – juni/juli 2026
Tijdens het eerste schooljaar ontvangen studenten onderwijs en worden zij voorbereid op de arbeidsmarkt.
Na succesvolle afronding kunnen studenten voorbereid starten aan jaar 2 van de opleiding waarin de focus ligt op werk met een BBL-constructie.

### Uitvoeringspraktijk

De uitvoering van het eerste schooljaar binnen het zorgtraject volgt in grote lijnen de beoogde opzet van het voortraject, zoals in de methodische aanpak.

Naast het onderwijsprogramma vond gedurende het eerste schooljaar een geleidelijke kennismaking met werkgevers plaats. Dit gebeurde onder meer via gezamenlijke bijeenkomsten en klikgesprekken, waarin deelnemers en werkgevers met elkaar in contact kwamen. In aanloop naar de stageperiode zijn deelnemers gekoppeld aan zorgorganisaties. De groep deelnemende werkgevers en de verdeling van deelnemers over deze organisaties ontwikkelden zich gedurende het traject. Niet alle beoogde werkgevers namen uiteindelijk (volledig) deel aan het traject, en de samenstelling van betrokken organisaties veranderde in de loop van het eerste schooljaar.

### 5.2.3. Leerwerkcomponent – tweede jaar BBL

Tabel 13 geeft een schematisch overzicht van de beoogde opzet van de leerwerkcomponent tijdens het tweede schooljaar. Deze fase bevindt zich op het moment van schrijven nog in de voorbereidingsfase. In de tekst die volgt wordt daarom beschreven welke onderdelen van het tweede schooljaar al zijn ingevuld en welke onderdelen nog nader worden uitgewerkt.

**Tabel 13. Beoogde opzet leerwerkcomponent tweede schooljaar Zorg-traject**

Zorg (jaar 2 Verzorgende IG en/of Verpleegkunde, BBL)
Globale opzet: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Jaar 2 van de mbo-opleiding Verzorgende IG en/of verpleegkunde, vormgegeven als BBL-traject</li><li>■ Combinatie van werken bij een zorgorganisatie en leren via MBO Utrecht</li><li>■ Plaatsing bij zorgorganisaties, voortbouwend op stage en koppeling in jaar 1</li><li>■ Begeleiding vanuit zowel de werkplek als de opleiding</li><li>■ Verdere ontwikkeling van vakvaardigheden en beroepshouding in de praktijk</li><li>■ Bij het volgen van de opleiding Verpleegkunde, werkt de student toe naar een BIG-registratie</li></ul>
Locatie <ul style="list-style-type: none"><li>■ Primair bij werkgever</li><li>■ Onderwijs bij MBO Utrecht</li></ul>
Periode: september 2026 – juni/juli 2027
Na succesvolle afronding van het tweede schooljaar stromen deelnemers uit naar werk in de zorgsector, of ontwikkelen zij zich verder binnen de zorg, bijvoorbeeld via vervolgoopleidingen of doorgroei naar andere functies.

#### *Uitvoeringspraktijk*

De uitvoering van het tweede schooljaar binnen het zorgtraject bevindt zich op het moment van schrijven in de voorbereidingsfase. Over de praktische uitvoering kunnen wij daarom nog weinig zeggen. De invulling van dit onderdeel wordt gedurende het eerste schooljaar voorbereid.

In het eerste schooljaar zijn deelnemers gekoppeld aan zorgorganisaties, waarmee de basis is gelegd voor de BBL-fase in het tweede jaar. Daarnaast zijn werkgevers betrokken bij de verdere vormgeving van het tweede schooljaar. In deze fase vinden onder meer gesprekken plaats over de inzet van deelnemers, de benodigde vaardigheden per organisatie, de invulling van begeleiding op de werkvloer en de overgang van onderwijs naar werk. De verdere invulling van het tweede schooljaar, waaronder de precieze organisatie van het werken en leren in de praktijk, wordt in aanloop naar de start van het tweede jaar verder uitgewerkt. Tijdens het tweede schooljaar zal de Hogeschool Utrecht betrokken blijven vanuit het actieonderzoek dat zij uitvoeren.

#### **5.2.4. (Extra) taalondersteuning**

Anders dan bij de trajecten bij IKEA en Transdev, waar taalondersteuning werd georganiseerd in samenwerking met een externe taalschool en werd aangevuld met vaktaal op de werkvloer, is de taalondersteuning binnen het zorgtraject geïntegreerd in de mbo-opleiding en wordt deze verzorgd door MBO Utrecht. Tabel 14 laat de beoogde opzet van de (extra) taalondersteuning zien binnen het zorgtraject. Daarna beschrijven we de uitvoering en afwijkingen ten opzichte van de opzet.

**Tabel 14. Beoogde opzet (extra) taalondersteuning Zorg**

Fase	Zorg
Eerste schooljaar	Nederlandse taallessen (NT2), gericht op ontwikkeling van A2-niveau naar minimaal B1 Vaktaallessen, gericht op functioneren binnen de zorgpraktijk Integratie van taalonderwijs in beroepsgerichte vakken

#### *Uitvoeringspraktijk*

De uitvoering van de taalondersteuning binnen het zorgtraject volgt de beoogde opzet. Taalonderwijs is geïntegreerd in het curriculum van de mbo-opleiding Verzorgende IG en wordt als vast onderdeel van het onderwijsprogramma aangeboden. Deelnemers volgen gedurende het eerste schooljaar intensieve Nederlandse taallessen, gecombineerd met vaktaal en beroepsgerichte vakken. De taalontwikkeling loopt daarmee parallel aan de inhoudelijke opleiding en is niet georganiseerd als een apart traject. In de loop van het eerste schooljaar wordt de toepassing van taal verder uitgebreid, onder meer in de praktijkcomponent tijdens stages.

#### **5.2.5. (Extra) begeleiding**

Hieronder volgt het overzicht van de (extra) begeleiding (tabel 15) en hoe de opzet in de praktijk is uitgevoerd.

**Tabel 15. Beoogde opzet (extra) begeleiding Zorg**

Fase	Zorg
Tweede schooljaar	Begeleiding geïntegreerd in de mbo-opleiding en het tweede schooljaar Studieloopbaanbegeleiding (SLB) gericht op voortgang binnen de opleiding Praktijkbegeleiding op de werkplek tijdens stage en het tweede schooljaar

#### *Uitvoeringspraktijk*

De uitvoering van de begeleiding binnen het zorgtraject sluit op hoofdlijnen aan bij de beoogde opzet, waarbij begeleiding wordt geboden vanuit zowel de opleiding als de praktijk. Een kenmerk van het zorgtraject is dat begeleiding grotendeels is gecentraliseerd binnen de mbo-opleiding, waardoor verschillende vormen van ondersteuning op één locatie samenkomen.

Binnen het onderwijsprogramma van MBO Utrecht worden deelnemers begeleid in hun voortgang binnen de opleiding. In de praktijkcomponent (stage en leerwerktraject) vindt begeleiding plaats op de werkplek. Aanvullend op de beoogde opzet is vanuit de gemeente een medewerker betrokken bij de uitvoering van het traject. De gemeentemedewerker is onder meer op locatie aanwezig en ondersteunt bij praktische zaken. De begeleiding binnen het zorgtraject omvat daarmee zowel ondersteuning bij het leerproces als ondersteuning bij praktische randvoorwaarden die samenhangen met deelname aan het traject.

### 5.2.6. Matching en plaatsing

Hieronder presenteren we de beoogde opzet van Matching en plaatsing (tabel 16). Daarna beschrijven we hoe deze in de praktijk is uitgevoerd.

**Tabel 16. Beoogde opzet Matching en plaatsing Zorg**

Fase	Zorg
Werving en selectie	<ul style="list-style-type: none"><li>Centrale informatiebijeenkomst</li><li>Eerste oriëntatie op werken in de zorgsector</li></ul>
Eerste schooljaar	<ul style="list-style-type: none"><li>Oriëntatie op verschillende werkvelden binnen de zorg</li><li>Kennismaking met zorgorganisaties</li><li>Koppeling van deelnemers aan zorgorganisaties</li><li>Stage (vanaf tweede helft eerste schooljaar) als eerste praktijkervaring</li><li>Verdere kennismaking tussen deelnemer en werkgever</li></ul>
Tweede schooljaar	<ul style="list-style-type: none"><li>Plaatsing bij een zorgorganisatie in het kader van het BBL-traject</li><li>Verdere ontwikkeling van werkervaring binnen een passende organisatie</li></ul> <p>Na succesvolle afronding:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Uitstroom naar werk in zorgsector</li><li>Mogelijke voortzetting onderwijs</li></ul>

#### *Uitvoeringspraktijk*

In de beginfase van het traject is de Matching nog niet direct onderdeel van de selectie. Kandidaten worden eerst toegelaten tot de opleiding via een informatiebijeenkomst, intakegesprekken en toetsing door MBO Utrecht. De koppeling met werkgevers volgt later in het eerste schooljaar. Tijdens het eerste schooljaar maken deelnemers kennis met de zorgsector en met mogelijke werkgevers. In het tweede deel van het eerste schooljaar lopen deelnemers stage bij zorgorganisaties. Voor deze stage worden deelnemers gekoppeld aan werkgevers, waarbij deze koppelingen in de praktijk als eerste vorm van Matching fungeren en de basis vormen voor een mogelijke plaatsing in het tweede schooljaar. Uitgangspunt is dat deelnemers na de stage doorstromen naar een BBL-plaats bij dezelfde zorgorganisatie. Alleen wanneer tijdens de stage blijkt dat de match onvoldoende passend is, moet worden gezocht naar een andere passende plek. Tegelijkertijd zijn deze koppelingen in deze fase nog niet volledig definitief, omdat de verdere invulling van de plaatsing in het tweede schooljaar nog wordt uitgewerkt in afstemming met betrokken werkgevers. Daarbij speelt mee dat het aantal betrokken werkgevers beperkt is en niet alle beoogde organisaties aangesloten zijn gebleven bij het traject. Daardoor is de uiteindelijke plaatsing van alle deelnemers nog niet volledig uitgekristalliseerd.

### 5.3. Ervaringen partners en deelnemers

In deze paragraaf evalueren we per onderdeel van het leerwerktraject wat volgens partners en deelnemers goed werkt en waar zij knelpunten ervaren. Een deel van de werkzame elementen komt voort uit geleerde lessen uit de trajecten van IKEA en Transdev. Waar dit het geval is, noemen we dat expliciet bij de ervaringen.

#### 5.3.1. Werving en selectie

We kijken eerst naar hoe de betrokkenen de eerste stap van het traject hebben ervaren: hoe de match tot stand kwam en of informatie, verwachtingen en toelatingseisen in de praktijk goed aansloten.

#### **Ervaringen deelnemers**

Wij spraken 3 van de 7 inburgeraars die zijn gestart aan het zorgtraject. Zij waren op het moment van het interview halverwege het eerste studiejaar en stonden op het punt om te starten met de stage tijdens dit eerste jaar.

#### *Deelnemers willen (opnieuw) werken in de zorg en nemen daarom deel aan het traject*

De belangrijkste reden voor deelnemers om met het zorgtraject te starten is de combinatie van taalontwikkeling en het (opnieuw) werken in de zorg. Alle deelnemers geven aan dat zij in hun land van herkomst al als verpleegkundige hebben gewerkt of daarvoor zijn opgeleid, en het traject zien als een eerste stap om in Nederlandse taal een centrale rol te spelen. Tegelijkertijd speelt het verbeteren van de Nederlandse taal een centrale rol. Voor sommige deelnemers was de combinatie van leren en werken doorslaggevend, omdat zij geen tijd willen verliezen en zo sneller richting werk kunnen bewegen.

#### *Deelnemers zijn door de gemeente geïnformeerd over het traject*

Deelnemers zijn vrijwel allemaal via hun inburgeringscoach of een contactpersoon vanuit de gemeente in aanraking gekomen met het traject. Deze contactpersonen speelden een actieve rol in het signaleren van geschikte kandidaten op basis van hun achtergrond en het doorsturen van informatie over de opleiding. In enkele gevallen vond er daarnaast direct contact plaats met het mbo, bijvoorbeeld door het opsturen van een cv of een uitnodiging voor een kennismakingsgesprek.

#### *Deelnemers hadden het idee goed geïnformeerd te zijn over het traject*

De eerste kennismaking met het traject verliep via individuele gesprekken en een gezamenlijke kennismakingsdag. Deelnemers geven aan dat zij tijdens deze momenten voldoende informatie kregen over de opleiding. De aanwezigheid van tolken tijdens deze kennismakingsdag droeg eraan bij dat de informatie begrijpelijk was. Ook werd in deze fase ondersteuning geboden bij praktische zaken, zoals het beoordelen van diploma's en het inschatten van het instapniveau.

Na de eerste kennismaking volgde een selectieproces, waarbij deelnemers onder andere een cv moesten aanleveren en één of meerdere gesprekken voerden. Deze gesprekken waren gericht op motivatie en achtergrond.

#### *Verwachtingen komen niet altijd overeen met de praktijk*

Hoewel deelnemers over het algemeen aangeven dat de informatievoorziening in deze fase duidelijk was, noemen zij ook dat verwachtingen niet altijd volledig overeenkwamen met de praktijk. Met name het toekomstige perspectief binnen de zorgsector bleek soms anders dan vooraf gedacht. Zo verwachtten sommige deelnemers dat zij na afronding sneller in een ziekenhuis zouden kunnen werken, terwijl in de praktijk eerst een langere route via andere functies en aanvullende opleiding nodig is.

#### *Deelnemers zouden graag meer differentiatie zien op basis van hun achtergrond*

Deelnemers zien daarnaast mogelijkheden om de werving en selectie beter te laten aansluiten op hun achtergrond. Zij geven aan dat er binnen de groep studenten grote verschillen bestaan in opleidingsniveau en werkervaring, variërend van verzorgenden tot artsen, en dat deze verschillen nu beperkt worden meegenomen in de intake. Volgens hen zou het helpen om in de selectie meer te differentiëren naar ambities en einddoelen, bijvoorbeeld door gericht te kijken naar mogelijkheden rondom BIG-registratie of door deelnemers te groeperen op basis van hun gewenste werkveld.

### **Ervaringen partners**

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van de betrokken partners rondom de werving en selectie van deelnemers. We beschrijven hierbij specifiek wat de werkzame elementen waren en waar zich knelpunten in de uitvoering voordeden.

#### *Duidelijke taakverdeling tijdens de werving en selectie: inburgeringscoaches signaleren kandidaten, betrokkenen bij de uitvoering informeren en selecteren deelnemers*

De ervaringen met de werving en selectie bij IKEA en Transdev laten zien dat een gezamenlijke informatiebijeenkomst helpt om verschillen in interpretatie te voorkomen. Bij IKEA en Transdev speelden inburgeringscoaches een belangrijke rol in het informeren van kandidaten. Hoewel dit aansloot bij hun bestaande contact met inburgeraars, ontstonden in de praktijk verschillende beelden van het traject en soms ook onrealistische verwachtingen. Dit leidde tot verwarring en mismatches in de selectie. Door over te stappen op centrale informatiebijeenkomsten, waarin kandidaten rechtstreeks door betrokken partners werden geïnformeerd, kregen alle kandidaten hetzelfde en een realistischer beeld van het traject en konden zij hun vragen direct stellen. Tegelijkertijd werd de rolverdeling duidelijker: inburgeringscoaches richtten zich op het signaleren en doorverwijzen van geschikte kandidaten, terwijl de verdere selectie, zoals intake en beoordeling van geschiktheid, werd belegd bij MBO Utrecht. Door selectie te beleggen bij partijen met inhoudelijke kennis van opleiding en beroep, verliep de beoordeling van kandidaten consistent en beter afgestemd op de eisen van het traject. Deze werkwijze werd als overzichtelijker en effectiever ervaren en droeg bij aan meer duidelijkheid voor zowel kandidaten als betrokken partners. Tegelijkertijd werd voorkomen dat inburgeringscoaches werden belast met taken die buiten hun primaire rol vallen.

#### *Regie en structuur in het wervingsproces*

Partners wijzen op het belang van duidelijke regie en structuur in het wervingsproces. In het zorgtraject is meer nadruk gelegd op centrale coördinatie van aanmeldingen en het selectieproces, onder andere door een grotere rol voor de opleider in de intake en monitoring.

Deze centralisatie zorgt voor meer overzicht en maakt het mogelijk om het proces beter te volgen en bij te sturen waar nodig. Daarnaast wordt het belang van een heldere planning en voorspelbaarheid in de werving genoemd, zodat betrokken partijen weten wanneer kandidaten kunnen instromen en hier tijdig op kunnen inspelen.

### *Beperkte betrokkenheid van werkgevers in de werving en selectie*

Hoewel de centralisatie van de werving en selectie van deelnemers, met een belangrijke rol voor MBO Utrecht, door partners als prettig en overzichtelijk wordt ervaren, wijzen werkgevers er ook op dat zij hierdoor minder direct betrokken waren bij deze fase van het traject. Wel waren ze betrokken bij het opstellen van persona's als basis voor de selectie van kandidaten. In de praktijk betekende dit dat werkgevers in een relatief laat stadium in beeld kwamen en beperkt zicht hadden op de kandidaten voorafgaand aan de start van de opleiding. Hierdoor was er minder gelegenheid om vanuit de praktijk mee te denken over de selectie en om vroegtijdig een inschatting te maken van de geschiktheid van kandidaten voor de werkomgeving. Werkgevers geven aan dat zij behoefte hebben aan een actievere rol in het proces, juist omdat zij verantwoordelijk zijn voor de begeleiding op de werkvloer en het creëren van passende leerplekken. Het beperkt betrekken van werkgevers in de wervings- en selectiefase kan daardoor invloed hebben op de aansluiting tussen kandidaat en werkplek, en op de voorbereiding van zowel deelnemers als organisaties op de start van het traject.

### *Verwachtingen, achtergrond en instroomcriteria sluiten niet altijd eenvoudig op elkaar aan*

Partners geven aan dat de werving en selectie worden bemoeilijkt doordat kandidaten sterk verschillen in achtergrond, opleidingsniveau en einddoelen. Binnen de doelgroep bevinden zich bijvoorbeeld kandidaten met ervaring als arts, verpleegkundige of apothekersassistent, maar ook kandidaten met een minder direct aansluitende zorgachtergrond. Tegelijkertijd lopen hun verwachtingen uiteen: waar de een het traject ziet als eerste stap richting werk in de zorg, hoopt de ander op snellere doorstroom naar verpleegkunde, ziekenhuiswerk of met als doel: een BIG-registratie. Deze variatie maakt het lastig om de instroomcriteria scherp af te bakenen. In de praktijk blijkt dit bijvoorbeeld wanneer een kandidaat sterk gemotiveerd is en werkervaring heeft, maar nog een beperkt taalniveau heeft, terwijl het traject juist veel vraagt op taal en communicatie. Of wanneer iemand qua taal klaar lijkt voor het werk, maar door persoonlijke omstandigheden nog weinig ruimte heeft om werk, lessen en privé te combineren. In zulke situaties is niet altijd duidelijk welke factor doorslaggevend moet zijn, waardoor verwachtingen van kandidaten niet altijd goed aansluiten bij wat het traject daadwerkelijk kan bieden.

Daarbij lijkt ook een inhoudelijke spanning te bestaan tussen wie als kansrijke kandidaat wordt gezien en wat het traject daadwerkelijk biedt. Juist kandidaten met een hoog ontwikkelpotentieel en een sterke zorgachtergrond zijn aantrekkelijk voor selectie, omdat zij naar verwachting het onderwijs aankunnen en perspectief hebben op duurzame uitstroom. Hoewel het traject, afhankelijk van de gevolgde opleidingsroute, voor een belangrijk deel van deze groep perspectief biedt op doorstroom naar verpleegkunde, waarin ook BIG-registratie is verweven, en de gemeente ernaar

streeft dat ziekenhuizen op termijn aansluiten, is voor een belangrijk deel van deze groep de kans groter dat het verschil tussen de eigen verwachtingen en de feitelijke instroomroute groot is. Voor voormalig artsen betekent instroom via de opleiding Verzorgende IG of Verpleegkunde immers vaak een duidelijke stap terug ten opzichte van hun eerdere positie en een langere indirectere route naar het gewenste einddoel. Daarmee kan juist bij de kandidaten die op papier het meest kansrijk lijken, de spanning tussen potentieel en passend perspectief het sterkst zijn. Volgens de partners is het van belang dat dit besproken wordt met de deelnemers voorafgaand aan deelname aan het traject. De gemeente noemt het traject daarom richting deelnemers: 'een startbaan op weg naar een droombaan'.

### **5.3.2. Uitvoering van de leerwerkcomponent**

In deze paragraaf bespreken we de leerwerkcomponent. Deze bestaat uit het eerste en tweede leerjaar. Omdat de studenten zich in het eerste leerjaar bevinden, gaan we met name in op deze periode. Op basis van de informatie uit de werksessies en eerste ervaringen met de stage kunnen wij wel enkele inzichten over het tweede leerjaar bieden.

#### **Ervaringen deelnemers**

##### *Deelnemers zijn positief over de combinatie van taalonderwijs en zorgopleiding*

Deelnemers zijn overwegend positief over de opzet van het eerste schooljaar, met name doordat taalonderwijs en zorgopleiding gecombineerd worden. Zij ervaren deze combinatie als efficiënt en zinvol, omdat zij op deze manier tegelijk aan hun Nederlands en hun ontwikkeling richting werk in de zorg kunnen werken. Deelnemers beschrijven het traject als een manier om sneller richting werk in Nederland toe te groeien. Juist doordat taal, opleiding en voorbereiding op werk met elkaar zijn verbonden, zien zij het traject als een betekenisvolle stap richting een toekomst in de zorg.

Daarnaast noemen deelnemers de duidelijke structuur van het traject als positief punt. Het feit dat onderwijs, begeleiding en voorbereiding op werk grotendeels op één vaste plek georganiseerd zijn, geeft houvast. Ook draagt dit eraan bij dat deelnemers beter weten waar zij terecht kunnen en wat er van hen verwacht wordt.

##### *Het traject wordt als intensief ervaren, vooral door deelnemers met zorgtaken*

Tegelijkertijd geven deelnemers aan dat het traject intensief is. De combinatie van lesdagen, huiswerk, studeren en andere verplichtingen vraagt veel van hen. Dit geldt in het bijzonder voor deelnemers met kinderen of andere zorgtaken. Zij benoemen dat het programma veel tijd en energie kost en dat het soms moeilijk is om dit te combineren met hun privésituatie.

## Ervaringen partners

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van ambtenaren bij de gemeente Utrecht, medewerkers van het mbo, jobcoaches en vertegenwoordigers van werkgevers.

### *Eén locatie en één samenhangend programma geven structuur en rust*

Partners ervaren het als een belangrijk pluspunt dat onderwijs, taal, inburgering en begeleiding in het zorgtraject in belangrijke mate op één locatie en binnen één programma samenkomen. Juist deze bundeling maakt het traject overzichtelijker dan eerdere leerwerktrajecten, waarin verschillende onderdelen meer naast elkaar liepen. Doordat veel op één plek plaatsvindt, hebben deelnemers volgens betrokkenen meer houvast en hoeft minder steeds opnieuw te worden afgestemd tussen verschillende locaties en partijen. Vooral de combinatie van mbo-onderwijs met inburgeringselementen en de voorbereiding op werk in de zorg maakt dat deelnemers volgens betrokkenen gerichter kunnen toewerken naar een volgende stap.

### *De gefaseerde opbouw van school naar stage en later BBL maakt het traject beter behapbaar*

Partners beschouwen de gefaseerde opbouw van het traject als een sterk element. Studenten starten niet direct in een werksituatie, maar bouwen eerst binnen de opleiding kennis, taal en vaardigheden op, waarna zij geleidelijk kennismaken met stageplekken en werkgevers. Volgens betrokkenen maakt dit het traject beter behapbaar, juist omdat deelnemers tijd krijgen om in het Nederlandse onderwijssysteem en de zorgcontext te landen voordat zij de overstap naar werk maken.

### *Het eerste schooljaar past goed bij deelnemers met zorgachtergrond die opnieuw willen instromen in de sector*

Betrokkenen zien als kracht dat het eerste schooljaar goed aansluit bij deelnemers die al een zorgachtergrond hebben en opnieuw willen instromen in de sector. Voor deze groep biedt het traject een duidelijke en gestructureerde route terug richting werk in de zorg, waarbij taalontwikkeling, beroepsvorming en praktijkervaring met elkaar worden verbonden. Daarmee sluit het eerste schooljaar volgens partners inhoudelijk goed aan bij de kenmerken en behoeften van de huidige groep.

### *De overgang van onderwijs naar praktijk vraagt meer voorbereiding en afstemming met werkgevers*

Hoewel de gefaseerde opbouw van het traject als kracht wordt gezien, benadrukken partners ook dat de stap van onderwijs naar praktijk meer voorbereiding vraagt dan vooraf misschien werd verondersteld. Juist in de overgang naar stage en later BBL wordt zichtbaar dat er veel moet worden afgestemd met werkgevers over verwachtingen, begeleiding en de concrete invulling van de werkplek.

### *Verschillen tussen zorgsectoren en werkplekken maken één uniforme route lastig*

Een aandachtspunt is dat de zorgsector minder uniform is dan het traject in eerste instantie suggereert. Verschillende zorgorganisaties werken met andere roosters, werkvormen, verwachtingen en beroepspraktijken. Daardoor is het lastig om één route te ontwikkelen die voor alle deelnemende werkgevers en werkplekken even goed past. Wat voor de ene zorgorganisatie logisch of haalbaar is, hoeft dat voor een andere organisatie niet te zijn.

### *Persoonlijke omstandigheden, reistijd en belastbaarheid kunnen de overgang naar stage of werk bemoeilijken*

Tot slot wijzen partners erop dat de overgang van onderwijs naar stage en later werk niet alleen afhangt van motivatie of leerbaarheid, maar ook sterk wordt beïnvloed door praktische omstandigheden. Reistijd, bereikbaarheid van locaties, kinderopvang en belastbaarheid kunnen bepalend zijn voor de vraag of stage of werk in de praktijk haalbaar is.<sup>[13]</sup> Die factoren spelen tijdens het eerste schooljaar al mee, maar worden volgens betrokkenen nog belangrijker zodra studenten meer de werkpraktijk in gaan.

### *De gemeente heeft deelnemers veel praktische zaken geregeld zodat de randvoorwaarden op orde waren*

Binnen het zorgtraject heeft de gemeente een belangrijke rol gespeeld in het ervoor zorgen dat de randvoorwaarden voor deelname op orde zijn door onder andere het regelen en financieren van laptops, lesmaterialen en kinderopvang. Door deze zaken bewust niet bij de deelnemers neer te leggen, konden zij zich richten op het leren van de Nederlandse taal, het volgen van onderwijs en de voorbereiding op werk, zonder extra stress over regelzaken die in een nieuwe context lastig te overzien zijn. Tegelijkertijd wordt door de gemeente benadrukt dat deze werkwijze veel tijd, inzet en adhoc organisatie van de gemeente vraagt en daarmee kwetsbaar is voor continuering en opschaling.

---

13 Doordat deelnemers aan het leerwerktraject geen studenten-OV hebben, vallen reiskosten aanzienlijk hoger uit. Ook wanneer deelnemers een gezinsleven hebben, is het extra lastig om de studie te combineren.

### 5.3.3. (Extra) taalondersteuning

In deze paragraaf wordt beschreven hoe deelnemers en partners de (aanvullende) taalondersteuning binnen de leerwerktrajecten hebben ervaren.

#### **Ervaringen deelnemers**

*De combinatie van taalonderwijs en vaktaal is nuttig, maar het niveau van de vaktaal is hoog*

Deelnemers ervaren dat de combinatie van taalonderwijs en zorginhoud zorgt voor snellere vooruitgang in hun Nederlands. Doordat zij taal direct verbinden aan de opleiding en de zorgpraktijk, hebben zij het gevoel dat zij in korte tijd veel leren.

Tegelijk geven deelnemers aan dat de combinatie van zorgvakken en Nederlands in het begin moeilijk was. Vooral in de eerste fase kostte het veel moeite om nieuwe woorden, zinnen en vakinhoud tegelijk te volgen. Naarmate het traject vorderde, werd dit volgens hen beter te doen en kregen zij meer grip op de taal.

*De kwaliteit van (taal)docenten wordt gewaardeerd*

Deelnemers zijn zeer positief over de (taal)docenten. Zij beschrijven de docenten als betrokken en behulpzaam, en waarderen dat er ruimte is om vragen te stellen en extra uitleg te krijgen wanneer iets nog niet duidelijk is. Meer taalbeheersing geeft deelnemers bovendien vertrouwen en uitzicht op vervolgstappen in de zorg. Zij ervaren dat zij zich door hun groei in het Nederlands beter kunnen uitdrukken en actiever kunnen deelnemen aan de opleiding.

#### **Ervaringen partners**

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van ambtenaren bij de gemeente Utrecht, medewerkers van het mbo, jobcoaches en vertegenwoordigers van werkgevers.

*Integratie van NT2, vaktaal en zorgonderwijs versterkt de samenhang en betekenis van taalontwikkeling*

Partners zien als belangrijk pluspunt dat taalondersteuning in het zorgtraject niet als los onderdeel is georganiseerd, maar is geïntegreerd in de mbo-opleiding. Doordat NT2, vaktaal en zorginhoud binnen één programma samenkomen, sluiten taalontwikkeling en beroepsvorming beter op elkaar aan dan in trajecten waarin deze onderdelen meer naast elkaar lopen. Daarbij helpt het dat deelnemers taal direct leren in relatie tot zorgvakken, beroepshandelingen en later de stage. Daardoor krijgt taal sneller betekenis in de context waarin deelnemers die ook daadwerkelijk nodig hebben. Betrokkenen zien dit als een duidelijke meerwaarde van de gekozen opzet.

*Extra taaluren binnen het mbo maken bijsturing mogelijk wanneer dat nodig is*

Een tweede werkzaam element is dat binnen het mbo ruimte bestaat om extra taalondersteuning toe te voegen wanneer blijkt dat deelnemers daar behoefte aan hebben. Partners noemen dit als voordeel van de gekozen opleidingsconstructie: waar nodig kan sneller worden bijgestuurd, zonder dat daarvoor een apart traject of nieuwe organisatievorm hoeft te worden opgezet. Dat maakt het mogelijk om de taalondersteuning beter af te stemmen op de voortgang van de groep.

*Werkgevers zien dat deelnemers sneller groeien in spreekvaardigheid dan vooraf werd verwacht*  
Werkgevers en andere betrokkenen geven aan dat deelnemers in de praktijk sneller vooruitgaan in hun mondelinge taalvaardigheid dan zij vooraf hadden verwacht. Vooral in contactmomenten met studenten blijkt dat spreken en begrijpen zich gedurende het traject zichtbaar ontwikkelen. Dit versterkt bij betrokken partijen het beeld dat taalontwikkeling juist gebaat is bij een setting waarin onderwijs en zorgpraktijk dicht bij elkaar liggen.

*Niveaueverschillen binnen de groep maken het lastig om iedereen op het juiste niveau te bedienen*  
Een belangrijk aandachtspunt is dat deelnemers binnen de groep verschillen in startniveau, leertempo en taalbeheersing. Hierdoor is het lastig om één aanbod te organiseren dat voor alle studenten tegelijk goed aansluit. Partners geven aan dat deze verschillen het moeilijk maken om voldoende differentiatie aan te brengen, zeker wanneer taal, vakinhoud en opleiding in hetzelfde programma samenkomen.

*De combinatie van algemene taal, vaktaal en zorginhoud blijft voor veel deelnemers zwaar*  
Hoewel de integratie van taal en opleiding als kracht wordt gezien, benoemen partners ook dat deze combinatie veel van deelnemers vraagt. Studenten moeten tegelijk werken aan algemene taalontwikkeling, vaktaal en zorginhoud, wat het traject intensief maakt. Zeker in de beginfase kan deze stapeling zwaar zijn, omdat verschillende leerdoelen parallel lopen en niet voor alle deelnemers in hetzelfde tempo haalbaar zijn.

*Formele taal- en exameneisen in mbo en zorg kunnen het traject vertragen*

Daarnaast noemen partners dat formele eisen binnen opleiding en zorgpraktijk een remmende factor kunnen zijn. Taalontwikkeling is niet alleen belangrijk voor het kunnen volgen van lessen, maar ook voor het behalen van examens en het functioneren in de praktijk. Daardoor kan voortgang in het traject onder druk komen te staan wanneer deelnemers inhoudelijk wel potentie hebben, maar de formele taalvereisten nog niet volledig halen. Op het moment van schrijven wordt hier samen met de MBO Raad en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven aan gewerkt.

*Structurele financiering van extra taalondersteuning, met name in vervolggaren, is nog onzeker*  
Tot slot signaleren betrokkenen dat het bieden van extra taalondersteuning in de huidige fase nog grotendeels binnen de ruimte van het traject kan worden opgevangen, maar dat dit richting vervolggaren minder vanzelfsprekend is. Tegelijk zetten MBO Utrecht en de gemeente zich al actief in om aanvullende NT2-ondersteuning te organiseren.

#### **5.3.4. (Extra) begeleiding**

In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop deelnemers en partners de (aanvullende) begeleiding tijdens de leerwerktrajecten hebben ervaren.

##### **Ervaringen deelnemers**

###### *Deelnemers zijn zeer positief over de toegankelijke begeleiding*

Deelnemers zijn zeer positief over de begeleiding binnen het traject. Zij noemen de docenten, jobcoach en contactpersonen vanuit gemeente en opleiding als betrokken en behulpzaam, en ervaren dat zij goed worden ondersteund tijdens het traject.

Voor deelnemers is bovendien duidelijk bij wie zij terecht kunnen met praktische vragen. Zij weten verschillende contactpersonen te noemen voor specifieke zaken, zoals school, stage of andere problemen, en ervaren dat deze lijnen toegankelijk zijn. De hulp bij praktische zaken wordt sterk gewaardeerd. Deelnemers noemen onder meer ondersteuning bij kinderopvang, het regelen van een laptop, contact met stageplekken en vragen over reiskosten. Juist deze praktische hulp maakt volgens hen verschil in het kunnen deelnemen aan het traject.

Goede begeleiding draagt volgens deelnemers bij aan vertrouwen, voortgang en het volhouden van het traject. Zij ervaren dat ondersteuning en bereikbaarheid van betrokkenen helpen om door te gaan, ook wanneer het traject intensief is of er praktische problemen spelen.

##### **Ervaringen partners**

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van ambtenaren bij de gemeente Utrecht, medewerkers van het mbo, jobcoaches en vertegenwoordigers van werkgevers.

###### *De aanwezigheid van meerdere aanspreekpunten maakt ondersteuning laagdrempelig, maar de rolverdeling kan nog duidelijker*

Partners zien als kracht dat verschillende vormen van ondersteuning binnen het zorgtraject grotendeels samenkomen op één locatie. Deelnemers kunnen op meerdere plekken terecht met vragen of problemen, bijvoorbeeld bij docenten, begeleiders vanuit het mbo en contactpersonen vanuit de gemeente. Daardoor is ondersteuning niet afhankelijk van één persoon en zijn de lijnen laagdrempelig. Tegelijk zorgt deze bundeling ervoor dat begeleiding voor deelnemers overzichtelijker is georganiseerd dan wanneer zij steeds tussen verschillende loketten of organisaties moeten schakelen.

Hoewel er veel begeleiding aanwezig is, geven partners aan dat niet altijd volledig duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Met name in de overgang tussen onderwijs, stage en later BBL lopen de rollen van mbo, team inburgering, WSP, Werkcentrum Midden-Utrecht, werkgever, eventuele jobcoaches en de projectleiding deels langs elkaar heen. Daardoor bestaat het risico dat signalen blijven liggen of dat niet helder is wie een vraag of probleem moet oppakken.

###### *Praktische ondersteuning vanuit mbo en gemeente helpt om belemmeringen snel op te lossen*

Een tweede werkzaam element is dat praktische ondersteuning dicht op het traject is georganiseerd. Betrokkenen noemen als meerwaarde dat vragen over bijvoorbeeld kinderopvang, leermiddelen, vervoer of andere randvoorwaarden niet los van het traject blijven hangen, maar relatief snel kunnen worden opgepakt. Juist doordat gemeente en mbo hierin beiden een rol hebben, kunnen praktische belemmeringen sneller worden opgelost en hoeven deelnemers daar minder zelf achteraan.

###### *Persoonlijke begeleiding sluit aan bij de intensieve fase waarin deelnemers zitten*

De betrokkenen stellen dat de persoonlijke begeleiding goed past bij de fase waarin deelnemers zich bevinden. Studenten combineren taal, opleiding, stage en praktische verplichtingen, terwijl zij tegelijkertijd hun weg moeten vinden in een nieuwe onderwijs- en werkomgeving. In zo'n fase is het volgens partners van belang dat er niet alleen algemene ondersteuning beschikbaar is, maar ook begeleiding die rekening houdt met de persoonlijke situatie en belastbaarheid van deelnemers.

*Werkgevers voorzien een forse begeleidingslast op de werkvloer, zeker in de overgang naar BBL*  
Werkgevers geven aan dat begeleiding in de praktijk veel tijd en aandacht vraagt, vooral wanneer studenten nog weinig ervaring hebben met de Nederlandse zorgcontext. Die begeleidingslast speelt al in de stage, maar wordt richting BBL nog relevanter, omdat deelnemers dan intensiever in de werkpraktijk meedraaien. Daarmee ontstaat het risico dat de begeleiding op de werkvloer zwaarder uitvalt dan vooraf was voorzien. Een bijkomend aandachtspunt is dat goede begeleiding niet alleen inzet vraagt, maar ook tijd en financiering. Partners wijzen erop dat ondersteuning op school en op de werkvloer niet vanzelf uit reguliere capaciteit kan worden opgevangen. Zeker wanneer de groep groeit of de begeleiding intensiever wordt, ontstaat de vraag hoe deze inzet structureel georganiseerd en bekostigd kan worden.

*Werkgevers hebben behoefte aan meer zicht op voortgang en ontwikkeling van deelnemers*  
Tot slot geven werkgevers aan dat zij meer zicht willen hebben op hoe studenten zich binnen de opleiding ontwikkelen. Juist om goed te kunnen begeleiden op de werkvloer, is voor hen relevante informatie nodig over taalontwikkeling, voortgang en leerpunten. Wanneer dat zicht beperkt blijft, maakt dit het lastiger om verwachtingen af te stemmen en de begeleiding op de werkplek goed aan te laten sluiten op wat deelnemers nodig hebben.

### **5.3.5. Matching en plaatsing**

In deze paragraaf beschrijven we hoe deelnemers en partners de fase van Matching en plaatsing hebben ervaren.

#### **Ervaringen deelnemers**

*Deelnemers hebben een duidelijk beeld van werkplek en werkzaamheden*

Deelnemers geven aan dat de klikgesprekken met werkgevers duidelijk en nuttig waren. Deze gesprekken hielpen hen om een beter beeld te krijgen van de werkplek, de werkzaamheden en wat er in de praktijk van hen verwacht zou worden. Daarmee vormden de gesprekken een belangrijk moment in de overgang van opleiding naar werk of stage. Ook de stage helpt deelnemers om beter te begrijpen welk type werk en welke werkplek bij hen past. Door in de praktijk mee te lopen, krijgen zij meer zicht op de dagelijkse werkzaamheden in de zorg en op de verschillen tussen functies en werkomgevingen. Dit maakt concreter wat het werk inhoudt en helpt hen om hun eigen voorkeuren en mogelijkheden beter in te schatten.

*Na de start werd voor deelnemers soms pas duidelijk hoe lang de route naar de gewenste baan is*

Tegelijkertijd blijkt voor sommige deelnemers pas gaandeweg het traject duidelijk dat zij in eerste instantie instromen als verzorgende. Hoewel zij het traject vaak zien als een stap richting werk in de zorg, wordt tijdens de opleiding en in de kennismaking met werkplekken concreter wat deze eerste stap in de praktijk betekent. Voor een deel van de deelnemers wijkt dit af van hun eerdere verwachtingen, bijvoorbeeld wanneer zij aanvankelijk sterker dachten aan werk als verpleegkundige of aan werk in een ziekenhuis. In het verlengde hiervan geven deelnemers aan dat de route naar verpleegkunde, ziekenhuiswerk of BIG-registratie langer en indirecter blijkt dan zij vooraf dachten. Daarbij geldt dat binnen de route verpleegkunde BIG-registratie wel in de opleiding is verweven, en dat de gemeente ernaar streeft om op termijn ook ziekenhuizen bij het traject aan te laten sluiten. Tijdens het traject groeit het besef dat het zorgtraject vooral een eerste stap is binnen een langere route, waarin verdere opleiding, werkervaring en aanvullende procedures nodig zijn om uiteindelijk op het gewenste niveau of in het gewenste werkveld terecht te komen. Hoewel deelnemers dit niet per se als negatief beschrijven, vraagt het wel om het bijstellen van verwachtingen over tempo en vervolgstappen.

#### **Ervaringen partners**

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van ambtenaren bij de gemeente Utrecht, medewerkers van het mbo, jobcoaches en vertegenwoordigers van werkgevers.

*De route via kennismaking, klikgesprekken, stage en daarna BBL biedt een logische opbouw*

Betrokkenen zien als kracht dat Matching en plaatsing niet in één stap plaatsvinden, maar via een geleidelijke opbouw verlopen. De route via kennismaking, klikgesprekken, stage en daarna een mogelijke overgang naar BBL maakt het mogelijk om deelnemers en werkplekken stapsgewijs met elkaar in contact te brengen. Juist in een sector als de zorg, waar werkplek en begeleiding sterk bepalend zijn voor het vervolg, wordt deze opbouw als logisch en passend gezien.

*Het werken met meerdere zorgorganisaties vergroot in theorie de kans op een passende plek*

Een tweede verwacht werkzaam element is dat het traject niet aan één werkgever is gekoppeld, maar werkt met meerdere zorgorganisaties. In theorie vergroot dit de kans dat deelnemers op een plek terechtkomen die past bij hun achtergrond, leerroute en mogelijkheden. Ook biedt dit meer ruimte om rekening te houden met verschillen tussen werkplekken en om deelnemers niet direct aan één specifieke context te binden. Daarnaast benoemen betrokkenen dat het werken met meerdere werkgevers de trajecten minder afhankelijk maakt van een werkgever en daarmee meer toekomstbestendig.

*Stage in jaar 1 creëert ruimte om deelnemer en werkplek geleidelijk aan elkaar te laten wennen*  
Partners zien de stage in het eerste jaar als een belangrijk tussenmoment. Deze fase biedt ruimte om deelnemers en werkplekken aan elkaar te laten wennen, voordat sprake is van een intensievere werkrelatie in de BBL-fase. Daardoor kan in een relatief vroege fase worden verkend hoe iemand functioneert in de praktijk en of er wederzijds voldoende vertrouwen ontstaat voor een vervolg.

*De combinatie van opleiding en praktijk maakt duurzame instroom in de zorg aannemelijker*  
De betrokkenen verwachten dat de combinatie van opleiding en praktijk de kans op duurzame instroom in de zorg vergroot. Doordat deelnemers niet alleen een opleiding volgen, maar ook al vroeg kennismaken met werkplekken in de sector, ontstaat een route die beter aansluit op langdurige toetreding tot de arbeidsmarkt dan wanneer onderwijs en praktijk los van elkaar zouden staan.

*Matching wordt beïnvloed door praktische factoren zoals reistijd, opvang, roosters en bereikbaarheid*  
Partners geven aan dat Matching niet alleen afhangt van motivatie of inhoudelijke geschiktheid, maar ook sterk wordt beïnvloed door praktische omstandigheden. Reistijd, bereikbaarheid van locaties, kinderopvang en roosters kunnen in de praktijk bepalend zijn voor de vraag of een stage- of werkplek haalbaar is. Daardoor kan een plek inhoudelijk passend lijken, maar in de uitvoering alsnog minder goed blijken te werken.

*Niet alle deelnemende zorgorganisaties bleven aangehaakt of bleken passend voor deze doelgroep*  
Een tweede aandachtspunt is dat niet alle zorgorganisaties die in beeld waren, uiteindelijk even goed bleken aan te sluiten bij de doelgroep of het traject. In de praktijk veranderde de samenstelling van deelnemende organisaties, en haakten sommige partijen af of bleken minder geschikt dan aanvankelijk gedacht. Dit maakt duidelijk dat het betrekken van meerdere werkgevers kansen biedt, maar tegelijk ook vraagt om voortdurende afstemming over haalbaarheid en passendheid.

*Specifieke eisen per sector of werkgever beperken de uitwisselbaarheid van plekken*  
Daarnaast blijkt dat zorgorganisaties onderling sterk verschillen in werkcontext, verwachtingen en mogelijkheden voor begeleiding. Daardoor zijn stage- en werkplekken niet zonder meer uitwisselbaar. Wat in de ene organisatie passend en haalbaar is, hoeft dat in een andere setting niet te zijn. Dit vraagt om een meer sectorspecifieke benadering.

*Voor sommige deelnemers blijft het uiteindelijke perspectief op werk of doorgroei nog onzeker*  
Tot slot signaleren betrokkenen dat voor een deel van de deelnemers nog niet volledig duidelijk is hoe hun route na de stage of opleiding eruit zal zien. Voor deelnemers met een specialistische

zorgachtergrond blijft het uiteindelijke perspectief op werk of doorgroei nog deels open. Daarmee is Matching niet alleen een kwestie van een passende stageplek vinden, maar ook van het verbinden van die plek aan een realistisch vervolgperspectief.

*De gemeente Utrecht heeft ingezet op het trainen van werkgevers*  
Op basis van de ervaringen binnen de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev heeft de gemeente Utrecht expliciet ingezet op het beter voorbereiden en ondersteunen van werkgevers. Daarbij zijn verschillende vormen van ondersteuning ingezet. Via New Dutch Connections/Future Citizens hebben deelnemers uit het zorgtraject zich tijdens een gezamenlijke bijeenkomst aan werkgevers gepresenteerd. Daarnaast hebben werkgevers via de gemeente meerdere trainingen interculturele communicatie gevolgd. Ook is de Harrie-training van CNV ingezet, gericht op het begeleiden van mensen op de werkvloer. Deze inzet was bedoeld om werkgevers beter toe te rusten voor de begeleiding van deelnemers en om meer kennis, draagvlak en bewustzijn te creëren rond het werken met statushouders in het zorgtraject.

De trainingen vonden plaats nadat wij de interviews met uitvoerders hadden gehouden, waardoor deze ervaringen niet meegenomen kunnen worden in dit rapport. Volgens de gemeente blijkt uit de eerste ervaringen dat deze inzet bijdraagt aan een betere voorbereiding van werkgevers en minder complicaties op de werkvloer. Werkgevers die actief hebben deelgenomen aan deze trainingen ervaren meer handelingsperspectief en slagen er beter in om deelnemers passend te ondersteunen.

#### 5.4. Tussenconclusie

Het zorgtraject binnen U-Match laat een ander ontwerp en ontwikkelpad zien dan de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev. Waar deze trajecten waren ingericht rondom een specifieke werkgever, is het zorgtraject opgezet als een geïntegreerd opleidingstraject, met de mbo-opleiding als centraal uitgangspunt. In deze opzet zijn inburgering, taalonderwijs, vakopleiding en praktijkervaring samengebracht in één samenhangend programma. Hierdoor ontstaat meer structuur en samenhang voor deelnemers en betrokken partners, en wordt versnippering tussen onderwijs, begeleiding en werk beperkt.

Doordat het zorgtraject gekoppeld is aan een mbo-opleiding ligt de instapdrempel hoger dan bij de andere leerwerktrajecten. Waar de methodische aanpak uitgaat van een brede toegankelijkheid, is binnen dit traject gekozen voor duidelijke instroomcriteria en een doelgroep die in staat is een intensief en meerjarig scholingstraject te doorlopen. Het zorgtraject biedt daarmee een route richting duurzaam en gekwalificeerd werk in de zorg. De combinatie van taalontwikkeling, beroepsvorming en gefaseerde praktijkervaring wordt door deelnemers als betekenisvol en motiverend ervaren. Deelnemers stellen daarnaast dat het hun Nederlandse taalverwerving versnelt en verbetert. Ook betrokken partners zien de meerwaarde van één integraal programma, waarin onderwijs, begeleiding en voorbereiding op werk grotendeels op één locatie plaatsvinden en duidelijke structurerende kaders bieden.

Tegelijkertijd maakt dit hoofdstuk duidelijk dat ook deze aanpak geen laagdrempelig of licht traject is. De combinatie van algemene taalontwikkeling, vaktaal en zorginhoud vraagt veel van deelnemers, zeker in de beginfase van het traject. Met name deelnemers met zorgtaken of beperkte belastbaarheid ervaren het programma als intensief. Doordat de taalcomponent is geïntegreerd in het reguliere onderwijsaanbod, is de opbouw van het traject voor deelnemers minder belastend dan bij de trajecten van IKEA en Transdev. Tegelijkertijd is het traject intensiever dan voor reguliere studenten die de Nederlandse taal al beheersen, omdat deelnemers gelijktijdig werken aan taalontwikkeling, vakinhoudelijke kennis en arbeidsdeelname.

Het zorgtraject laat zien dat goede begeleiding en praktische ondersteuning cruciaal zijn voor het volhouden van het traject. De gecentraliseerde begeleiding binnen het mbo, aangevuld met ondersteuning vanuit de gemeente bij praktische zaken zoals vervoer of kinderopvang, wordt door deelnemers benoemd als een belangrijke succesfactor. Tegelijkertijd signaleren partners dat de rolafbakening tussen mbo, team inburgering, Werkcentrum Midden-Utrecht, WSP, werkgevers, eventuele jobcoaches en de projectleiding scherper kan, met name in de overgang van onderwijs

naar stage en later BBL. In deze fase is niet altijd voor iedereen duidelijk wie verantwoordelijk is voor het signaleren en oppakken van knelpunten. Daarnaast verwachten de partijen dat de intensieve begeleidingsbehoefte, zowel op school als op de werkvloer, meer structurele organisatie en financiering van begeleiding behoeft, zeker wanneer het traject opgeschaald zou worden of met grotere groepen deelnemers wordt gewerkt.

Het zorgtraject bevindt zich ten tijde van de dataverzameling nog in het eerste schooljaar. De deelnemers zijn inmiddels gekoppeld aan werkgevers, maar hebben nog geen praktijkervaring opgedaan op de werkvloer. Uit onderzoek van Bulsink et al. (2023) blijkt dat knelpunten zich in dit soort trajecten vaak juist in de praktijkfase manifesteren. Zo verloopt het contact tussen zorgmedewerkers en anderstalige studenten niet altijd soepel als gevolg van taalbarrières en cultuurverschillen. Daarnaast is niet iedere collega in staat of bereid om extra begeleiding te bieden. Dit komt mede doordat de hoge werkdruk binnen zorginstellingen de ruimte voor adequate ondersteuning beperkt. De gemeente Utrecht heeft hierop geanticipeerd door in te zetten op het trainen van de medewerkers van de zorginstellingen gericht op het begeleiden van statushouders op de werkvloer. De gemeente heeft, op het moment van schrijven van dit rapport, de eerste signalen ontvangen dat bij de werkgever waar medewerkers de trainingen hebben gevolgd, deelnemers beter lijken te landen en minder knelpunten ervaren dan bij de werkgever waar (bijna) geen medewerkers deze trainingen hebben gevolgd. Deze bevindingen, in combinatie met het onderzoek van Bulsink et al. (2023), onderstrepen het belang van vervolgonderzoek naar het zorgtraject en de andere mbo-leerwerktrajecten die de gemeente Utrecht beoogt te ontwikkelen. Een cruciale fase van het leerwerktraject, de praktijkfase op de werkvloer, kon binnen dit onderzoek nog niet worden meegenomen, terwijl juist in deze fase belangrijke knelpunten en succesfactoren zichtbaar worden.

## 6 Conclusie

U-Match is opgezet tegen de achtergrond van aanhoudende knelpunten in de arbeidstoeleiding van statushouders. Binnen de Wi2021 ligt de opgave om werk en inburgering beter te verbinden, terwijl taal, opleiding en participatie in de praktijk vaak nog naast elkaar bestaan. Tegelijkertijd zijn structurele personeelstekorten zichtbaar en blijft het arbeidspotentieel van statushouders onderbenut door een misMatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Tegen deze achtergrond heeft de gemeente Utrecht binnen het AMIFprogramma, samen met werkgevers, onderwijsinstellingen en taalaanbieders, drie leerwerktrajecten ontwikkeld. De trajecten bij IKEA en Transdev zijn werkgevergedreven en gericht op snelle instroom in werk, terwijl het zorgtraject is ingericht als geïntegreerd opleidingstraject in samenwerking met het mbo, met een langere doorlooptijd en focus op duurzame plaatsing. IKEA en Transdev, en in mindere mate het zorgtraject, zijn gebaseerd op een methodische aanpak voor leerwerktrajecten ontwikkeld door de Hogeschool Utrecht (De Bell en Bakker 2022).

In deze conclusie worden de belangrijkste bevindingen uit de evaluatie van de drie trajecten samengebracht, gerelateerd aan de oorspronkelijke doelstellingen en geplaatst in het licht van inzichten uit de literatuur. In de conclusie komen drie thema's naar voren die de haalbaarheid en effectiviteit van leerwerktrajecten bepalen: ten eerste de mate waarin taal, werk en inburgering daadwerkelijk worden geïntegreerd in plaats van gestapeld; ten tweede de spanning tussen ontwerpambities en de uitvoerbaarheid in de praktijk; en ten derde de afweging tussen een leerwerktraject toegankelijk maken voor een brede doelgroep en het streven naar diplomagerichte trajecten, waarbij deelnemers een sterkere uitgangspositie op de arbeidsmarkt krijgen, maar de toegankelijkheid van de trajecten afneemt.

### 6.1. Kwantitatieve resultaten

De gemeente Utrecht stelde zich ten doel om binnen U-Match drie leerwerktrajecten op te zetten met elk tien deelnemers, met de ambitie van een evenredige deelname van mannen en vrouwen.

#### *Het aantal beoogde leerwerktrajecten is behaald*

De gemeente Utrecht heeft drie leerwerktrajecten opgezet en heeft daarmee het beoogde aantal leerwerktrajecten gerealiseerd. Het vinden van werkgevers die capaciteit voor het ontwerpen van de leerwerktrajecten en de werkvloerbegeleiding vrij wilden maken, was moeilijker dan de gemeente had voorzien.

#### *Het aantal deelnemers bij IKEA en Transdev was lager dan beoogd en de uitval was relatief hoog*

Het beoogde aantal deelnemers is bij zowel IKEA als Transdev niet gerealiseerd: in beide trajecten startten uiteindelijk vijf deelnemers in plaats van de beoogde tien.<sup>[14]</sup> Bij het leerwerktraject van Transdev is het niet gelukt om voldoende geschikte kandidaten te werven. Bij IKEA konden maximaal vijf deelnemers instromen door beperkte capaciteit en middelen bij IKEA.

Daarnaast was de uitval relatief hoog – vier deelnemers bij Transdev en twee deelnemers bij IKEA. Bij Transdev rondde één deelnemer het traject af en bij IKEA stroomden drie deelnemers uit naar werk. Daarmee bleven zowel de instroom als de uitstroom achter bij de ambitie. De combinatie van lage instroom en uitval maakte de trajecten bovendien kwetsbaar in de uitvoering.

De uitval kende verschillende oorzaken. Bij IKEA vielen deelnemers uit vanwege privéomstandigheden en omdat zij een andere, beter passende baan vonden. Bij Transdev bleek voor twee deelnemers de combinatie van inburgering en het leerwerktraject te zwaar. Voor één deelnemer viel de praktijkcomponent tegen en één deelnemer wilde sneller starten met werken en is Ubertaxichauffeur geworden.

14 Een van de vijf deelnemers bij Transdev viel onder de oude wet inburgering. Deze persoon is niet meegenomen in de subsidieverantwoording richting AMIF.

*Een groter aantal deelnemers bij het zorgtraject en relatief lagere uitval*

Bij het zorgtraject was de instroom van deelnemers hoger. Hieraan droeg bij dat ook asielzoekers, Oekraïners en inburgeraars uit de gehele U16-regio konden aansluiten. Het aantal inburgeraars dat deelnam was tien, waarvan zeven inburgeraars uit de gemeente Utrecht en drie uit de U16-regio. Het aantal van zeven Utrechtse inburgeraars was iets lager dan de beoogde tien inburgeraars. Het aantal deelnemers dat afviel tijdens het eerste opleidingsjaar lag laag. Een van de drie inburgeraars uit de U16-regio viel uit.

*Lage deelname van vrouwen bij IKEA en Transdev, hoge deelname bij de zorg*

Bij IKEA en Transdev is de werving specifiek gericht geweest op het includeren van vrouwen, desondanks bleef de deelname van vrouwelijke inburgeraars beperkt tot één deelnemer bij Transdev. Dit kwam mede doordat randvoorwaarden zoals kinderopvang en ondersteuning bij onregelmatige werktijden onvoldoende waren geregeld en het type werk niet altijd aansloot bij hun voorkeuren.

Binnen het zorgtraject zijn zeven van de tien inburgeraars vrouw. Dit hoge aantal hangt samen met het feit dat de sector beter aansluit bij de voorkeuren van vrouwen en dat randvoorwaarden zoals kinderopvang expliciet door de gemeente zijn geregeld.

## **6.2. Ontwerpfase: werken met de methodiek en knelpunten in de praktijk**

In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste conclusies ten aanzien van de ontwerpfase waarin de drie leerwerktrajecten zijn ontworpen.

*De methodische aanpak als basis voor het opzetten van leerwerktrajecten biedt helderheid en structuur*

De methodische aanpak biedt een helder en gestructureerd kader voor het gezamenlijk ontwerpen van de leerwerktrajecten. Met name de inzet van werksessies waarbij gebruik is gemaakt van het canvas (een visuele uiteenzetting van de verschillende componenten van de methodische aanpak) is positief ervaren door de betrokken partijen. De methodische aanpak biedt een heldere leidraad waar leerwerktrajecten aan moeten voldoen en ondersteunt het bespreken van knelpunten en rolverdeling. Ook zorgden de werksessies voor een goede onderlinge samenwerking, dit speelde expliciet bij IKEA en Transdev.

Inhoudelijk is de methodische aanpak een stevige basis: deze omvat alle onderdelen die volgens zowel de literatuur als de praktijk van belang zijn voor effectieve leerwerktrajecten. De aanpak adresseert de samenhang tussen werving en selectie, begeleiding, taal, opleiding en werk, en benadrukt het belang van randvoorwaarden (en dat deze op orde moeten zijn), gezamenlijke doelvorming en een lerend proces. Daarmee biedt deze aanpak van de Hogeschool Utrecht een volledig en doordacht kader voor het ontwikkelen van leerwerktrajecten.

*Bij IKEA en Transdev is de ambitie om werk, (vak)taal en inburgering te integreren niet gelukt*

Tijdens de ontwerpfase bij IKEA en Transdev werden knelpunten zichtbaar die de integratie van taal, werk en inburgering belemmerden. Hoewel de methodische aanpak hielp om deze knelpunten in kaart te brengen, werden ze slechts gedeeltelijk opgelost en werkten ze door in de uitvoering. Dit had mede te maken met de spanning tussen de targets van het subsidieprogramma en de beoogde flexibele en lerende aanpak van de methode.

Evaluaties van de Wi2021 laten zien dat het combineren van werk en inburgering voor inburgeraars een zware belasting vormt, vooral wanneer onderdelen onvoldoende op elkaar aansluiten, bijvoorbeeld door ongunstige roosters of fysieke afstand tussen werk en onderwijs (Velseboer et al., 2025). U-Match beoogde deze belasting te verminderen via integratie van (vak)taalonderwijs en werk, maar dit is bij IKEA en Transdev beperkt gerealiseerd. Door het geringe aantal deelnemers en de heterogene samenstelling konden taalscholen alleen vaktaal aanbieden en geen maatwerkonderwijs op locatie. Hierdoor kregen de trajecten feitelijk het karakter van parallelle in plaats van geïntegreerde trajecten, ondanks de oorspronkelijke ambitie.

*Ook andere bekende knelpunten in duale trajecten bleven bestaan in de ontwerpfase van de leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev*

Daarnaast maakte de ontwerpfase enkele concrete knelpunten zichtbaar. Het doel van de gemeente Utrecht was aanvankelijk om de leerwerktrajecten ook toegankelijk te maken voor deelnemers met een lager starttaalniveau, maar bij Transdev bleek al relatief snel dat het traject niet geschikt is voor deze doelgroep – het was noodzakelijk om relatief snel B1-taalniveau te behalen om in aanmerking te komen voor een taxipas. Bij IKEA ontbrak bij de start een uitgewerkte opleidingscomponent. Daardoor was in feite geen sprake van een leerwerktraject, maar van een werktraject met gerichte aandacht voor vaktaalontwikkeling. Deelnemers konden geen officiële kwalificatie behalen, waardoor de opgedane kennis en ervaring minder goed te benutten zijn op de bredere arbeidsmarkt. Het leerwerktraject bij IKEA is daardoor in de opzet meer een startbaan.<sup>[15]</sup>

---

15 Zie voor een uitgebreide evaluatie van de pilot startbanen Huls et al. (2026).

Ook de invulling van de individuele begeleiding was nog onvoldoende uitgewerkt en waren ook randvoorwaarden, zoals kinderopvang, niet op orde.

*Het zorgtraject is een geïntegreerd traject met MBO Utrecht als basis en lost verschillende knelpunten op*

Bij de ontwikkeling van het zorgtraject heeft de gemeente Utrecht expliciet gebruik gemaakt van de ervaringen uit de trajecten bij IKEA en Transdev. Knelpunten die daar in de ontwerpfase wel zichtbaar waren, maar onvoldoende opgelost konden worden, zijn in het zorgtraject nadrukkelijk geadresseerd in de opzet. Met name is sterker ingezet op het vooraf organiseren van randvoorwaarden, het centraal stellen van de opleidingscomponent en het integreren van begeleiding, taal en werk in één samenhangend traject.

In tegenstelling tot de eerdere trajecten is in het zorgtraject gekozen voor een opleidingsgerichte insteek, waarin het MBO Utrecht vanaf de start een centrale rol speelt in het ontwerp en de uitvoering. Hierdoor is de leercomponent verankerd en is er sprake van een duidelijke leerlijn met perspectief op erkende kwalificaties en doorstroom naar werk. Ook de begeleiding is structureler ingericht en belegd bij het mbo zodat onderwijs, taalontwikkeling en persoonlijke ondersteuning samenkomen binnen het opleidingskader. Daarnaast zijn belangrijke randvoorwaarden, zoals kinderopvang, reiskosten, studiemiddelen en collegegeld, vooraf georganiseerd en zijn knelpunten hieromtrent door de gemeente Utrecht opgelost. Hiermee is een deel van de praktische belemmeringen die in de eerdere trajecten tot uitval of beperkte instroom leidden, ondergaan. Door te kiezen voor een constructie met het mbo, zijn deelnemers tijdelijk vrijgesteld van de inburgeringsplicht (zie Wet inburgering 2021 artikel 4.1.d.). De gemeente Utrecht en het MBO Utrecht hebben ervoor gekozen om inhoudelijke onderdelen van het inburgeringsprogramma te integreren in de opleiding. Dit vermindert de druk van parallelle verplichtingen en maakt het traject beter vol te houden voor deelnemers.

In het zorgtraject is rekening gehouden met schaal en haalbaarheid. Door het traject regionaal (U16) en voor meerdere doelgroepen open te stellen, is de instroom vergroot en kon het aanbod beter worden afgestemd op groeps grootte en onderwijsorganisatie. Daarnaast is de onderwijsstructuur reproduceerbaar voor andere sectoren.

In dit traject zijn ook concessies gedaan ten aanzien van de aanvankelijke doelen van de gemeente Utrecht om trajecten op te zetten die breed toegankelijk zijn. De doelgroep van het zorgtraject is nieuwkomers met een zorgachtergrond en een vooropleiding op minimaal mbo 3 of 4 niveau of vergelijkbaar. Deze selectie aan de voorkant draagt ertoe bij dat deelnemers bij instroom al relatief dicht bij de (zorg)arbeidsmarkt staan, wat de haalbaarheid van het traject vergroot. Anderzijds heeft dit er ook toe geleid dat het traject slechts toegankelijk is voor een specifieke doelgroep met opleidingsachtergrond.

*U-Match versterkt relaties en samenwerking, maar een duidelijke regisseursrol is noodzakelijk*  
De samenwerking binnen U-Match tussen de gemeente, werkgevers, taalscholen, onderwijsinstellingen, het Werkgeversservicepunt, Werkontwikkelbedrijf UW en het Werkcentrum Midden-Utrecht (specifieke samenstelling verschilde per traject), werd in de ontwerpfase overwegend positief beoordeeld vanwege brede betrokkenheid van partners en een gezamenlijke wens om te investeren. Werksessies fungeerden daarbij als plekken waar perspectieven werden verbonden en knelpunten werden besproken. Dit droeg bij aan wederzijds begrip.

Tegelijkertijd laten de ervaringen zien dat deze samenwerking in de uitvoering om duidelijke regie met mandaat vraagt. Een van de randvoorwaarden die de methodische aanpak benoemt, is het aanstellen van een regisseur die de verschillende partijen met elkaar verbindt. Bij U-Match waren er binnen de gemeente Utrecht meerdere personen aangesteld die voor een deel van het traject verantwoordelijk waren. Het ontbrak aan een duidelijk belegd opdrachtgeverschap en een centrale regisseur met mandaat over het geheel, waardoor sturing versnipperd raakte. Afspraken over verantwoordelijkheden, randvoorwaarden en kostenverdeling bleven vaak impliciet. Dit leidde tot uiteenlopende verwachtingen tijdens de opstartfase. Ook de interne afstemming binnen de gemeente speelde hierin een rol. Verschillende afdelingen communiceerden niet altijd dezelfde boodschap, wat bij partners voor onduidelijkheid zorgde.

Daarnaast waren niet alle benodigde partijen vanaf het begin structureel betrokken bij het ontwerpen van de leerwerktrajecten. In de trajecten bij IKEA en Transdev waren de belangrijkste partners wel vertegenwoordigd, maar ontbraken tijdens de ontwerpfase het onderwijs en de werkvloerbegeleiding. De werkvloerbegeleiding is na start van de uitvoering wel aangehaakt. In het zorgtraject zijn juist werkgevers later aangehaakt. Doordat werkgevers later betrokken werden, was in de uitvoering extra afstemming nodig. Daarmee week de opzet op dit punt af van de methodische aanpak, die juist uitgaat van vroege gezamenlijke betrokkenheid om een gedeelde basis en commitment te realiseren.

*Werkgevers moeten meer verantwoordelijkheid nemen om leerwerktrajecten mogelijk te maken*  
Hoewel een groot aantal werkgevers het maatschappelijke doel, statushouders aan het werk, onderschrijft, kon de gemeente Utrecht maar een zeer beperkt aantal werkgevers bereid vinden om een leerwerktraject op de werkvloer te faciliteren. Werkgevers waren terughoudend vanwege de benodigde inzet van personeel en begeleiding. In sectoren met aanhoudende personeelstekorten, zoals de bouw, ligt het echter voor de hand dat werkgevers een actievere rol aannemen in het opleiden en begeleiden van (toekomstige) werknemers. Dit is ook nodig om te voorkomen dat trajecten in belangrijke mate blijven steunen op publieke inzet en middelen.

Bij de werving van werkgevers in de zorg bleek eveneens dat niet alle werkgevers bereid of in staat waren om de benodigde investering te leveren. De opzet bij het zorgtraject met meerdere werkgevers maakt het mogelijk deze inzet te spreiden, maar vraagt wel om duidelijke afspraken over ieders bijdrage. Voor het bereid vinden van het mbo en werkgevers voor deelname aan het zorgtraject, speelde de inzet van de wethouder een belangrijke rol gespeeld. Dit laat zien dat bestuurlijk draagvlak essentieel is.

### **6.3. Ervaringen van partners tijdens de uitvoering van de drie verschillende leerwerktrajecten**

In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste conclusies ten aanzien van de uitvoering van de leerwerktrajecten.

*Eenduidige informatie, verwachtingsmanagement en heldere rolverdeling zijn randvoorwaarden voor effectieve werving en selectie van deelnemers (IKEA-, Transdev-, zorgtraject)*

De informatievoorziening in de werving- en selectiefase bij IKEA en Transdev laat zien dat het van belang is om dit zorgvuldig op te zetten en deelnemers consistent te informeren. Wanneer, zoals bij IKEA en Transdev het geval was, niet alle partijen die inburgeraars informeerden over de trajecten volledig op de hoogte zijn van de inhoud van trajecten, kunnen kandidaten onjuist of onvolledig geïnformeerd worden. Daarnaast maakt de wervings- en selectiefase zichtbaar dat onduidelijkheid over randvoorwaarden direct doorwerkt in verwachtingen en uitvalrisico's. Dit onderstreept het belang van vroege en transparante communicatie over wat het traject wel en niet biedt, zoals de beschikbaarheid van kinderopvang, de mate van integratie van (vak)taal, werk en begeleiding, en de vereiste snelheid van taalverwerving (zoals het behalen van B1-niveau binnen korte tijd bij Transdev). Deelnemers bij Transdev en IKEA zijn in sommige gevallen gestart op basis van onvolledige informatie, waardoor onrealistische verwachtingen ontstonden, die op hun beurt weer leidden tot mismatches en uitval (zie ook De Bell & Bakker, 2022; Bultink et al., 2021).

In het zorgtraject is op basis van de ervaringen uit de trajecten van Transdev en IKEA overgestapt naar centrale informatiebijeenkomsten, waarin kandidaten rechtstreeks door het mbo werden geïnformeerd. Dit zorgde voor een consistentere en realistischer beeld van het traject. Dit verminderde mismatches en maakte daarnaast een scherpere rolverdeling mogelijk: inburgeringscoaches richtten zich op doorverwijzing naar het mbo, terwijl het informeren en selecteren van kandidaten bij MBO Utrecht werd belegd. Dit heeft bijgedragen aan realistische verwachtingen en een zorgvuldige selectie en laat zien dat het beleggen van werving en selectie bij een duidelijke partij de consistentie van het traject vergroot (zie ook Oostveen, et al., 2018; De Gruijter et al., 2021).

Ook bij de aangescherpte werkwijze blijft verwachtingsmanagement nodig. Dit komt met name door de spanning tussen het profiel van 'kansrijke kandidaten' en het feitelijke perspectief van het traject. Onder de kansrijke kandidaten zitten ook artsen die graag weer in hun eigen specialisme, op hetzelfde niveau én in het ziekenhuis willen werken. Het zorgtraject fungeert als opstap naar werk in de zorg, waarbij de opleiding tot verzorgende IG of verpleegkundige een basis kan vormen voor verdere doorstroom, bijvoorbeeld richting een artsenopleiding. Dit traject is langer dan sommige deelnemers aanvankelijk verwachten. Deelnemers geven zelf dan ook aan dat zij behoefte hebben aan meer differentiatie in einddoelen en loopbaanroutes zodat de aansluiting bij competenties en interesses kan verbeteren, wat ook in de literatuur wordt onderstreept (De Bell & Bakker, 2022; De Gruijter & Hermans, 2019).

*Deelname aan leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev was haalbaar aan het einde van de inburgering: spanning tussen ambitie en haalbaarheid*

De leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev boden deelnemers perspectief op werk, maar bleken in de praktijk alleen haalbaar voor de deelnemers die zich aan het einde van het inburgeringstraject bevonden of (delen van) de inburgering hadden afgerond. Dit terwijl de opzet van U-Match juist uitging van vroege instroom en de combinatie met inburgering. Dit kwam met name doordat IKEA en Transdev geen geïntegreerde trajecten waren. Hierdoor moesten de deelnemers het leerwerktraject naast de inburgeringslessen volgen. Dit zorgde voor een hoge belasting voor de deelnemers. Daarnaast lag het vereiste taalniveau bij Transdev zo hoog dat deelname in de praktijk pas haalbaar was als deelnemers in korte tijd B1-niveau behaalden. Dit was voor veel deelnemers aan het begin van de inburgering niet haalbaar.

*IKEA was een traject met minder instroomeisen, terwijl Transdev uitzicht bood op formele kwalificatie – heldere positionering trajecten is noodzakelijk*

Het IKEAtraject was laagdrempelig doordat inburgeraars die de Nederlandse taal nog niet machtig waren direct konden starten met werken, wat bijdroeg aan realistische verwachtingen en motivatie (Stavenuiter et al., 2019). Deelnemers zien het traject vooral als een goede manier om werkervaring op te doen, maar niet als een baan waarin zij op de lange termijn willen blijven. Het Transdevtraject bood juist een duidelijk kwalificerend eindperspectief (taxipas<sup>[16]</sup>). Deze focus ging echter gepaard met hogere taaleisen, beperkte praktijkervaring in het voortraject en complexe vaktaal, waardoor de belasting toenam en uitval optrad.

Daarmee laten de trajecten zien dat toegankelijkheid voor een brede doelgroep en kwalificatie in de praktijk lastig te combineren zijn. Dit hoeft geen probleem te zijn, mits hierin bewuste keuzes worden gemaakt. De bevindingen wijzen erop dat verschillende typen trajecten naast elkaar nodig zijn, maar dat deze scherp moeten worden gepositioneerd naar doelgroep en doelstelling om mismatches in de uitvoering te voorkomen.

*Het integrale karakter van het zorgtraject zorgt voor een haalbaar leerwerktraject en snellere taalverwerving*

Deelnemers zijn zeer positief over het zorgleerwerktraject. Dit hangt samen met de sterke integratie van taal, vaktaal en werkpraktijk. Deelnemers ervaren snellere vooruitgang op taal en een betere voorbereiding op werk door de goede integratie van deze drie elementen. Dit wijst op een effectieve koppeling tussen onderwijs en praktijk. Dit sluit aan bij inzichten dat duale trajecten taalverwerving versnellen doordat taal in een betekenisvolle context wordt geleerd (Oostveen et al., 2018; Bell & Bakker, 2022). Daarnaast biedt het traject een duidelijke structuur, waarin onderwijs, begeleiding en voorbereiding op werk samenkomen.

*Individuele begeleiding is essentieel voor een effectief leerwerktraject*

De leerwerktrajecten bij IKEA en Transdev onderstrepen het belang van laagdrempelige begeleiding. De betrokkenheid en bereikbaarheid van jobcoaches en inburgeringscoaches boden deelnemers houvast (zie ook Oostveen, et al., 2018). Tegelijkertijd laten de ervaringen zien dat vooral de organisatie van de begeleiding bepalend is voor de effectiviteit. In het Transdevtraject leidde de verdeling over meerdere begeleiders tot onduidelijkheid over aanspreekpunten en vertraging in de ondersteuning (De Bell & Bakker, 2022). Bij IKEA was de begeleiding laagdrempelig georganiseerd; naast een vast aanspreekpunt vanuit IKEA was er ook een collega met een Syrische

achtergrond die hielp om drempels te verlagen en knelpunten bespreekbaar te maken (De Bell & Bakker, 2022; Bulsink et al., 2021).

In het zorgtraject is de begeleiding meer samenhangend ingericht, met vaste contactpersonen en een centrale rol voor het mbo. Dit draagt bij aan continuïteit en ervaren steun. Tegelijkertijd moet de effectiviteit daarvan zich nog bewijzen in de praktijkfase, waarin volgens de literatuur juist knelpunten rond taal, cultuur en begeleidingscapaciteit zichtbaar worden (Bulsink et al., 2023). De gemeente Utrecht speelde hierop in door medewerkers van zorginstellingen te trainen in de begeleiding van statushouders op de werkvloer.

*De samenwerking in de uitvoeringsfase wordt positief ervaren, maar ook hier is een duidelijke regisseur nodig*

De samenwerking tussen betrokken partijen wordt in de uitvoeringsfase overwegend positief beoordeeld. Tegelijkertijd laat de evaluatie zien dat ook in deze fase het ontbreken van een duidelijke regisseursrol doorwerkt in de uitvoering. In het zorgtraject ontstaat (vooralsnog) onduidelijkheid over de rolverdeling tussen mbo, gemeente (waaronder team inburgering), Werkcentrum Midden-Utrecht, WSP en werkgevers, met name in de overgang van onderwijs naar stage en de BBLfase. Dit leidt ertoe dat het niet altijd helder is wie verantwoordelijk is voor het signaleren en oppakken van knelpunten.

Een vergelijkbaar patroon is zichtbaar bij IKEA en Transdev. Door het ontbreken van expliciet belegde verantwoordelijkheden werd de uitvoering afhankelijk van informele afstemming en ad-hoc bijsturing. Partners zagen de gemeente vooral als initiator en facilitator, terwijl behoefte bestond aan een partij die het overzicht bewaakt, prioriteiten stelt en tijdig ingrijpt. Volgens betrokkenen had een sterkere regierol bijgedragen aan meer samenhang en minder uitval van deelnemers.

#### **6.4. Reflectie op de doelstellingen van AMIF**

In het kader van de AMIFaanvraag heeft de gemeente Utrecht verschillende doelstellingen geformuleerd voor U-Match. In deze paragraaf zijn de bevindingen uit het onderzoek aan deze doelstellingen gerelateerd. Daarbij moet worden opgemerkt dat de mate waarin deze doelen zijn gerealiseerd slechts beperkt kan worden vastgesteld. In de trajecten bij IKEA en Transdev is het aantal deelnemers dat het traject heeft afgerond relatief gering, terwijl het zorgtraject zich ten tijde van het onderzoek nog in een vroege fase bevond. Hierdoor ontbreken voldoende empirische gegevens om harde uitspraken te doen over het realiseren van de beoogde resultaten.

16 Zie [Chauffeursbevoegdheid | Kiwa Register](#).

Allereerst hebben binnen U-Match zeventien Utrechtse inburgeraars en drie inburgeraars uit de U16-regio deelgenomen aan de leerwerktrajecten. Doordat de leerwerktrajecten zijn ontwikkeld is het doel **'meer inburgeraars nemen deel aan duale trajecten'** behaald. Dit aantal is wel lager dan het beoogde aantal van 30 deelnemers. Daarnaast laat de uitval zien dat het behoud van deelnemers een aandachtspunt blijft: op het moment van schrijven is een substantieel deel van de deelnemers (zes van de zeventien Utrechtse inburgeraars en een van de drie inburgeraars uit de U16-regio) voortijdig gestopt, om uiteenlopende redenen. Deze uitval, met name bij IKEA en Transdev, nuanceert de mate waarin het doel daadwerkelijk is bereikt.

De beoogde **tijds winst** door werken en inburgeren te combineren en een betere toerusting voor de arbeidsmarkt worden gedeeltelijk bevestigd. In het zorgtraject ervaren deelnemers versnelling, doordat taal en werk geïntegreerd worden aangeboden en deelnemers daardoor eerder kunnen doorstromen naar een passende baan. Via het reguliere B1-inburgeringsaanbod zouden de deelnemers eerst een basisniveau Nederlands moeten hebben, alvorens ze zouden kunnen starten met een zorgopleiding. Voor deelnemers aan IKEA en Transdev geldt dit minder. Voor hen leidde deelname niet aantoonbaar tot tijds winst, mede doordat zij zich vaak al in een vergevorderd stadium van hun inburgering bevonden of onderdelen daarvan al hadden afgerond. In die zin droeg het traject vooral bij aan de haalbaarheid van arbeidsmarkttoetreding wat ook als zeer positief werd ervaren door de deelnemers, en minder aan versnelling.

Voor de doelstelling van **duurzame plaatsingen en verkorting van de bijstandsduur** geldt dat bij IKEA en Transdev vier deelnemers zijn geplaatst, die zich allen aan het einde van hun inburgeringstraject bevonden of al onderdelen hadden afgerond. Dit maakte het voor hen mogelijk om meer tijd in het leerwerktraject te investeren. Deelnemers geven aan dat de bemiddeling via het traject van doorslaggevend belang was bij het vinden van werk, wat erop wijst dat deelname heeft bijgedragen aan een (beperkte) verkorting van de bijstandsduur. Voor de zes deelnemers die de trajecten niet hebben afgerond, geldt dat zij niet duurzaam zijn geplaatst en niet (via de leerwerktrajecten) uit de bijstand zijn gekomen. Het zorgtraject maakt het mogelijk dat deelnemers na zes maanden een stagevergoeding ontvangen en na circa elf maanden doorstromen naar een regulier arbeidscontract met een inkomen boven bijstandsniveau. Op het moment van schrijven bevinden de deelnemers zich bijna aan het einde van hun stage. Het vooruitzicht is dat de deelnemers die het traject afronden niet meer afhankelijk zijn van een uitkering en duurzaam geplaatst worden bij een werkgever.

Op het niveau van **samenwerking** tussen gemeente, werkgevers en het mbo zijn duidelijke stappen gezet. U-Match heeft geleid tot nieuwe samenwerkingen en meer structureel contact tussen betrokken partijen. Wel blijkt uit de analyse dat de samenwerking versterkt kan worden door het installeren van een duidelijke regisseur met mandaat over het geheel.

Tot slot blijkt dat deelnemers die het traject volgen en afronden **sneller en beter integreren en meedoen aan de samenleving**. De combinatie van werk, taal en opleiding draagt eraan bij dat deelnemers sneller vertrouwd raken met de Nederlandse arbeidscontext, praktische vaardigheden ontwikkelen en meer structuur en perspectief ervaren in hun dagelijks leven. Met name deelnemers aan het zorgtraject stellen dat zij de Nederlandse taal sneller leren doordat het leren van Nederlandse en vaktaal direct aan elkaar gekoppeld is en geoefend kan worden in de werkpraktijk. Bij IKEA en Transdev bleek het oefenen van de Nederlandse taal haast niet voor te komen op de werkvloer waardoor contacten met collega's beperkt bleven. Dit wijst erop dat deelname aan werk niet automatisch leidt tot bredere sociale integratie, zoals het opbouwen van netwerken of informele contacten met collega's.

## 6.5. Schaalbaarheid

Een van de centrale ambities van U-Match was om toe te werken naar schaalbare leerwerktrajecten die overdraagbaar zijn naar andere gemeenten. De evaluatie laat zien dat U-Match waardevolle inzichten en bouwstenen heeft opgeleverd voor de ontwikkeling van dergelijke trajecten, met name op het gebied van samenwerking, integraal ontwerp en het betrekken van werkgevers en opleiders. De uitvoeringspraktijk maakt duidelijk dat schaalbaarheid niet vanzelfsprekend voortvloeit uit een goed ontwerp, maar sterk afhankelijk is van structurele randvoorwaarden zoals regie, financiering, voldoende volume, beschikbare begeleidingscapaciteit en afstemming tussen systemen van inburgering, onderwijs en werk. De afhankelijkheid van één werkgever, zoals bij de leerwerktrajecten van IKEA en Transdev, maakt de uitvoering van de trajecten kwetsbaar. Ook binnen relatief grote organisaties zoals IKEA en Transdev is het noodzakelijk dat er binnen de organisatie breed draagvlak is voor het traject. Wanneer randvoorwaarden, zoals werkroosters, begeleiding of taalles op locatie, niet (meer) aansluiten, heeft dit direct gevolgen voor het volledige traject en de deelnemers, terwijl er weinig ruimte is om bij te sturen.

Binnen U-Match laat met name het zorgtraject zien dat opschaling daar kansrijk is. De verankering in het mbo-onderwijs, het werken met één opleider en één leerroute, en het collectieve karakter richting meerdere zorgorganisaties zorgen voor meer continuïteit, volume en voorspelbaarheid. Hierdoor is het mogelijk om taalonderwijs, vakonderwijs, begeleiding en praktische ondersteuning structureler te organiseren en minder afhankelijk te maken van maatwerk per individuele werkgever. Bovendien sluit het zorgtraject aan bij bestaande opleidings- en financieringsstructuren, waardoor de extra inspanning beter te integreren is in reguliere processen. In hoeverre het zorgtraject daadwerkelijk schaalbaar is naar andere gemeenten en andere sectoren, moet in de praktijk duidelijk worden. Hiervoor is het onderzoek in een te vroeg stadium van het traject uitgevoerd. Uit de literatuur blijkt dat juist na start van de stages en op de werkvloer zich problemen in de uitvoering voordoen. Op het moment van schrijven zijn er nog twee leerwerktrajecten gestart

in Utrecht in samenwerking met mbo-opleiders, een nieuw traject in de zorg en een traject in de kinderopvang. Daarnaast werkt de gemeente Utrecht aan zes trajecten in de bouw, het openbaar vervoer, de autotechniek, elektrotechniek, doktersassistent en onderwijsassistent.

## 6.6. Aanbevelingen

In deze paragraaf formuleren we de aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek. De onderstaande aanbevelingen richten zich op alle partijen die betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van leerwerktrajecten. Wanneer gemeenten de regierol vervullen bij het opzetten van leerwerktrajecten, zoals bij U-Match, brengt dit aanvullende verantwoordelijkheden met zich mee. Van gemeenten mag dan worden verwacht dat zij, vanuit hun regierol, zorgen voor samenhang, heldere keuzes en het borgen van randvoorwaarden over de betrokken partijen heen.

### 1. **Gebruik de methodische aanpak van de Hogeschool Utrecht als afwegings-, beslis-, en controle-instrument**

Pas de methodische aanpak niet alleen toe in de ontwerpfase, maar gebruik deze structureel bij de uitvoering. Alle partijen dienen gezamenlijk per fase (werving, voortraject, leerwerkcomponent, begeleiding en taal) expliciet na te lopen of alle randvoorwaarden zijn ingevuld, zoals integratie van taal en werk, beschikbaarheid van begeleiding en haalbare instapeisen. Wanneer wordt afgeweken van deze randvoorwaarden, maak vooraf concreet wat dit betekent voor de uitvoering, bijvoorbeeld in termen van belasting voor deelnemers, uitvalrisico en benodigde extra begeleiding.

### 2. **Organiseer één duidelijke regisseursrol met mandaat**

Beleg de overall verantwoordelijkheid voor het traject expliciet bij één regisseur met mandaat over zowel ontwerp als uitvoering. Deze regisseur kan, maar hoeft niet, een medewerker van de gemeente te zijn.

Een regisseursrol bij de gemeente heeft als voordeel dat domeinoverstijgend kan worden gestuurd en samenhang tussen betrokken partijen en beleidsterreinen beter kan worden geborgd. De regisseur bewaakt de voortgang, stuurt op prioriteiten en zorgt voor tijdige signalering en opvolging van knelpunten. Dit vermindert ad-hoc afstemming en vergroot de uitvoerbaarheid van het traject.

### 3. **Maak in de ontwerpfase expliciete en onderbouwde keuzes over doelgroep, instapeisen en schaal**

Definieer met de betrokken partijen vooraf scherp voor wie het traject bedoeld is, inclusief realistische eisen aan taalniveau, leerbaarheid en een opleidingsachtergrond. Zorg daarbij dat deze criteria expliciet worden gemaakt en niet impliciet via tempo- of prestatie-eisen (zoals het snel moeten bereiken van B1niveau) worden toegepast. Stem daarnaast de schaal en samenstelling van groepen af op de ambitie van het traject.

### 4. **Overweeg een opleidingsgedreven leerwerktraject voor deelnemers die door kunnen ontwikkelen tot B1-taalniveau en hoger**

Organiseer leerwerktrajecten binnen mboopleidingen, waarin taalonderwijs, vakonderwijs en werkervaring al samenkomen in één curriculum. Dit voorkomt dat deelnemers meerdere parallelle trajecten (inburgering, (vak)taal en werk) moeten volgen en maakt het mogelijk om begeleiding, roosters en toetsing centraal te organiseren. Opleidingsgedreven leerwerktrajecten vergroten de kans om op te schalen (door grotere en homogene groepen), maakt structurele financiering via onderwijs mogelijk en borgt dat deelnemers toewerken naar een erkend diploma met duurzaam arbeidsmarktperspectief.

### 5. **Start werkgevergedreven leerwerktrajecten alleen bij aantoonbare integratie van taal, werk en inburgering én voldoende schaal**

Zet werkgevergedreven leerwerktrajecten alleen in onder de voorwaarde dat er voldoende draagvlak is bij werkgevers en dat begeleiding door de werkgever kan worden georganiseerd. Zet deze trajecten daarnaast alleen in wanneer organisatorisch en didactisch daadwerkelijk kan worden voorzien in de integratie van taal, werk en inburgering. Voorkom stapeling van verplichtingen door deze componenten vanaf de start op elkaar af te stemmen, met structurele afspraken tussen taalaanbieders, opleiders en werkgevers en voldoende deelnemers om een traject op maat te maken. Indien deze integratie niet realiseerbaar is, moet overwogen worden om het traject niet te starten. Zorg daarnaast voor voldoende deelnemers en samenwerking met meerdere werkgevers in dezelfde branche of regio's, zodat onderwijs, taalondersteuning en begeleiding efficiënt en duurzaam georganiseerd kunnen worden. Dit kan door het leerwerktraject regionaal aan te bieden of ook toegankelijk te maken voor andere groepen nieuwkomers.

- 6. Stem instroom af op het juiste moment in de inburgering**  
Differentieer in instroommomenten: maak trajecten toegankelijk voor deelnemers die voldoende taalniveau en belastbaarheid hebben, of pas het traject aan zodat vroege instroom realistisch is. Zonder deze aansluiting leidt deelname eerder tot uitval dan tot versnelling.
- 7. Ontwikkel trajecten die toegankelijk zijn voor Z-route kandidaten**  
Ontwikkel voor Zroute deelnemers geen 'lichtere versie' van bestaande leerwerktrajecten, maar een fundamenteel ander traject met een lager tempo, meer begeleiding en een langere opbouwfase. Gebruik technologie om ook voor Z-route kandidaten communicatie op de werkvloer in een vroege fase van de inburgering mogelijk te maken, bijvoorbeeld via vertaaloortjes.
- 8. Investeer structureel in begeleiding (op school én werkvloer)**  
Organiseer begeleiding als volwaardige component, met duidelijke aanspreekpunten voor deelnemers. Combineer formele begeleiding (jobcoaching, onderwijs) met informele ondersteuning op de werkvloer om drempels te verlagen en uitval te voorkomen.
- 9. Versterk het commitment en de rol van werkgevers**  
Maak expliciete afspraken met werkgevers over hun bijdrage aan begeleiding, opleiding en inbedding op de werkvloer. Overweeg sectorale samenwerking of collectieve modellen (zoals in de zorg) om de inzet te spreiden en afhankelijkheid van individuele werkgevers te verminderen. Zet daarnaast in op landelijke agendering en lobby. Juist in kraptesectoren ligt er een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te investeren in nieuwe instroom. Zorg voor bestuurlijk draagvlak, zodat bestuurlijke betrokkenheid kan worden ingezet om toegang te krijgen tot relevante werkgeversnetwerken en strategische contacten.
- 10. Borg randvoorwaarden vooraf en integraal**  
Zorg dat randvoorwaarden zoals kinderopvang, financiering, roosters en reiskosten vooraf geregeld zijn. Voorkom dat deze verantwoordelijkheid bij de deelnemers komt te liggen.
- 11. Organiseer structurele inzet van ervaringskennis**  
Borg de inzet van ervaringskennis als vast onderdeel van het ontwerp en de uitvoering van het traject. Betrek (voormalige en huidige) deelnemers systematisch bij het ontwikkelen en evalueren van leerwerktrajecten, zodat beter inzicht ontstaat in belastbaarheid, haalbaarheid en knelpunten in de praktijk. Zorg dat deze inzet niet incidenteel blijft, maar structureel wordt gefaciliteerd, onder meer door passende vergoeding en duidelijke rolafbakening.

Versterk daarnaast de doorwerking van ervaringskennis in de uitvoering door ervaringsdeskundigen in te zetten als mentor of buddy voor nieuwe deelnemers, zodat praktische kennis direct wordt benut en de toegankelijkheid van het traject toeneemt.

**12. Investeer in monitoring en vervolgonderzoek, met name in de praktijkfase**

Richt monitoring specifiek op de overgang naar werk en de praktijkfase, waar knelpunten en succesfactoren het meest zichtbaar worden. Gebruik deze inzichten voor doorontwikkeling en opschaling.

**6.7. Tot slot**

De resultaten van U-Match staan niet op zichzelf, maar komen voort uit een bredere structurele spanning op de arbeidsmarkt. Taalverwerving en participatie versterken elkaar, maar zijn in de praktijk moeilijk gelijktijdig te organiseren: werk vraagt om voldoende taalniveau, terwijl juist werk een belangrijke context is om taal verder te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel waarin zowel toegang tot werk als taalontwikkeling stagneert in de praktijk (De Gruijter et al., 2024). De ambitie van de Wi2021 om via dualiteit deze spanning te doorbreken vraagt dan ook meer dan het combineren van bestaande elementen. De ervaringen binnen U-Match laten zien dat alleen trajecten waarin taal, werk en begeleiding daadwerkelijk geïntegreerd zijn deze spanning kunnen verkleinen. Waar die integratie uitblijft, blijven ook de onderliggende knelpunten bestaan.

# 7 Literatuur

ACVZ (2021). [Van asielzoeker naar zorgverlener. Arbeidsdeelname van asielmigranten in de zorgsector.](#)

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

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

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

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

CBS (2025a). [Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders. Asiel en integratie 2025.](#)

CBS (2025b). [Rapportage Inclusieve Arbeidsmarkt 2025.](#)

Damen, R. Hekelaar, A., Moors, F., Rens, M., Watzeels, A., Dagevos, J. (2026). *Op koers met het nieuwe inburgeringsbeleid in Rotterdam? Procesresultaten en verdiepend onderzoek naar dualiteit.* Rotterdam: EUR en SCP. [Op koers met het nieuwe inburgeringsbeleid in Rotterdam?](#)

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

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

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

De Gruijter, M., Kool, T.A., Gehring, A., Dusault, Y., Zundert, S. van & Acherrat, F. (2025) [KIS Monitor Gemeentelijke arbeidstoeleiding en inburgering statushouders en gezinsmigranten. Vrouwelijke statushouders met \(jonge\) kinderen.](#)

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

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

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

De Gruijter, M., Verloove, J., & Sikkema, M. (2021). *Participatieprofielen vrouwen met een migratieachtergrond: Feiten en cijfers voor gemeenten en hun partners bij (door)ontwikkeling van beleid en uitvoering van arbeidsmarkttoeleiding en re-integratie.* Kennisplatform Inclusief Samenleven. [Participatieprofielen vrouwen met een migratieachtergrond.](#)

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

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

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

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

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

Stavenuiter, M., Tinnemans, K., Kahmann, M., & Van Der Hoff, M. (2019). *Statushouders tussen droombaan en realiteit: De werking van twee interventies voor arbeidstoeleiding (VIP en NVA Werktrajecten)*. Verwey-Jonker Instituut. [Statushouders tussen droombaan en realiteit](#).

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

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

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

Van Hees, S., Boogaarts-de Bruin, S., Bell, L. de, Vries, S. de., Lange, F., Renkens, J., Holder, F. ten, & Vermeij, J. (2024). *Hoe begeleid je vrouwelijke statushouders naar werk?* Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. [Handreiking Hoe begeleid je vrouwelijke statushouders naar werk](#).

Velseboer, J., van Ansem, N., Witvliet, M. (2025). *Onderzoek perspectief inburgeraars. Uitkomsten 2024-2025( derde rapportage)*. Regioplan. [Rapport Perspectief inburgeraar 2024 2025 derde meting](#).

WRR (2020). [Samenleven in verscheidenheid. Beleid voor de migratiesamenleving](#).

## COLOFON

Auteurs: Dr. A. J. Gehering  
Drs. F.Z. Acherrat  
Y. Dusault, MSc  
Drs. M.J. de Gruijter  
Omslag Pexels, Wangming, 115695-18048833  
Opmaak B. de Bruijn  
Uitgave Verwey-Jonker Instituut  
Giessenplein 59-C  
3522 KE Utrecht  
T (030) 230 07 99  
E [secr@verwey-jonker.nl](mailto:secr@verwey-jonker.nl)  
I [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

De publicatie kan gedownload worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl>

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, mei 2026

ISBN: 978-94-6409-456-5

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.  
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.  
Partial reproduction of the text is allowed, on the condition that the source is mentioned.