

# Statushouders begeleiden bij de 'inburgering' op het werk

## *lessen voor HRM vanuit de praktijk*

Sjiera de Vries  
Joost van der Weide  
Samir Gariç

*De arbeidsparticipatie van statushouders is laag. Om de participatie te verhogen is speciale aandacht nodig, zowel voor de toeleiding naar arbeid, als wanneer de statushouder eenmaal aan de slag is. Naast de reguliere 'onboarding' van een nieuwe medewerker is er ook aandacht nodig voor het 'inburgeren op het werk'. Voor organisaties die statushouders in dienst willen nemen is het goed om vooraf te weten hoe ze de begeleiding bij die inburgering tot een succes kunnen maken. In dit artikel bespreken we inzichten hierover afkomstig uit recente literatuur en uit een serie door ons uitgevoerde praktijkonderzoeken. De belangrijkste conclusie is dat de inburgering van statushouders op het werk kansen biedt voor zowel de statushouder als de organisatie waar de statushouder aan de slag gaat. Om die kansen te benutten moet er wel rekening mee worden gehouden dat inburgering tijd en aandacht vraagt. Er is met name aandacht nodig voor taalontwikkeling, cultuur en omgangsvormen, het managen van verwachtingen, de privésituatie van de statushouder, een goede afstemming tussen de verschillende partijen die betrokken zijn bij de begeleiding van de statushouder en transparantie over de motieven om die extra inspanning te willen leveren. HRM'ers die voor dit alles zorgen, bieden daarmee niet alleen de organisatie een gemotiveerde nieuwe medewerker, maar bieden de nieuwe medewerker met een vluchtachtergrond de mogelijkheid een nieuwe toekomst op te bouwen.*

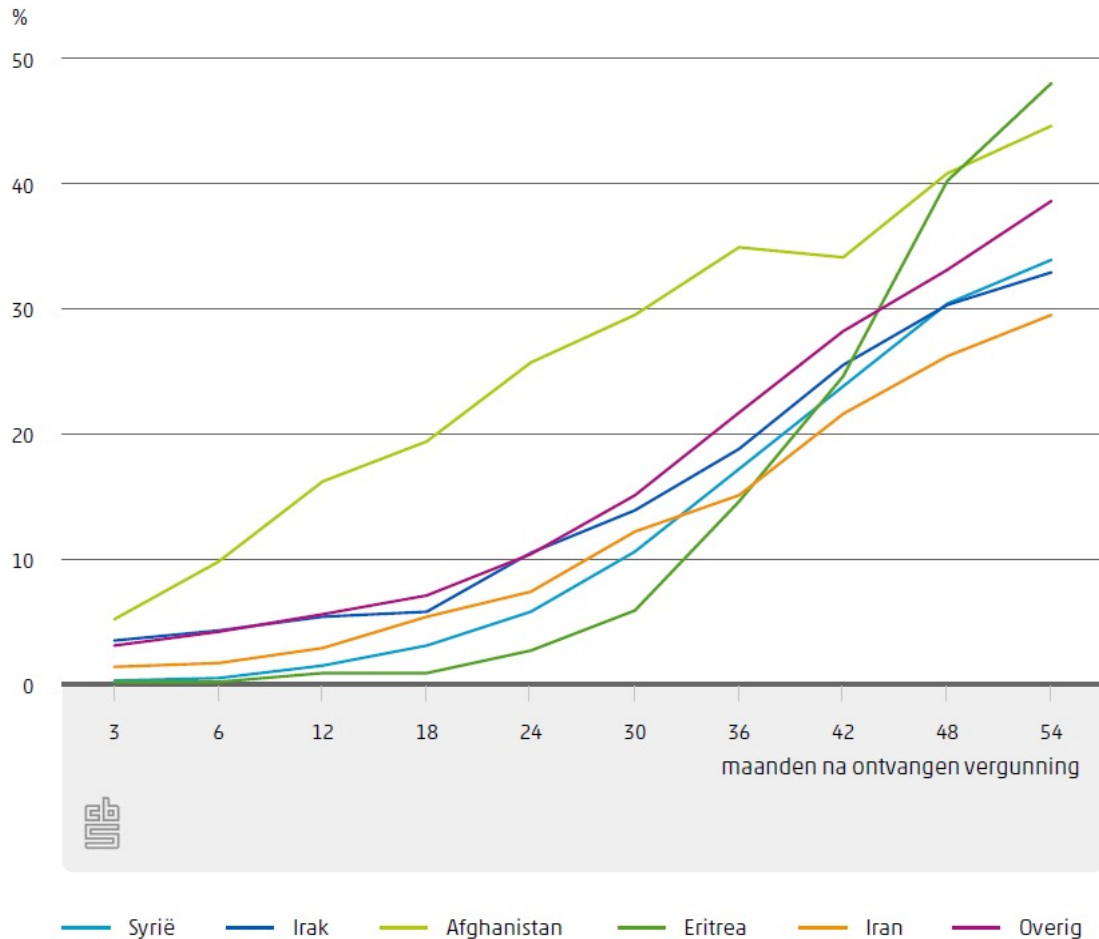
### **Inleiding**

De arbeidsparticipatie van statushouders is laag. De participatie neemt toe naarmate zij langer in Nederland verblijven, maar het gaat traag en moeizaam. Van de arbeidsgeschikte statushouders die in 2014 in Nederland zijn aangekomen had slechts 41% na vier en een half jaar werk (Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2020, zie figuur 1). Vaak betreft het dan contracten in deeltijd (73%) en tijdelijke contracten (84%) en vaak sluiten de

---

Sjiera de Vries, Joost van der Weide en Samir Gariç zijn respectievelijk lector, associate lector en docent-onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie van hogeschool Windesheim in Zwolle.

werkzaamheden niet aan bij het opleidingsniveau van de statushouder (de Gruijter, Razenberg & Tinnemans, 2019). De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) riep in 2015 al op om meer aandacht te besteden aan de moeizame arbeidsmarktpositie van grote groepen statushouders (Engbersen, Dagevos, Jennissen, Bakker & Leerkes, 2015) maar dit lijkt nog niet het gewenste effect te hebben gehad.



Figuur 1. Aandeel werkenden onder 18-65 jarigen die in 2014 een verblijfsvergunning asiel ontvingen, aantal maanden na ontvangen vergunning (Bron: CBS, 2020)

Niet alle werkgevers staan open voor het aannemen van statushouders, maar er zijn er ook die juist graag iets extra's doen om mensen die als vluchteling hier zijn gekomen een kans te bieden (de Gruijter et al., 2019). Organisaties die met statushouders aan de slag gaan, merken dat het speciale aandacht vraagt. Na het inburgeren in de Nederlandse samenleving moeten statushouders ook 'inburgeren' op het werk. Maar hoe kun je als organisatie statushouders ondersteunen bij hun eerste stappen op de Nederlandse arbeidsmarkt en hun inburgering op het werk? Verschillende werkgevers benaderden ons met deze vraag, waarna wij besloten hiernaar onderzoek te doen. Toen wij hier in 2017 mee begonnen was er nog verrassend weinig geschreven over dit thema. Inmiddels is dat anders: in de afgelopen jaren zijn verschillende studies gepubliceerd over dit onderwerp. In dit artikel staat de volgende

vraag centraal: *hoe kunnen organisaties die statushouders in dienst nemen hen het beste begeleiden bij hun eerste stappen op de Nederlandse arbeidsmarkt?* We bespreken allereerst de resultaten van vier recent gepubliceerde studies over dit onderwerp. Deze literatuurbespreking biedt een overzicht van de verschillende thema's die aandacht vragen bij de begeleiding. Hierna presenteren we de uitkomsten van ons eigen praktijkonderzoek, waarin we dezelfde thema's tegenkwamen die we, op basis van de ervaringen in de organisaties waar we ons onderzoek hebben uitgevoerd, nader kunnen inkleuren. Op basis van de bevindingen uit de literatuur en ons eigen onderzoek trekken we vervolgens conclusies over hoe de begeleiding van statushouders bij het inburgeren op het werk het beste vorm kan worden gegeven. Daarbij doen we concrete aanbevelingen voor de HR-praktijk. Ook doen we een aantal suggesties voor verder onderzoek.

### Inzichten uit recente studies

In 2020 en 2021 zijn er vier studies verschenen die elke de arbeidsparticipatie en het in dienst nemen van statushouder in kaart hebben gebracht (Bulsink, Yohannes, Hamdi & De Hek, 2021; Razenberg, Oostveen & Klaver, 2021; SER, 2019; Tinnemans, Van Gent, Avrić & De Groot, 2020). Een belangrijke conclusie die in deze literatuur wordt getrokken over de begeleiding van statushouders is dat het altijd *maatwerk* is (Bulsink et al., 2021; Razenberg et al., 2021; SER, 2019; Tinnemans et al., 2020). Er zijn immers grote verschillen tussen de statushouders, bijvoorbeeld in leeftijd, opleiding, gezondheid, werkervaring en wensen ten aanzien van werk. Daarnaast wordt in alle vier de studies benadrukt dat de komst van statushouders in een organisatie *extra aandacht en tijd* vraagt. Statushouders moeten net als alle nieuwe medewerkers wennen aan de nieuwe werkplek en de nieuwe werkzaamheden. Maar daarnaast moeten ze ook wennen aan hoe er in Nederland gewerkt wordt en hoe men daar met elkaar omgaat. Er is dus niet alleen sprake van inwerken, maar eigenlijk ook van 'inburgeren op het werk'. De periode van 'onboarding' is daardoor intensiever en duurt langer, en de begeleiding van deze nieuwe medewerkers vraagt meer *tijd* dan men gewend is bij andere nieuwe medewerkers. Dat de onboarding van statushouders meer tijd en aandacht vraagt dan gemiddeld, is vergelijkbaar met wat we weten over de onboarding van een aantal andere specifieke groepen die een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt, zoals ook beschreven in het inleidende artikel van deze serie over inclusief HRM (Dijkers, Drop & Van der Aa, 2021). Voor de groep statushouders geldt daarbij een aantal specifieke aandachtspunten, die we hieronder bespreken.

Een belangrijk onderdeel van het inburgeren op het werk is het wennen aan werken in de *Nederlandse taal*. Taal wordt dan ook in de vier studies (Bulsink et al., 2021; Razenberg et al., 2021; SER, 2019; Tinnemans et al., 2020) genoemd als belangrijk aandachtspunt. Het gaat daarbij zowel om de taal in het algemeen als om vaktaal. Dat laatste wordt veelal expliciet benoemd, omdat men in de reguliere taallessen veel begrippen die op het werk essentieel zijn, niet leert.

Ook het wennen aan een andere *cultuur* komt in alle vier de studies (Bulsink et al., 2021; Razenberg et al., 2021; SER, 2019; Tinnemans et al., 2020) terug, soms onder de noemer 'werknemersvaardigheden': wennen aan de manier van werken, de werkcultuur die in Nederland, of in de betreffende organisatie, gangbaar is. Bulsink et al. (2021) en Razenberg et al. (2021) wijzen erop dat het vaak ook gaat om het wennen aan een heel *andere werkinhoud*. Veel statushouders starten hun werkzame leven in Nederland in veel lager gekwalificeerde banen dan ze hadden in hun land van herkomst, of met een heel ander type werk, in een heel andere sector. Dit komt onder andere doordat diploma's en werkervaring niet altijd erkend worden, of omdat de eisen die gesteld worden in Nederland hoger zijn. Terugkeer in het eigen werkveld, op het eerdere niveau, is dan vaak niet direct mogelijk. Soms zijn er voor hen mogelijkheden om via scholing toch hun eerdere werkzaamheden op te pakken, vaak start men echter met andere werkzaamheden.

In alle vier de studies (Bulsink et al., 2021; Razenberg et al., 2021; SER, 2019; Tinnemans et al., 2020) wordt gewezen op het belang van ondersteuning in de *privésituatie*. Razenberg et al. (2021) spreken in dit kader over 'helpen om de basis op orde te krijgen' en benoemen als voorbeeld hulp bij de inrichting van de woning, het vinden van een huisarts en het regelen van de financiën: statushouders zijn 'financiële starters', ze beschikken meestal niet over financiële reserves. Aandacht voor deze zaken vergroot volgens de auteurs de kans van slagen in het werk. Immers, als iemand zich zorgen maakt over geld, of vastloopt bij het regelen van zorg of opleiding voor de kinderen, kan dat het werk hinderen. Omdat statushouder vaker gezondheidsproblemen hebben dan gemiddeld, zowel fysiek als psychisch, zou ook dit thema van gesprek moeten zijn in de organisatie (Razenberg et al., 2021; Tinnemans et al., 2020).

De inburgering van statushouders op het werk vraagt inzet van verschillende personen in de organisatie (HR, leidinggevende, collega's), maar veelal zijn ook verschillende externen betrokken (taaldocent, jobcoach etc.). Er wordt dan ook gewezen op het belang van *samenwerking bij het begeleiden* van de statushouder (Bulsink et al., 2021; SER, 2019). Bulsink et al. (2021) wijzen erop dat het belangrijk is om goed vast te leggen wat is afgesproken over de manier van werken en wie waarvoor verantwoordelijk is. Razenberg et al. (2021) wijzen nog op het belang van een centraal aanspreekpunt, zodat voor iedereen (statushouders, samenwerkingspartners, maar ook collega's, leidinggevende etc.) duidelijk is waar ze met vragen terecht kunnen.

In de vier onderzoeken wordt erop gewezen dat de begeleiding van statushouders *specifieke eisen stelt aan de begeleiders*. Zo geven Bulsink et al. (2021) aan dat het belangrijk is dat alle betrokken partijen een flexibele en lerende houding hebben, omdat bij de begeleiding van de statushouders regelmatig onverwachte zaken naar voren komen. Ook wijzen zij erop dat vaak verwacht wordt dat collega's van de statushouder een rol spelen in de begeleiding, zonder dat zij daarvoor tijd en ruimte krijgen en zonder dat hen is gevraagd of

ze dit willen. Bulsink et al. en andere onderzoekers (Razenberg et al., 2021; SER, 2019) pleiten ervoor te zorgen voor begeleiders met voldoende expertise en professionaliteit. Bulsink et al. (2021) en Razenberg et al. (2021) geven aan dat een vertrouwensband tussen begeleiders en statushouders een belangrijke randvoorwaarde is om de inburgering te laten slagen. Dit vraagt volgens hen bij deze groep extra aandacht: bij nogal wat statushouders heeft het vertrouwen in mensen en instituties een flinke knauw gekregen.

### **Onderzoek aanpak**

Met onze eigen onderzoeken naar statushouders en werk zijn we in 2017 begonnen, nadat we verschillende vragen kregen van werkgevers over wat zij konden doen om het werken met statushouders tot een succes te maken. Er was hierover toen nog weinig bekend, maar er waren wel wat organisaties die inmiddels ervaring hadden of ervaring aan het opdoen waren, zodat we praktijkonderzoek konden gaan doen. In het vervolg van dit artikel bespreken we de resultaten van zes van deze onderzoeken. In alle gevallen was het doel van de onderzoeken om zicht te krijgen op hoe de begeleiding van de statushouders vorm heeft gekregen, en wat daarbij volgens de betrokkenen heeft bijgedragen aan een succesvolle inburgering van de statushouders. De resultaten sluiten aan bij de hierboven beschreven resultaten van andere recent afgeronde studies en vormen daarop een verdere verdieping.

#### *De zes onderzoeken*

Ons eerste onderzoek bestond uit tien casestudies van organisaties waar Syrische statushouders aan het werk zijn (De Jong, Nijhoff, Wilbrink, Sjoer & De Vries, 2018)<sup>1</sup>. Hiervoor is via de sneeuwbalmethode gezocht naar relevante cases. Daarbij is gestreefd naar een spreiding in regio, grootte van de organisatie, branche, verdienmodel en denk- en werkniveau van de statushouder (zie tabel 1).

<b>Casestudies Syrische vluchtelingen aan het werk</b>	
<i>Bedrijf</i>	<i>Geïnterviewden</i>
Kap- en beautysalon	1 Statushouder 1 Eigenaar 3 Collega's
Syrische supermarkt	1 Statushouder 1 Eigenaar 1 Externe deskundige
Eetcafé	2 Statushouders 1 Leidinggevende
Naaiatelier	2 Statushouder 1 Leidinggevende
Klein bouwbedrijf	1 Statushoude 1 Eigenaar/leidinggevende 1 Collega
Groot installatiebedrijf	1 Statushouder 1 Leidinggevende 1 Begeleider
Groot bouwbedrijf	1 Statushouder 1 Leidinggevende 3 Collega's 1 Initiatiefnemer project
Grote gemeente Randstad	1 Statushouder 1 Leidinggevende 2 Collega's 2 Casemanagers gemeente
Grote overheidsorganisatie	1 Statushouder 1 Leidinggevende 1 Medewerker P&O
Grote hogeschool	1 Statushouder 1 Leidinggevende
<b>Statushouders in de logistiek</b>	
<i>Bedrijf</i>	<i>Geïnterviewden</i>
Vrachtwagenfabriek	1 HR-manager 1 Accountmanager
Logistiek dienstverlener	1 Directeur/oprichter
Busbedrijf	1 Teammanager
Detacheringsbedrijf gericht op logistiek	1 Directeur/oprichter 1 Consulent
Distributiecentrum supermarktketen	1 Manager
Publieke organisatie ter ondersteuning uitvoering participatiewet	1 Accountmanager

Tabel 1. Onderzoeken statushouders die aan het werk zijn (type bedrijf en geïnterviewden)

Het tweede onderzoek betreft een exploratieve studie in de logistiek (Van der Weide, Garic, De Bell & Hofstra, 2021)<sup>2</sup> waarvoor is gesproken met werkgevers van vier bedrijven. Hierbij is gestreefd naar spreiding in de logistieke werkzaamheden die in het bedrijf worden uitgevoerd (zie tabel 1). Daarnaast is gesproken met een adviseur die vanuit de overheid bedrijven ondersteunt bij het werken met statushouders. Het opleidingsniveau van de statushouders die werkten bij de bedrijven varieerde tussen laag en midden, ze zijn afkomstig uit verschillende landen.

De vier andere onderzoeken die we bespreken betreffen evaluaties van leerwerktrajecten die zich richten op statushouders.<sup>3</sup> Het leerwerktraject 'Statushouders voor de klas' wordt uitgevoerd door een hogeschool en richt zich op hoger opgeleide statushouders die worden voorbereid op een baan als docent (Alkemade & De Vries, 2021). In het project van het vervoersbedrijf worden statushouders met mbo-niveau voorbereid op een baan als buschauffeur (Van der Weide & Oenema, 2021). De leertrajecten van het kringloopbedrijf (Van der Weide, 2021) en het arbeidstoeleidingsbedrijf (De Vries & Garic, 2020) begeleiden statushouders die niet- tot laaggeschoold zijn, naar de arbeidsmarkt. Bij het arbeidstoeleidingsbedrijf worden soms ook statushouders met een wat hoger opleidingsniveau begeleid. Bij de leerwerktrajecten zijn de statushouders afkomstig uit diverse landen. In tabel 2 laten we zien wie er bij de verschillende leerwerktrajecten zijn geïnterviewd.

Leerwerktrajecten	Geïnterviewden		Indiv.	Groep
Statushouders voor de klas	Statushouders Docenten	12	X	X
	Stagebegeleiders	3	X	X
	12	8		X
Vervoersbedrijf	Statushouders	12	X	X
	Begeleiders	5	X	X
	Buddy's	8	X	X
Kringloopbedrijf	Statushouders	13		X
	Begeleiders	3		X
Arbeidstoeleidingsbedrijf	Statushouders	8	X	X
	Docenten	2		X
	Begeleiders	5		X

Tabel 2. Onderzoeken leerwerktrajecten (traject, geïnterviewden en individueel of groepsinterview)

### Werkwijze

Alle zes studies betreffen kwalitatieve onderzoeken waarbij interviews zijn gehouden met zowel statushouders als begeleiders. Dat is steeds gedaan op meerdere momenten, over een periode van drie tot zes maanden. Hierdoor kon een ontwikkeling in de tijd worden meegenomen in de gesprekken. Een uitzondering hierop is de exploratieve studie in de logistiek (Van der Weide et al., 2021): door de lockdown wegens Covid-19 heeft daar slechts één ronde interviews plaatsgevonden en kon niet worden gesproken met de statushou-

ders in de betreffende bedrijven. Een andere uitzondering is het leerwerktraject van het vervoersbedrijf (Van der Weide & Oenema, 2021), waar bij het schrijven van dit artikel nog maar één ronde interviews had plaatsgevonden omdat het project later werd gestart vanwege lockdownmaatregelen.

Bij de interviews is steeds gestart met een open uitnodiging om te vertellen over de eigen ervaringen met de begeleiding. Vervolgens werd aan de hand van een topiclijst doorgevraagd. Thema's uit de topiclijst waren bijvoorbeeld: doel van het project, manier waarop begeleiding wordt vormgegeven en ervaren, manier waarop samenwerking van statushouders, professionals en collega's vorm krijgt, wat men ziet als succes- en faalfactoren en tips voor anderen.

Bij de casestudies over Syrische statushouders (De Jong et al., 2018) en het exploratieve onderzoek in de logistiek (Van der Weide et al., 2021) zijn vrijwel alle respondenten individueel geïnterviewd (zie tabel 1). Bij de leerwerktrajecten is gewerkt met een combinatie van individuele en groepsinterviews (zie tabel 2). De keuze werd vooral bepaald door praktische overwegingen. Voor de begeleiders van de statushouders bleek het vaak lastig om tijd vrij te maken voor een individueel interview, maar tijdens reguliere werkoverleggen van begeleiders kon men vaak wel tijd reserveren om met een interviewer in gesprek te gaan.

Bij de gesprekken met de statushouders is ook vaak gekozen voor groeps gesprekken: dit werd minder verstorend gevonden voor het werkproces dan als er steeds individuele mensen uit de praktijk werden gehaald. Een deel van de geïnterviewden vond het ook prettiger om samen met anderen te zitten. Daarnaast was er steeds de mogelijkheid voor een individueel gesprek. Waar nodig is bij de interviews gebruikgemaakt van de diensten van een tolk.

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Een klein aantal gesprekken met statushouders is niet opgenomen omdat één of meer respondenten zich hier niet comfortabel bij voelde. In die gevallen zijn ter plekke uitgebreide interviewverslagen gemaakt. De interviewverslagen zijn thematisch gecodeerd, eerst op hoofdthema's (aanleiding/motief, introductie, samenwerking etc.) en vervolgens is binnen deze hoofdthema's gekeken welke subthema's naar voren kwamen. Op basis hiervan zijn rapportages geschreven.

### *Analyse*

Voor dit artikel zijn de resultaten van de zes onderzoeken, zoals beschreven in de rapportages, wederom thematisch gegroepeerd op de hoofdthema's die ook in de vier eerder besproken publicaties naar voren zijn gekomen: maatwerk, tijd en aandacht, taal, cultuur, aandacht voor privé, samenwerking en eisen aan begeleiders. Binnen deze hoofdthema's is gekeken welke subthema's zijn genoemd. Daarnaast hebben we gekeken of er andere thema's uit het materiaal naar voren kwamen. We hebben ons daarbij beperkt tot de thema's die betrekking hebben op onze vraagstelling: hoe kunnen organisaties



die statushouders in dienst nemen hen het beste begeleiden bij hun eerste stappen op de Nederlandse arbeidsmarkt? Bevindingen over andere thema's, zoals bijvoorbeeld de toeleiding naar werk, zijn daarom niet meegenomen in de analyse. In de onderstaande beschrijving van de resultaten is weergegeven of thema's (vrijwel) overal, regelmatig of slechts een enkele keer benoemd zijn.

### Resultaten

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van wat er in zes door ons uitgevoerde onderzoeken is gevonden over hoe organisaties de begeleiding van statushouders bij hun eerste stappen op de Nederlandse arbeidsmarkt het beste vorm kunnen geven. We benoemen de verschillende thema's die daarbij van belang blijken en geven weer of deze thema's in alle zes de onderzoeken zijn benoemd, of dat dit regelmatig of slechts een enkele keer gebeurde. Om meer inzicht te bieden in wat deze thema's betekenen in de praktijk zijn voorbeelden opgenomen en citaten van respondenten. In een latere paragraaf relateren we onze bevindingen aan de literatuurstudie die we eerder beschreven en plaatsen we enkele kritische kanttekeningen. Ook beschrijven we daar hoe de bevindingen kunnen worden ingezet in de HRM-praktijk.

#### *Kansen door maatwerk*

In al onze studies werd aangegeven dat het werken met statushouders gezien wordt als een mooie kans om goede, gemotiveerde medewerkers binnen te halen. Daarbij werd wel steeds aangegeven dat maatwerk een voorwaarde is voor succes. De statushouders waarmee men te maken had, hadden bijvoorbeeld wel een relevante opleiding, maar die was toch net weer anders dan de Nederlandse opleiding. Of ze hadden wel veel werkervaring maar hadden een lange inwerkperiode nodig omdat het werk in Nederland net weer anders georganiseerd is. Bij de tien casestudies van het onderzoek 'Syrische vluchtelingen aan het werk' (De Jong et al., 2018) was geen van de statushouders via een reguliere procedure binnengekomen. En verschillende respondenten gaven aan dat het via zo'n procedure ook nooit gelukt was omdat de cv's van de statushouders te atypisch zijn. De leerwerktrajecten zijn ook allemaal opgezet vanuit de gedachte dat maatwerk nodig is voor statushouders omdat zij een extra steuntje nodig hebben. Natuurlijk zal dit niet voor alle statushouders gelden, maar de bevindingen geven wel aan dat veelal maatwerk en extra aandacht nodig zijn.

*“Ze krijgen hier veel begeleiding, er is veel aandacht en de ruimte om zich te ontwikkelen. Dan komen ze in een regulier bedrijf, en dan moeten ze gewoon volop meekomen. En dat kan alleen maar als daar intern ook toch weer een persoon aan een groep van dit soort statushouders toegewezen wordt, die daar wel een stukje extra begeleiding in verzorgt. Want anders is dat gedoemd te mislukken.”* (Begeleider, leerwerkbedrijf)

*Tijd reserveren voor inburgeren*

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek 'Syrische vluchtelingen aan het werk' (De Jong et al., 2018) was dat men bij alle bezochte organisaties bij de eerste interviewronde positief en optimistisch was, maar toen we terugkwamen voor de tweede interviewronde een stuk minder: zowel de statushouders als de begeleiders hadden zich verkeken op de tijd die het kost om 'in te burgeren' op het werk. De doorlooptijd van het inburgeren was langer dan verwacht en ook moest er meer tijd geïnvesteerd worden in begeleiding van de nieuwe medewerker. Dit beeld zien we ook in de andere onderzoeken.

Een van de redenen dat 'inburgering op het werk' extra tijd kost is dat de statushouders tegelijk ook buiten het werk nog aan het inburgeren zijn. Dit vraagt veel energie en aandacht van hen. Soms zijn ze nog bezig om gezinshereniging te regelen en moeten ze uitvinden hoe allerlei praktische zaken werken in Nederland, zoals verzekeringen, belastingen en kinderopvang. In veel gevallen bieden de projecten en werkgevers daarom ook buiten het werk ondersteuning. We komen hier later op terug.

Ook het uitzoeken welk werk de statushouder precies kan doen, kost tijd. Zoals gezegd is geen van de statushouders in het onderzoek naar de Syrische vluchtelingen (De Jong et al., 2018) binnengekomen via een reguliere sollicitatieprocedure. Het vormgeven van de functie en van het inwerkproces was steeds maatwerk. Datzelfde zien we terug in het onderzoek naar statushouders in de logistiek (Van der Weide et al., 2021). Dergelijk maatwerk vraagt extra inzet van de begeleiders en veelal ook van de directe collega's van de statushouders. Die extra tijd is vaak niet begroot en dat wringt, hoorden we bijvoorbeeld in het onderwijs (Alkemade & De Vries, 2021) en de logistiek (Van der Weide et al., 2021). In het project 'Statushouders voor de klas' (Alkemade & De Vries, 2021) gaven verschillende stagebegeleiders aan dat ze hierdoor tegen hun grenzen aanliepen. Leidinggevenden in de logistiek benadrukten dat de motivatie van de werkgever essentieel is om goed met statushouders te werken. Ook in de andere onderzoeken werd dit regelmatig benoemd.

*“Dat stukje jobcoaching, nou ja dat doen wij in een hele lichte vorm, en ook daarin is het weer een financieel verhaal. We kunnen dat intensiever doen, maar dat kan niet uit in ons businessmodel. Dus als we een subsidie krijgen, dan zou het eventueel wel uit kunnen, maar we zijn een commercieel bedrijf, dus op het moment dat wij een keuze hebben om een leerling te begeleiden die je een keer in de vier weken spreekt, of een statushouder die je elke dag moet spreken en je verdient daar nog minder aan, dan gaan we op een gegeven moment natuurlijk onze aandacht verleggen.”* (Leidinggevende, logistiek bedrijf)

*Investeren in (vak-)taal*

Een thema dat in al onze onderzoeken over statushouders en werk aan de orde komt, is taal. Voldoende beheersing van de Nederlandse taal wordt overal genoemd als belangrijke voorwaarde voor het contact met collega's en leidinggevende. Soms biedt het Engels nog een extra mogelijkheid, of is er ie-

mand die kan vertalen naar de moedertaal van de statushouders, maar ook in die gevallen wordt dat vooral als noodmaatregel gezien: als de statushouder het Nederlands niet voldoende beheerst, mist deze veel van de onderlinge contacten en wordt het moeilijk om echt onderdeel uit te gaan maken van het team. Dit wordt door zowel statushouders als begeleiders steeds weer benadrukt.

In hoeverre een goede taalbeheersing nodig is om het werk goed te kunnen uitvoeren, verschilt sterk per situatie. Bij het kringloopbedrijf (Van der Weide, 2021) kun je je bijvoorbeeld in het magazijn prima redden als je maar weinig Nederlands spreekt, maar als je aan de kassa staat, is dat alweer heel anders. En aan docenten (Alkemade & De Vries, 2021) worden weer heel andere eisen gesteld. Zij moeten natuurlijk de stof begrijpelijk kunnen uitleggen en de vragen van hun leerlingen kunnen beantwoorden. Daarnaast is het erg handig als ze kunnen verstaan wat leerlingen onderling zeggen, ook als dat eigenlijk niet voor hun oren bedoeld is. Bij het transportbedrijf (Van der Weide & Oenema, 2021) moeten de statushouders, als onderdeel van hun opleiding tot buschauffeur, theorie-examen doen bij het CBR. Het niveau van begrijpend lezen dat daar gevraagd wordt is pittig en vraagt een forse inspanning en intensieve begeleiding en taallessen.

Het taalniveau van de statushouders blijkt in de onderzochte organisaties voor een belangrijk deel te bepalen hoe ze worden ingezet en hoe hun kansen worden ingeschat. Daarbij wordt regelmatig aangegeven dat je de taal pas echt leert in de praktijk. Voor de begeleiders is dit soms lastig. Enerzijds willen ze de statushouders de kans geven om in de praktijk te oefenen, anderzijds moeten ze voorkomen dat er dingen echt fout gaan. Hoeveel risico kun je nemen, wat zijn de consequenties als er wat fout gaat? Als een docent zich niet goed kan uitdrukken, kan dit betekenen dat leerlingen haar afwijzen. En als een bestuurder van een vorkheftruck in een gevaarlijke situatie in de paniek even niet meer weet wat 'links' en 'rechts' betekent, kan dat dodelijke gevolgen hebben. Ook moet een afweging gemaakt worden over wat er gevraagd kan worden van collega's. Zijn zij bereid om de statushouders te helpen en om met hen te oefenen? Is het realistisch om dat van hen te verwachten en vormt het geen te grote belasting voor hen?

*“Het is wel belangrijk dat je elkaar begrijpt, en dat iemand zegt van ho, stop, dat die dat wel snapt. Ja, zulk soort dingen. Zonder goede communicatie, zonder elkaar goed te verstaan levert dat ook gewoon hele gevaarlijke situaties op.”*

(Leidinggevende, logistiek bedrijf)

Bij het leren van de taal hoort ook vaktaal. Dat maakt geen onderdeel uit van het regulieren NT2-onderwijs (Nederlands als tweede taal). In de leerwerktrajecten wordt daar dan ook speciale aandacht aan besteed, en ook in een reguliere werksetting blijkt speciale aandacht voor vaktaal en jargon vaak nodig in het inwerktraject.

### *Managen van verwachtingen*

Het is voor veel statushouders moeilijk om een realistische inschatting te maken van hun mogelijkheden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het belang van ondersteuning daarbij wordt dan ook door zowel statushouders als begeleiders benoemd in de onderzoeken. Soms gaat het daarbij om het temperen van onrealistisch hoge verwachtingen, in andere gevallen om het ontdekken dat er veel meer mogelijk is dan iemand ooit had verwacht.

Bij leerwerktrajecten zoals bij het arbeidstoeleidingsbedrijf (De Vries & Garic, 2020) doen soms statushouders mee die eigenlijk (nog) niet willen werken, of die min of meer gedwongen worden een bepaalde route te volgen omdat ze anders hun uitkering kwijtraken. Meer in het algemeen geldt dat veel statushouders een flinke omslag moeten maken in hun denken over hun toekomst, omdat ze niet aan de slag kunnen in het werk dat ze eerder deden of waarvoor ze zijn opgeleid. Een goede begeleiding bij die heroriëntatie kan hen helpen om sneller en beter zicht te krijgen op hun mogelijkheden op de korte en op de wat langere termijn. Die heroriëntatie is zeker aan de orde voor vrouwen voor wie buitenshuis werken een nieuw fenomeen is omdat dit in hun land van herkomst niet gebruikelijk is. Bij het arbeidstoeleidingsbedrijf (De Vries & Garic, 2020) merken ze dat een aantal van deze vrouwen deelname aan het leerwerktraject zien als een welkome kans, maar dat geldt niet voor iedereen.

*“Ik dacht eerst dat ik kan niet werken in Nederland want ik heb geen diploma en geen ervaring. Dat heb ik niet. In mijn eigen land was ik thuis en zorgde ik voor mijn kinderen en mijn huis. Nu hier hebben ze ons een nieuwe idee gegeven dat we kan wel werken. ... Dat gaf me een doel om mezelf te ontwikkelen en te werken en dat ik echt dienstig moet zijn voor mezelf en voor de samenleving. Niet alleen thuis zitten en geld van de overheid krijgen.”* (Statushouder, leerwerkbedrijf)

Regelmatig wordt in de onderzoeken melding gemaakt van statushouders die te maken krijgen met een statusval. Dit geldt met name voor wat oudere statushouders die een mooie carrière hadden opgebouwd in het land van herkomst en nu helemaal opnieuw moeten beginnen. Begeleiders vertellen dat ze zien hoe moeilijk het is, bijvoorbeeld om als ervaren docent te merken dat het lesgeven in Nederland echt heel anders werkt dan je gewend was (Alkemade & De Vries, 2021). Extra lastig is het dan als je daarnaast flink beperkt wordt doordat je de taal nog niet voldoende beheerst om je kennis en ervaring in te zetten. Nog moeilijker is het voor de mensen die merken dat hun kennis en ervaring nauwelijks relevant zijn in hun nieuwe woonland, zoals bijvoorbeeld het geval is voor advocaten. Deze mensen begeleiden bij het proces van verwerken van deze teleurstelling en toch weer verder gaan en iets nieuws opbouwen vraagt veel aandacht van de begeleiders, hoorden we.

*“Het is een heel lang acceptatieproces als jij advocaat bent geweest in Syrië en hier moet je achter de lopende band gaan staan en je weet dat dat misschien niet heel veel beter meer gaat worden.”* (Begeleider, leerwerkbedrijf)

De statusval waar een deel van de statushouders mee te maken krijgt resulteert niet alleen in een teleurstelling en een aanslag op het zelfbeeld, maar ook in een forse financiële achteruitgang. Die achteruitgang is niet voor even, maar waarschijnlijk voor altijd. Het besef dat ze waarschijnlijk nooit meer op hun oude werkniveau zullen werken, dringt vaak pas na enige tijd door en zet dan de blijdschap over de nieuwe baan en de nieuwe mogelijkheden in het nieuwe land flink onder druk. Samen zoeken naar wat er wél kan biedt nieuw perspectief, maar vraagt ook creativiteit en doorzettingsvermogen van zowel statushouder als begeleider.

Bij het managen van verwachtingen en zoeken naar nieuwe perspectieven komt ook het eerdergenoemde tijdsaspect veelvuldig naar voren. Er werd door begeleiders veel verteld over statushouders die haast hebben, die de verloren tijd willen inhalen, die aan de slag willen. Voor de statushouders is het frustrerend dat het proces van inburgeren op het werk langer duurt dan verwacht. Bij verschillende projecten gaven begeleiders aan dat zij hun verwachtingen regelmatig moeten bijstellen: soms is meer mogelijk dan verwacht, maar zeker voor de lager opgeleide statushouders blijkt het werken met en in een vreemde taal toch regelmatig een groot obstakel. Het blijkt moeilijk om het niveau en het leerpotentieel van de statushouders in te schatten, waardoor de inschatting van de tijd die nodig is voor het inburgeren vaak niet klopt. Dit wordt versterkt doordat er regelmatig externe omstandigheden zijn die aanpassingen vragen, zoals recent de coronasituatie waardoor bijvoorbeeld de leerwerktrajecten bij het transportbedrijf (Van der Weide & Oenema, 2021) en het kringloopbedrijf (Van der Weide, 2021) sterk beperkt werden en bij 'Statushouders voor de klas' (Alkemade & De Vries, 2021) de stages werden stopgezet. Dit gaf extra onzekerheid bij de statushouders over hun perspectief op werk.

In het onderzoek in de logistiek (Van der Weide et al., 2021) werden verschillende voorbeelden genoemd van situaties waarin onrealistische verwachtingen tot spanningen hadden geleid. Zo vertelden begeleiders over statushouders die hadden verwacht dat ze meteen bij binnenkomst op een vorkheftruck zouden mogen rijden, of binnen een paar maanden een eigen vrachtwagen zouden krijgen, zaken die normaal gesproken pas na een veel langere periode aan de orde zijn. De betreffende bedrijven benadrukken dan ook het belang van goede communicatie over wat er gevraagd en geboden wordt. Soms vraagt dat ook extra uitleg over al die regels en procedures waar Nederland zo sterk in is. Zo vragen de veiligheidsregels hier om een diploma, waardoor mensen het werk dat ze al jaren gedaan hebben in hun land van herkomst, in Nederland niet zomaar mogen doen.

#### *Uitleg over cultuur en omgangsvormen*

Wennen aan alle regels en procedures die Nederland kent is één van de voorbeelden van het wennen aan een andere cultuur en andere omgangsvormen. Dat cultuurverschillen een belangrijk aandachtspunt zijn bij het inburgeren

op het werk, komt in alle onderzoeken terug. Bij het kringloopbedrijf (Van der Weide, 2021) worden de vele regels in Nederland bijvoorbeeld expliciet benoemd door de statushouders, maar dat thema kwam ook in de logistieke bedrijven (Van der Weide et al., 2021) vaak naar voren. Ook de omgang met gezag en hiërarchie wordt vaak genoemd in de onderzoeken, en specifiek dat in Nederland meer eigen initiatief wordt verwacht terwijl veel statushouders gewend zijn aan een cultuur waar dat juist niet gewaardeerd wordt. Hierdoor vinden de Nederlandse werkgevers en collega's statushouders soms te afwachtend. De (aankomende) docenten van het project 'Statushouders voor de klas' (Alkemade & De Vries, 2021) moeten daarnaast wennen aan de nogal 'mondige' leerlingen in de klas.

*“Mensen komen soms uit een omgeving of hebben een ervaring waarbij ze afgestraft zijn op initiatief, terwijl dat hier juist het tegenovergestelde is. Dus dat zijn, natuurlijk heb je het ook over kom eens op tijd, maar te laat komen in Bosnië of Turkije of Syrië, dan is de baas ook niet blij. Dat is iets wat overal geldt. Maar wel, doe je alleen wat je gevraagd wordt of neem je initiatief. Dat zijn belangrijke dingen.”* (Begeleider, leerwerkbedrijf)

Begeleiders van statushouders geven aan dat het wennen aan een andere cultuur tijd en blijvende aandacht nodig heeft. Je kunt iemand wel vertellen wat er verwacht wordt, maar cultuur zit diep en een andere houding ontwikkel je niet van de ene op de andere dag. In de leerwerktrajecten wordt dan ook veel aandacht besteed aan cultuur en omgangsvormen. Bij het arbeidstoeleidingsbedrijf (De Vries & Garic, 2020) volgen de statushouders hierover speciale lessen. Ook worden in lessen Nederlands voorvallen uit de eigen werkpraktijk besproken waarin sprake is van cultuurverschillen. In een vrachtwagenfabriek uit het onderzoek in de logistieke sector (Van der Weide et al., 2021) wordt voor alle nieuwe medewerkers (dus niet alleen statushouders) een introductieprogramma georganiseerd waarin regels en de werkcultuur besproken worden. Ook koppelt deze werkgever nieuwe werknemers aan ervaren collega's die hen wegwijs kunnen maken.

Dat de combinatie van taal- en cultuurverschil regelmatig tot lastige situaties en onbegrip leidt hoorden we in alle onderzoeken. Als hier geen aandacht aan wordt besteed kan dit het samenwerken en functioneren belemmeren. Het vraagt om wederzijds leren over wat men gewend is en afstemmen over wat gewenst is. Een tip die daarbij werd gegeven: bekrachtig vooral als het goed gaat, dat werkt beter dan aandacht voor fouten. Dat is volgens de tipgever extra belangrijk bij statushouders, omdat zij zo vaak worden aangesproken op wat ze allemaal niet goed doen dat ze wel wat extra aanmoediging kunnen gebruiken.

Om meer aandacht te kunnen besteden aan vragen over cultuur, maar ook over het werk zelf, heeft het transportbedrijf dat we onderzochten (Van der Weide & Oenema, 2021) besloten statushouders te koppelen aan een vaste collega (buddy) die als mentor en eerste aanspreekpunt binnen de organi-

satie fungeert. Ook in vrijwel alle andere organisaties die we onderzochten werd het belang van de ondersteuning door collega's genoemd als succesfactor, evenals regelmatig praten over de werkcultuur van de organisatie.

#### *Hulp bij praktische zaken*

De statushouders waarop de onderzoeken betrekking hebben, zijn niet alleen bezig met inburgeren op het werk, maar zijn ook nog volop aan het inburgeren in Nederland. Een deel van de statushouders zit in een procedure om gezinshereniging te regelen, anderen zoeken woonruimte of een school voor hun kinderen. Daarbij komen nog de reguliere regelzaken als belastingaangiften, aanvragen voor toeslagen etc. Een weg vinden in de Nederlandse bureaucratie en regels, formulieren begrijpen in een taal die je nog niet volledig beheerst, dat alles vraagt tijd en aandacht en levert vaak ook veel stress op. Veel statushouders geven dan ook aan dat ze het gevoel hebben niet goed te kunnen functioneren: ze hebben minder energie en kunnen zich soms slecht concentreren.

Gezien alle zaken die de statushouders moeten regelen is er in alle leerwerktrajecten voor gekozen om daarbij extra ondersteuning te bieden. Gewoon, omdat het prettig is voor de statushouders als iemand ze helpt, maar ook uit praktische overwegingen: alle tijd en aandacht die naar deze zaken gaat, kan niet aan het werk worden besteed. Ook een deel van de werkgevers (De Jong et al., 2018; Van der Weide et al., 2021) biedt deze ondersteuning. Op de plekken waar dat niet het geval is, zegt men dat het eigenlijk wel nodig is, maar dat men niet over de middelen beschikt om die aanvullende ondersteuning te geven.

*“Ze zijn nog lang niet klaar hé. Ze zijn gevlucht naar Nederland en hebben hun inburgering hier gehad en ze hebben in principe gewoon rust nu met hun gezin en een huisje, het gezin is overgekomen van vrijwel de meesten. En nou komt het vervolg daarop. Ze moeten aan het werk, ze krijgen verplichtingen, er zijn trauma's, en heel veel dingen, papieren, scheidingen komen nu veel. Dus er is nog zoveel gaande, ze hebben echt nog een hele lange weg te gaan.”* (Begeleider, leerwerkbedrijf)

De ondersteuning bij privé-zaken kan verschillende vormen aannemen. Soms bieden collega's aan om een handje te helpen, in andere gevallen wordt deze taak aan een collega toebedeeld. Dat was bijvoorbeeld het geval in een naaiatelier dat deelnam aan het onderzoek naar Syrische statushouders en werk (De Jong et al., 2018). Daar had men een medewerker een ochtend in de week vrijgesteld om de vijftien Syrische statushouders die het bedrijf had aangenomen te helpen met inburgeren, met name ook om te helpen met alle papierwerk. De betreffende begeleider gaf aan dat hulp daarbij zeker voor lager opgeleide statushouders bijna onmisbaar is. Ook vertelde hij dat het handig is als de collega die de ondersteuning verzorgt de moedertaal van de statushouder spreekt. Zeker bij het bespreken van gevoelige of ingewikkelde zaken kan dat erg helpen. Ook begeleiders in andere organisaties gaven aan

dat het handig is als er iemand beschikbaar is die met de statushouder kan praten in diens moedertaal.

*“Als je een vluchteling aanneemt, gaat het om meer dan het werk alleen. Ik help hem ook met privédingen zoals het lezen van brieven van instanties, brieven schrijven etc. Hij beheerst de taal immers niet en kent ook bijna niemand in Nederland.”* (Werkgever)

Naast hulp van collega's was er soms ook hulp van een professional. Dit zagen we met name bij de leerwerktrajecten. Bij het arbeidstoeleidingsbedrijf (De Vries & Garic, 2020) kwam bijvoorbeeld wekelijks op een vast dagdeel een coach naar het bedrijf om de statushouders te helpen met zaken zoals het invullen van formulieren en afspraken maken met instanties. Deze coach sprak Arabisch en had een migratie-achtergrond, wat voor de statushouders vertrouwd voelde.

In verschillende interviews met begeleiders van statushouders kwam naar voren dat bij het werken met statushouders veel aandacht nodig is voor het verzorgen van randvoorwaarden. Soms gaat het daarbij om heel praktische zaken. Zo meldt een van de leerwerkbedrijven dat ze online lessen gebruiken om de statushouders te helpen bij hun taalontwikkeling, maar dat juist deze groep veel vaker dan andere medewerkers niet over een laptop beschikt. Ook merkten ze dat een deel van de statushouders thuis geen rustige plek heeft om te leren. Het bedrijf heeft daarom laptops beschikbaar gesteld en een studieruimte. Andere praktische zaken betroffen het zorgen voor heel duidelijke informatie, ook over zaken die voor mensen die al langer in Nederland wonen vanzelfsprekend zijn: informatie over doorbetaling bij ziekte en vakantie bijvoorbeeld, en over verzekeringen en belasting.

#### *Aandacht voor persoonlijke situatie*

Hulp bij praktische zaken kan de stress die gepaard gaat met de inburgering en alles wat daarbij komt kijken beperken. Maar die stress helemaal wegnemen lukt vaak niet, hoorden we van zowel begeleiders als statushouders. Daarbij komt nog dat bij statushouders regelmatig sprake is van trauma's veroorzaakt door de situatie waarvoor zij gevlucht zijn of door wat hen is overkomen tijdens hun vlucht. Ook zijn er vaak zorgen over familie en vrienden die nog in een onveilige situatie verkeren en waarmee vaak maar beperkt contact mogelijk is. Dit alles kan hun functioneren negatief beïnvloeden, maar ook leiden tot ziekte en uitval.

Met name bij de leerwerkbedrijven heeft men inmiddels ervaring met mensen met trauma's. Ze letten op signalen en komen in actie als er iets mis dreigt te gaan. In verschillende gesprekken werd daarbij benadrukt hoe belangrijk het is om in dergelijke gevallen de statushouder te helpen bij het inschakelen van gespecialiseerde hulp, want het behandelen van trauma's vraagt echt om specialisten. Daarnaast werd benadrukt dat het ook voor het tijdig signaleren van psychische problemen belangrijk is dat de communica-



tie tussen de diverse begeleiders die betrokken zijn bij de begeleiding van de statushouder kort en krachtig zijn.

Stress kan voortkomen uit trauma, maar ook uit onzekerheid over de toekomst. Dit thema werd in het onderzoek naar Syrische statushouders en werk (De Jong et al., 2018) ingebracht door werkgevers en collega's van statushouders die zelf ook een achtergrond hadden als vluchteling. Zij gaven aan dat praten over de toekomst belangrijk is, en dan met name over waar die toekomst ligt. Is dat in Nederland of in het land van herkomst? Zij stellen dat de meeste statushouders hopen dat ze terug kunnen keren naar het land van herkomst, en die hoop kan in de weg staan bij het inburgeren. Dit is overigens niet altijd het geval: een aantal statushouders uit het betreffende onderzoek (De Jong et al., 2018) gaf juist expliciet aan niet terug te willen, maar juist behoefte te hebben aan zekerheid over een verblijf in Nederland. Een begeleider tekende hierbij aan dat statushouders maar een beperkte zeggenschap hebben over al dan niet blijven: statushouders hebben een tijdelijke verblijfsstatus. Er kan dus besloten worden dat ze aan het eind van de aangegeven termijn het land moeten verlaten. Een aantal statushouders gaf aan dat het daarom voor hen lastig is zich volledig te concentreren op het opbouwen van een leven in Nederland.

*“Vluchtelingen hebben altijd het idee van tijdelijkheid. Dat je weer terugkeert als het veilig is. Veel van hen zijn dan ook vooral bezig met hun voorbereidingen op terugkeer. In hun hoofd, maar ook met praktische dingen zoals het sparen van geld. Ik zei tegen mijn werknemer dat hij dat idee van terugkeer moest vergeten. Ik heb hem verschillende keren gezegd dat hij het hier in Nederland goed moest maken. Ik heb hem ook gezegd dat ik zelf ook lang heb gedacht dat ik terug zou gaan. Maar je gaat niet meer terug.”* (Werkgever met vluchtachtergrond)

#### *Begeleiden doe je samen*

Zoals waarschijnlijk al is gebleken uit het voorgaande, is het begeleiden van statushouders bij inburgering op het werk niet het werk van één specifiek aanwijsbare persoon: meestal zijn bij de begeleiding verschillende mensen betrokken. Op het werk zijn dat naast de leidinggevende ook de directe collega's en de medewerker die verantwoordelijk is voor het HRM-beleid. Bij de leerwerktrajecten gaat het om opleiders maar ook om stage- of werkplekbegeleiders, en soms zijn ook vertegenwoordigers van de gemeente (de uitkeringsverstrekker) of andere instanties (bijvoorbeeld een opleidingsinstituut) betrokken. Deels is de betrokkenheid formeel, maar het belang van informele begeleiders, zoals collega's, is vaak minstens zo belangrijk. Vaak werd er in de interviews op gewezen dat het belangrijk is dat alle betrokkenen regelmatig met elkaar evalueren hoe het gaat. Iedereen ziet een ander stukje van het inburgeringsproces, iedere begeleider heeft een specifieke taak, complementair aan de ander. Samen het beeld vormen over de ontwikkeling van de statushouder werkt dan goed volgens de begeleiders. Vaak werd daarbij expliciet aangegeven dat uiteraard ook de inbreng van de statushouder zelf hierbij van belang is.

*Transparantie over motieven*

Zoals aangegeven vraagt de begeleiding van een statushouder over het algemeen meer tijd en inzet dan het geval is bij een 'reguliere' nieuwe medewerker. In de door ons onderzochte cases vertelden begeleiders dat dit regelmatig vragen oproept in de organisaties, en soms ook weerstand. Waarom zo veel investeren in deze mensen? In de betreffende organisaties had men daarbij twee antwoorden. De eerste is zakelijk: er zijn goede medewerkers nodig en men ziet potentieel bij statushouders. Zeker in 'tekortsectoren' zoals techniek en onderwijs is het personeelsargument belangrijk. Vanuit deze bedrijfsmatige overweging wordt het dan ook als vanzelfsprekend gezien dat collega's meewerken aan de integratie van de nieuwe collega's met een vluchtachtergrond.

Naast de zakelijke overweging speelt bij veel organisaties ook een maatschappelijke of sociale overweging een rol: ze willen statushouders een kans geven om een nieuw leven op te bouwen. En daar steken ze met alle liefde hun tijd en energie in.

*“Ik ben zelf ook vluchteling. Ik weet hoe het voelt om hem (de statushouder) te zijn. Ik was eerst hem. Ik vind het mijn plicht hem te helpen in de Nederlandse samenleving. Syriërs zijn hiernaartoe gevlucht, dat doe je niet zomaar. Als niemand ze aanneemt, kunnen we toch ook nooit een samenleving vormen?”* (Werkgever)

Een derde argument om aan de slag te gaan met statushouders is dat zij zorgen voor nieuwe inzichten. In geen van de onderzoeken werd dit genoemd als aanleiding om te gaan werken met statushouders, maar het werd wel regelmatig genoemd als prettig bijkomend voordeel. Een frisse blik, nieuwe invalshoeken en andere manieren van denken, werken stimulerend en leiden tot innovatie en vernieuwing. Hier werd door begeleiders regelmatig over gesproken, al kwamen we weinig voorbeelden tegen van situaties waar het verschil bewust werd ingezet. Wat we wél regelmatig hoorden was dat begeleiders anders zijn gaan kijken naar hun eigen werk en organisatie: meer met de ogen van een buitenstaander. En dat vonden ze leerzaam.

*“Het opent mij de ogen ook wel weer. (...) Heel verfrissend, hoor. Absoluut.”*  
(Stagebegeleider, Statushouders voor de klas)

In de onderzoeken werden verschillende voorbeelden gegeven van collega's die negatief staan tegenover de komst van statushouders in hun organisatie. Dit leidde soms tot discriminatie en uitsluiting. Daarbij werd benadrukt dat het belangrijk is hier aandacht voor te hebben en om grenzen te stellen. Je hoeft elkaar niet aardig te vinden, maar het moet duidelijk zijn dat tegenwerken of ongepast gedrag zoals racistische opmerkingen en grappen, niet getolereerd worden. Overigens wordt ook in een aantal interviews aangegeven dat er vooral weerstand was vóór de statushouder daadwerkelijk zijn intrede deed, maar dat die snel verdween toen het niet meer over het anonieme 'een statushouder' ging, maar over een collega met een naam en gezicht.

### Conclusies en aanbevelingen voor de HR-praktijk

In dit artikel staat de vraag centraal hoe organisaties die statushouders in dienst nemen hen het beste kunnen begeleiden bij hun eerste stappen op de Nederlandse arbeidsmarkt. We beschreven wat hierover is geschreven in een aantal recente publicaties en wat we hierover hebben vastgesteld in een aantal recente onderzoeken die wij zelf hebben uitgevoerd. In deze paragraaf trekken we hieruit conclusies en doen we aanbevelingen voor de HR-praktijk van organisaties die met statushouders aan de slag willen.

Een eerste conclusie die we kunnen trekken is dat er een grote overlap is in de thema's die naar voren kwamen in het literatuuronderzoek en die uit onze eigen onderzoeken. Dit toont dat we hiermee de thema's te pakken hebben die in de praktijk om aandacht vragen. We benoemen ze hieronder, in de vorm van aanbevelingen. Ons eigen onderzoek heeft één thema toegevoegd aan het literatuuronderzoek: het belang van transparantie over de motieven om aan de slag te gaan met statushouders.

Een tweede conclusie is dat de thema's besproken in het introductieartikel van dit themanummer over de inclusieve arbeidsmarkt en de daarin genoemde HRM-uitdagingen (Dijkers et al., 2021), ook relevant zijn voor het werken met statushouders. Statushouders zijn één van de kwetsbare doelgroepen waarover in dat artikel wordt gesproken. Wel tekenen we aan dat voor statushouders een aantal specifieke aandachtspunten van belang zijn, zoals dat ook het geval is voor de doelgroep jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheid die wordt beschreven in het tweede artikel van dit themanummer (Van der Weide, De Vries, & Grooten, 2021) en ook voor andere specifieke groepen zal gelden. Bij de aanbevelingen hieronder concentreren we ons op de aanbevelingen die specifiek zijn voor de doelgroep statushouders.

*1 Het werken met statushouders biedt kansen, maar vraagt wel maatwerk en extra tijd en inzet*

Voor organisaties die op zoek zijn naar nieuwe medewerkers zijn statushouders een interessante doelgroep. Niet voor niets worden met name in tekortsectoren projecten georganiseerd om deze doelgroep te bereiken. Dat daarvoor aparte projecten worden georganiseerd, onderstreept wat we ook in dit artikel concluderen: om de instroom van statushouders tot een succes te maken is extra aandacht nodig. Zoals bij elke nieuwe medewerker is een goed proces van onboarding gewenst, waarbij voor deze specifieke groep naast de aandachtspunten die in het inleidende artikel van deze serie over inclusief HRM (Dijkers et al., 2021) worden genoemd nog een aantal specifieke aandachtspunten van belang zijn. Statushouders moeten natuurlijk net als elke nieuwe medewerker wennen aan het nieuwe werk en de nieuwe organisatie. Tegelijk moeten ze ook wennen aan een nieuw land, een nieuwe taal en een nieuwe cultuur, ze hebben geen of een beperkt netwerk om hen daarbij te ondersteunen, en ze zijn veelal nog bezig met het verwerken van de vaak heftige situaties rond het vluchten zelf en wat daaraan vooraf ging. Kortom: ze zijn met veel tegelijk bezig en dat vraagt allemaal tijd en aandacht. Het traject

van inburgering op het werk heeft daardoor veelal een langere doorlooptijd en is intensiever dan verwacht, en dat realiseren zowel begeleiders als statushouders zich meestal pas gedurende het traject. De kennis die beschikbaar is uit onderzoek kan helpen bij het vormgeven van de begeleiding. Maar tegelijk geldt: wat werkt in deze specifieke situatie, in deze organisatie, met deze persoon, is uniek en vereist maatwerk.

*2 Maak een afweging van de (te verwachten) kosten en baten van het aan de slag gaan met statushouders*

Inzicht bieden in de (potentiële) baten kan helpen bij het verkrijgen van voldoende draagvlak in de organisatie. Bij die baten kan het gaan om tastbare zaken als meer 'handjes' om het werk te doen en vacatures die worden opgevuld, maar ook om de innovatiekracht die meer diversiteit kan bieden en de voldoening van het bieden van een nieuwe toekomst aan iemand die alles heeft moeten achterlaten. Een uitkomst van de afweging van kosten en baten kan tot de conclusie leiden dat de organisatie de extra ondersteuning die nodig is, niet kan bieden. Soms kan hulp van buiten soelaas bieden: er zijn diverse ondersteuningsmogelijkheden, bijvoorbeeld vanuit de gemeente of Vluchtelingenwerk. Gezien de grote plaatselijke verschillen kunnen we die hier niet nader beschrijven. Mocht het ook met externe ondersteuning niet lukken om voldoende ondersteuning te bieden, dan is het beter om er niet aan te beginnen, want een traject dat gedoemd is te stranden is frustrerend en beschadigend voor beide partijen.

*3 Zorg voor afstemming tussen de mensen die betrokken zijn bij de begeleiding van de statushouder*

Het begeleiden van een statushouder bij het inburgeren op het werk is teamwork. Afhankelijk van de situatie zijn naast directe collega's en leidinggevende ook taaldocenten, externe coaches of begeleiders (van bijvoorbeeld gemeente of Vluchtelingenwerk) etc. betrokken. Allemaal zien ze een stukje van wat er goed of fout gaat, allemaal kunnen ze helpen met bijsturen. Afstemming is dan belangrijk. Evenals facilitering, zoals voldoende tijd om de begeleiding vorm te geven. Zie voor tips over deze afstemming en samenwerking ook het inleidende artikel (Dijkers et al., 2021) en het artikel van Van der Weide et al. (2021).

*4 Investeer in taalontwikkeling, met speciale aandacht voor vaktaal*

Op latere leeftijd een nieuwe taal leren, valt niet mee. Dat proces eindigt niet bij het behalen van je inburgeringsdiploma, dat gaat nog jaren door. Voldoende taalbeheersing is belangrijk om onderdeel te worden van het team, vaktaal is nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren. Taalontwikkeling kan ondersteund worden door te zorgen voor formele scholing tijdens of na werktijd, maar ook door afspraken te maken met collega's over ruimte geven voor oefenen en vragen. Wees voorzichtig met het stellen van taaleisen bij binnenkomst: juist op het werk leert men veel. Beperk de eisen tot wat echt noodzakelijk is.

### 5 *Geef uitleg over organisatiecultuur en omgangsvormen*

Alle statushouders hebben een inburgeringscursus gevolgd waarin ze onder andere leren over de cultuur in Nederland. Maar net als met taal geldt: uiteindelijk moet je het leren in de praktijk. Bovendien heeft elke organisatie weer een eigen cultuur, met eigen gebruiken, regels en vooral ook ongeschreven regels. Die leer je goed kennen als je ze overtreedt, maar voor je positie in de organisatie is het prettiger als dat niet te vaak gebeurt. Leg dus uit wat je doet bij een verjaardag en wat er verwacht wordt bij een werkoverleg. Gesprekken over cultuur en omgangsvormen kunnen ook leiden tot nieuwe inzichten: is wat wij altijd doen eigenlijk wel zo goed en prettig? Zijn we niet toe aan een andere manier van (samen-)werken? Soms zullen in de gesprekken ook grenzen gesteld moeten worden, bijvoorbeeld als sprake is van ongewenst gedrag of uitsluiting van de nieuwe collega.

### 6 *Manage de verwachtingen over wat er kan, nu en in de toekomst*

Het is voor statushouders moeilijk in te schatten wat er allemaal kan in Nederland en hoe ze hun kennis en ervaring kunnen inzetten. Soms zijn de verwachtingen onrealistisch hoog, soms juist erg laag, of men heeft echt geen idee. Samen zoeken naar wat haalbaar is en welke investering dat vraagt, nu en op wat langere termijn, is dan belangrijk. Vaak blijkt dat er met wat creativiteit en zoeken veel mogelijk is.

### 7 *Beperk je niet tot werk*

Statushouders moeten, net als alle nieuwe medewerkers, inburgeren in de organisatie. Maar ze moeten ook inburgeren in het werken in Nederland en in het leven in Nederland. Dat is veel. Begrip hiervoor, en af en toe wat hulp, maken het leven makkelijker. En dat komt het werk weer ten goede.

### 8 *Werk aan een vertrouwensband*

Inburgeren op het werk vraagt nogal wat van statushouder en organisatie. Snel reageren als er zaken mis dreigen te gaan, of juist kansen zich voordoen, is belangrijk. Dat gaat het beste als er wederzijds vertrouwen is. Vertrouwen om te praten over moeilijke thema's, onzekerheden, fouten. Vertrouwen dat fouten maken mag en niet meteen tot een breuk leiden. Het werken aan een vertrouwensband is dan ook een belangrijke sleutel tot succes.

### 9 *Vraag om hulp*

Werken aan inburgering op het werk is maatwerk en levert regelmatig onverwachte en onbekende situaties op. Het is onmogelijk om altijd een antwoord te weten. Vraag daarom om hulp als je het niet weet. Soms kan de statushouder zelf je verder helpen, anders misschien een collega. Soms is professionele hulp nodig. Dat geldt zeker als er sprake is van bijvoorbeeld een trauma. Schroom niet om die hulp te zoeken!

Negen aanbevelingen, het is nogal wat! Toch waren de mensen die we spraken in ons onderzoek vrij eensgezind in hun eendoordeel: ja, de extra inspanningen rond de inburgering van de statushouder op het werk was de

moeite waard! Als begeleider, als HRM'er, help je de organisatie aan een gemotiveerde nieuwe medewerker, maar vooral ook: je geeft iemand die alles achter heeft moeten laten de kans om een nieuwe toekomst op te bouwen. Wie wil dat nou niet?

### **Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Hoewel we op basis van wat we nu weten over de begeleiding van statushouders bij hun start op de arbeidsmarkt al veel adviezen kunnen geven aan HRM'ers, zijn er ook nog veel vragen. We doen hieronder dan ook een aantal suggesties voor verder onderzoek.

#### *1 Zorg voor een systematische vergelijking van de resultaten van verschillende aanpakken om de arbeidsmarktpositie van statushouders te verbeteren*

De onderzoeken die we in dit hoofdstuk bespreken zijn allemaal kwalitatief van aard en gebaseerd op de ervaringen van een betrekkelijk klein aantal organisaties met een betrekkelijk klein aantal statushouders. Ze beschrijven de werkelijkheid zoals die ervaren wordt door de mensen die in deze organisaties betrokken zijn bij de inburgering: de statushouders en hun begeleiders. De onderzoeken zijn bovendien allen uitgevoerd bij organisaties die er bewust voor hebben gekozen om met statushouders aan de slag te gaan en hebben alleen betrekking op de eerste stappen die de statushouders doen op de arbeidsmarkt. Wat er gebeurt in organisaties waar 'vanzelf', via een reguliere procedure, één of meer statushouders worden aangenomen, weten we niet, en we weten ook niet hoe het de statushouders op een wat langere termijn vergaat. Er zijn wel studies waar naar de arbeidsmarktpositie van statushouders door de tijd heen wordt gekeken en studies waarin (lessen uit) verschillende aanpakken worden getrokken, maar die bieden geen inzicht in wat het beste werkt om die positie te verbeteren (zie ook Dagevos, Schans & Uiters, 2021). Bovendien richten veel studies zich op de stap naar werk, wat er vervolgens op de werkvloer gebeurt, is vooralsnog minder onderzocht (Buimer, Dinmohamed & Klaver, 2021). Er is dus behoefte aan grootschalige kwantitatieve studies waarin op basis van objectieve gegevens (bijvoorbeeld uitval tijdens leerwerktrajecten, percentage statushouders dat een vast contract krijgt, etc.) van een groot aantal organisaties en trajecten, en een groot aantal statushouders, verschillende aanpakken systematisch met elkaar vergeleken worden.

#### *2 Besteed in onderzoek expliciet aandacht aan de positie van vrouwelijke statushouders*

De onderzoeken waarop dit artikel gebaseerd is, gaan over statushouders met zeer verschillende achtergronden. Er is diversiteit in opleidingsniveau, in land van herkomst, type werk dat men doet etc. Maar op (tenminste) één belangrijk punt is het niet gelukt op om de gewenste diversiteit te bereiken: vrouwen zijn sterk ondervertegenwoordigd. De enige case waarin wél veel vrouwen vertegenwoordigd zijn, is het leerwerktraject 'Statushouders voor de klas' (Alkemade & De Vries, 2021), waar vrouwen de helft van de groep uitmaken. Een belangrijke verklaring voor het kleine aantal vrouwen in de

cases is dat er onder de statushouders die in de afgelopen paar jaar naar Nederland zijn gekomen veel meer mannen waren dan vrouwen. Vrouwen komen veel meer als 'nareiziger' en de instroom van die groep is van recenter datum (CBS, 2021). Veel vrouwen zijn daardoor nog bezig met inburgeren, ze zijn nog niet begonnen aan een traject richting werk. De komende jaren zullen meer vrouwen de arbeidsmarkt betreden. Het is belangrijk dat er dan extra aandacht komt voor hun positie (zie hierover ook Dagevos et al., 2021 en De Gruijter & Hermans, 2019).

### *3 Onderzoek welke meerwaarde de komst van statushouders heeft voor organisaties*

In dit artikel bespreken we hoe statushouders kunnen integreren op het werk, inpassing dus van de statushouder in de bestaande organisatie. De andere kant, hoe organisaties veranderen door de komst van statushouders, blijft onderbelicht. Dat we hierover weinig hebben gehoord, terwijl een positief effect van de komst van mensen die 'anders' zijn toch vaak is aangetoond (zie bijv. Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012), kan komen doordat de statushouders hun kwaliteiten nog maar beperkt inzetten. De statushouders in het onderzoek zijn mogelijk nog te veel bezig met het zoeken van hun plek in Nederland en op het werk. Ook zouden we misschien meer gehoord hebben als we er systematischer naar hadden gevraagd. Nader onderzoek naar de effecten op de langere termijn zou op dit punt uitsluitsel kunnen geven. Brengen ze nieuwe kennis en inzichten in, leiden de gesprekken over cultuurverschil tot een nieuwe manier van (samen-)werken?

### *4 Breng de kosten en baten van de instroom van statushouders in organisaties in kaart*

Een belangrijke conclusie die we in dit artikel trekken, is dat het inburgeren van statushouders in de organisatie een investering vraagt in tijd en aandacht. Om te kunnen bepalen of de organisatie die investering kan dragen, en of die in verhouding staat tot de opbrengsten ervan, is meer kennis nodig. Daarbij zal zowel naar de kosten en opbrengsten op de korte termijn als naar de langere termijn moeten worden gekeken. Een belangrijke vraag is dan nog wel hoe bij een dergelijke kosten-batenanalyse het levensgeluk van de statushouder, de maatschappelijke meerwaarde van de inspanningen van de organisatie en de voldoening die het werken hieraan geeft aan de betrokkenen in de organisatie, kan worden meegewogen.

---

## SUMMARY

Refugees who have been granted residency status participate only marginally in the job market. In order to increase this participation, special attention is needed for those transitioning into the job market as well as for those who have managed to find a job. Besides the regular onboarding offered to new co-workers, extra effort is needed for their integration. It is beneficial for organizations looking to hire refugees, to know beforehand how they can make this integration successful. In this article we discuss insights presented in recent literature on this topic, and the insights that were gained from practical research which we have carried out. The most important conclusion is that integration of refugees on the work floor creates opportunities, both for the refugees themselves and for the organizations which employ them. In order to exploit these opportunities, it needs to be kept in mind that integration requires time and attention, especially in the areas of language development, culture and manners, management of expectations, the refugees' personal situations, adequate cooperation between the various parties involved in the supervision of the refugees, and transparency concerning the motives for making this extra effort. HR managers who arrange all of this, not only provide the organization with a motivated new co-worker, but open the possibilities for workers with a refugee background to build a new future.

---



## Literatuur

- Alkemade, J. en Vries, S. de (2021). Statushouders voor de klas Windesheim: een eerste evaluatie. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.
- Buimer, L., Dinmohamed, S. en Klaver, J. (2021). Stappen op weg naar werk. Lessen uit acht studies naar arbeidstoeleiding van statushouders. Amsterdam: Regioplan.
- Bulsink, D., Yohannes, R., Hamdi, A., en Hek, P. de (2021). Voortraject leren en werken in de zorg en de aanvullende niveau 3-opleiding voor anderstaligen. Utrecht: Verwey Jonker Instituut.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). Asiel en integratie: Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders 2020. Den Haag: CBS.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2021). Asielaanvraag en opvang 2021: Asiel en integratie. Den Haag: CBS.
- Dagevos, J., Schans, D. en Uiters, E. (2021). In uitvoering: Een analyse van het op statushouders gerichte beleid en wat er nodig is om dit beleid te verbeteren. Policy Brief Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dijk, H. van, Engen, M. L. van en Knippenberg, D. van (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- Dijkers, J. Drop, H. en Aa, van der P. (2021). HRM uitdagingen rond de inclusieve arbeidsmarkt: inzichten uit praktijkgericht onderzoek. *Tijdschrift voor HRM 2021 Editie 4* p. 20-31.
- Engbersen, G., Dagevos, J., Jennissen, R., Bakker, L. en Leerkes, A. (2015). Geen tijd verliezen: van opvang naar integratie van asielmigranten. WRR policy brief, no. 4. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Gruijter, M. de en Hermans, L. (2019). Op weg naar werk? Vrouwelijke statushouders en gemeenten over kansen en belemmeringen bij arbeidstoeleiding. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving /Movisie.
- Gruijter, M. de, Razenberg, I. en Tinnemans, K. (2019). Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen 2019. Succes en stagnatie bij arbeidstoeleiding van statushouders. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Verwey-Jonker Instituut.

- Jong, M. de, Nijhoff, K., Wilbrink, D., Sjoer, E. en Vries, S. de (2018). Syrische vluchtelingen aan het werk: vragen en antwoorden uit de praktijk. E-boek. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.
- Razenberg, I., Oostveen, A. en Klaver, J. (2021). Stappen op weg naar werk. Lessen uit acht studies naar arbeidstoeleiding van statushouders. Amsterdam: Regioplan/Verwey-Jonker Instituut.
- Sociaal Economische Raad (2019). Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomer. Den Haag: SER.
- Tinnemans, K., Gent, E. van, Avrić, B. en Groot, N. de (2020). Wat werkt bij arbeidsparticipatie van statushouders. Utrecht: Movisie.
- Vries, S. de en Garic, S. (2020). Werken aan werk voor statushouders: Oldenzaal: Statushouders aan de slag. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.
- Weide, J. van der en Oenema, V. (2021). Monitoring van het werkprogramma voor statushouders bij Keolis. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim
- Weide, J. van der (2021). Leerwerktraject statushouders: Monitoring van het leerwerktraject van statushouders bij Stichting Aktief voor een duurzame overstap naar de reguliere arbeidsmarkt in Oost Achterhoek. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.
- Weide, J. van der, Garic, S., Bell, L. de en Hofstra, N. (2021). Verkenning naar de instroom van statushouders in de logistiek. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.
- Weide, J. van der, Vries S. de & Grooten, G. (2021) Jonge professionals met psychische kwetsbaarheid: lust of last. Tijdschrift voor HRM 2021 Editie 4 p. 32-49.

**Eindnoten**

- 1 Het onderzoek naar de Syrische vluchtelingen betreft een samenwerking tussen onderzoekers van Windesheim, Inholland en De Haagse Hogeschool en is uitgevoerd met financiële ondersteuning van Instituut Gak.
- 2 Het onderzoek in de logistieke sector is uitgevoerd door Windesheim, Hogeschool Utrecht en de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) in opdracht van Stichting Connekt.
- 3 De evaluaties van de leerwerktrajecten 'Statushouders voor de klas', het vervoersbedrijf en het kringloopbedrijf vonden plaats in opdracht van de organisatoren van de betreffende projecten. Het leerwerktraject van het arbeidstoeleidingsbedrijf is geëvalueerd als onderdeel van een breder project dat werd gefinancierd door de Provincie Overijssel.