



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Praktijkgids startbanen

*Handreiking voor gemeenten om startbanen
te organiseren*



Inhoud

Introductie 3

Stap 1: Het fundament 6

Keuze 1: Wat verstaat de gemeente onder een startbaan?	7
Keuze 2: Hoe gaat de gemeente om met de samenloop van de Wet inburgering 2021 en de Participatiewet?	8
Keuze 3: Op welke inburgeringsroute richt de gemeente zich?	10
Keuze 4: Verplichte deelname of selectie op motivatie?	11
Keuze 5: Een voortraject?	12
Keuze 6: Wie voert het startbanentraject uit en wie coördineert?	13
Keuze 7: Hoe is de samenwerking met de taalaanbieder ingericht?	14
Keuze 8: Hoe ondersteunt de gemeente werkgevers?	15
Keuze 9: Hoe zorgt de gemeente voor structurele borging?	16

Stap 2: Organisatie en samenwerking 17

Beleg de coördinatiefunctie	18
Kies een overlegstructuur	18
Bouw een gespecialiseerd team	19
Organiseer interculturele expertise	20
Overweeg een scheiding tussen hulp en handhaving	21
Regel de informatie-uitwisseling	21

Stap 3: Instroom en intake 22

Investeer in de relatie	23
Kijk naar het gezin als geheel	24
Overbrug de taalbarrière	24
Start met verwachtingsmanagement (en blijf ermee bezig)	25
Begin vroeg en behoud momentum	25

Stap 4: Het voortraject 26

Bepaal wie het voortraject uitvoert	27
De inhoud van het voortraject	28
Overweeg een laagdrempelige start op de werkvloer	29

Stap 5: Werkgevers werven en matchen 30

Benut bestaande werkgeversnetwerken	31
Schep eerlijke verwachtingen bij werkgevers	32
Het maken van een goede match	33
Het ontzorgen van werkgevers	34

Stap 6: Tijdens de startbaan 35

Het begeleiden van de statushouder	36
Het verbinden van taal aan de werkcontext	37
Creëer een veilige leeromgeving	38

Stap 7: Na de startbaan 39

Bepaal de gemeentelijke verantwoordelijkheid na de startbaan	40
Anticipeer op uitval	40
Houd zicht op doorgroei	41

Bijlage 1: Verantwoording 42

Introductie

De arbeidsmarktaandeelname van statushouders blijft achter bij de rest van de beroepsbevolking. Vijf jaar na vergunningverlening is ongeveer de helft van de statushouders afhankelijk van bijstand. Belangrijke oorzaken voor de grote afstand tot de arbeidsmarkt zijn de taalachterstand en het vaak lange verblijf in een opvangcentrum. Werk wordt gezien als een belangrijke route naar participatie en integratie. Startbanen zijn daarbij een veelbelovend instrument: het zijn betaalde banen waarbij statushouders werk combineren met inburgering. Verschillende gemeenten en arbeidsmarktregio's voer(d)en hiermee proeven uit. Dit heeft waardevolle inzichten opgeleverd over wat werkt, waar de uitdagingen liggen en hoe een gemeente een startbanentraject succesvol kan opzetten.

Deze handreiking vertaalt die inzichten naar concrete handvatten voor de praktijk. U wordt stap voor stap meegenomen in het opzetten en uitvoeren van startbanen – van de fundamentele keuzes vooraf tot en met de nazorg na afloop.

NB: Vanwege de leesbaarheid spreken we in deze handreiking over 'de gemeente'. In de praktijk kunnen ook andere organisaties of samenwerkingsverbanden startbanen inrichten, zoals werkontwikkelbedrijven en arbeidsmarktregio's.

Hoe gebruikt u deze handreiking?

U hoeft de handreiking niet van voor naar achter te lezen. Elke stap staat grotendeels op zichzelf. Bent u nog aan het verkennen? Begin dan bij Stap 1: de fundamenteën. Bent u al bezig met de uitvoering en loopt u tegen specifieke vragen aan? Ga direct naar de stap die voor u relevant is.

Gemeenten geven zelf invulling aan wat een startbaan precies inhoudt: het aantal uren, het type contract, de eisen aan de werkplek. Wat de verschillende aanpakken delen is het uitgangspunt dat een startbaan werk betreft dat gecombineerd wordt met inburgering, waarbij perspectief op doorgroei bestaat.

In de handreiking staan voorbeelden uit de praktijk, herkenbaar aan het i-teken. Deze voorbeelden laten zien hoe andere gemeenten een bepaalde keuze hebben gemaakt of een aanpak hebben ingevuld. Ze zijn bedoeld als illustratie, niet als blauwdruk: wat in de ene gemeente werkt, hoeft in een andere gemeente niet te werken. U kunt ze lezen als u behoefte heeft aan concretisering, maar u kunt ze ook overslaan als u al weet welke richting u op wilt. Voor meer achtergrond bij de voorbeelden verwijzen we naar het evaluatierapport Een vroege start op de Nederlandse arbeidsmarkt: lessen uit zeven proeven met startbanen.

Voor wie is deze handreiking?

Deze handreiking is geschreven voor de projectleider: de persoon die binnen een gemeente of andere organisatie verantwoordelijkheid neemt voor de opzet en uitvoering van een startbanentraject. Dat hoeft geen formele projectmanager te zijn, maar wel iemand met dedicated tijd en mandaat om keuzes te maken, samenwerking te organiseren en de uitvoering op gang te brengen.

De handreiking gaat ervan uit dat binnen de gemeente al besloten is om met startbanen aan de slag te gaan. Ze helpt niet bij het overtuigen van een organisatie, maar bij het daadwerkelijk opzetten en uitvoeren.

Over wie gaat deze handreiking?

Deze handreiking gaat over startbanen voor statushouders: mensen met een asielvergunning die inburgeringsplichtig zijn op grond van de Wet inburgering 2021. De inburgeringsplicht gaat in op het moment van vergunningverlening, maar de verantwoordelijkheid van de gemeente begint bij koppeling aan de gemeente, wat in de praktijk doorgaans samenvalt met of kort voorafgaat aan huisvesting.

De handreiking gaat niet over mensen die nog in afwachting zijn van een verblijfsvergunning. Voor hen gelden de Wet inburgering 2021 en de Participatiewet niet. Asielzoekers zonder vergunning vallen onder een ander juridisch kader en mogen alleen werken met een tewerkstellingsvergunning, en pas nadat zij zes maanden in procedure zijn.

De stappen in deze handreiking gaan uit van de situatie ná koppeling aan de gemeente. Werkt uw gemeente ook met statushouders die nog op het azc wonen, of met asielzoekers in een nog vroegere fase, houd dan rekening met het andere juridische kader dat dan geldt.

Overkoepelende uitgangspunten

Vijf uitgangspunten vormen de rode draad door de hele handreiking.

1. Denk in oplossingen, niet in gescheiden domeinen

Denk vanuit wat een statushouder nodig heeft, niet vanuit de grenzen van een afdeling of wet. De vraag is niet “past dit binnen mijn domein?” maar “wat heeft deze persoon nodig om succesvol werk en taal te combineren?” Zowel de Wet inburgering 2021 als de Participatiewet bieden ruimte voor een integrale aanpak.

2. Investeer in vertrouwen en culturele expertise

Vertrouwen vormt het fundament van effectieve begeleiding. Zonder vertrouwensband blijft essentiële informatie verborgen en lopen trajecten vast op misverstanden. Begeleiders met interculturele expertise of een migratieachtergrond kunnen gedrag duiden vanuit culturele context en fungeren als brug tussen statushouder en werkgever.

3. Lokale context is essentieel

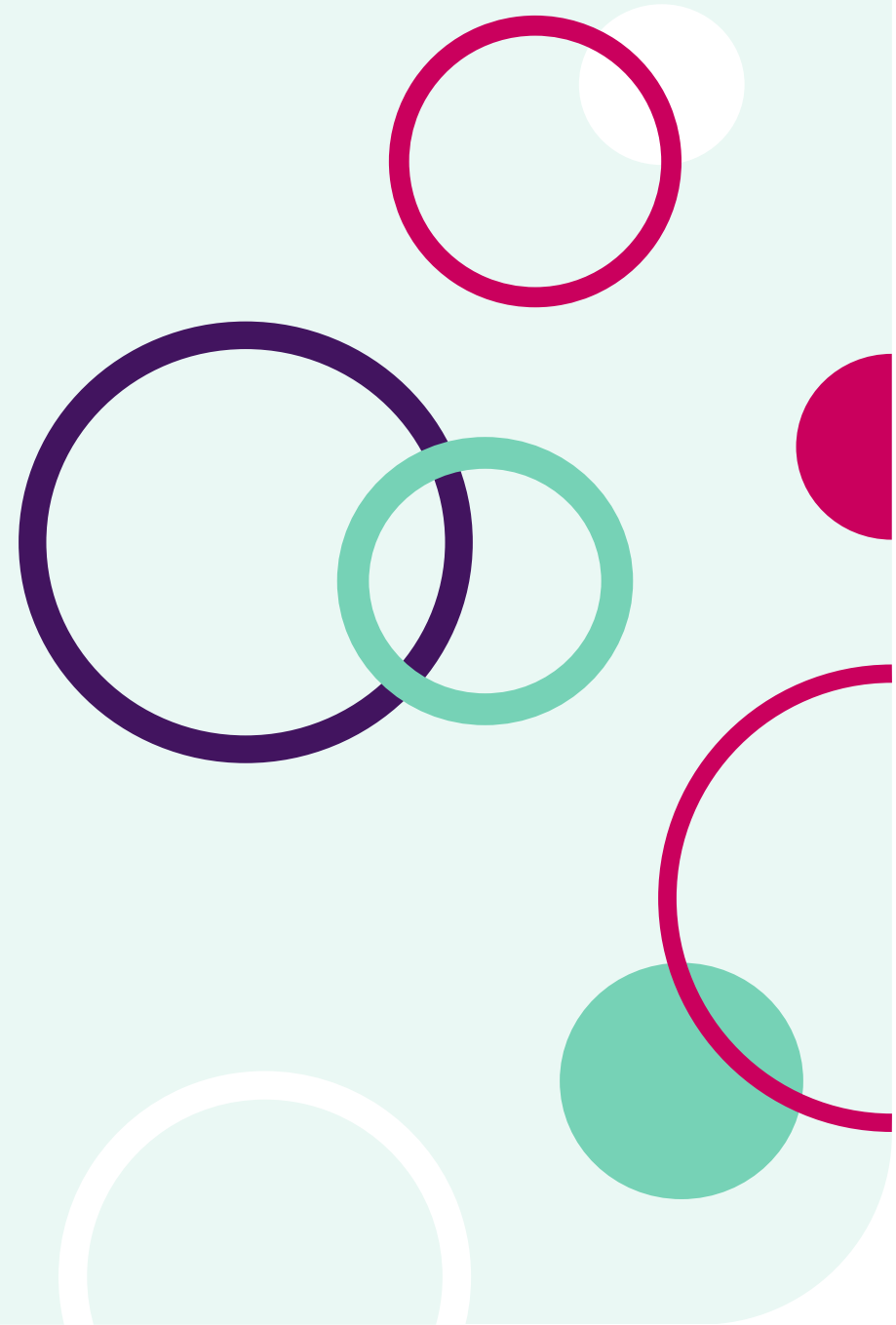
Wat in de ene gemeente werkt, hoeft in een andere gemeente niet te werken. De lokale arbeidsmarkt, beschikbare partners en bestaande samenwerkingsstructuren bepalen welke aanpak past. Gebruik de lessen uit deze handreiking als vertrekpunt, niet als blauwdruk. Dit geldt ook voor individuele deelnemers.

4. Integratie van werk en taal

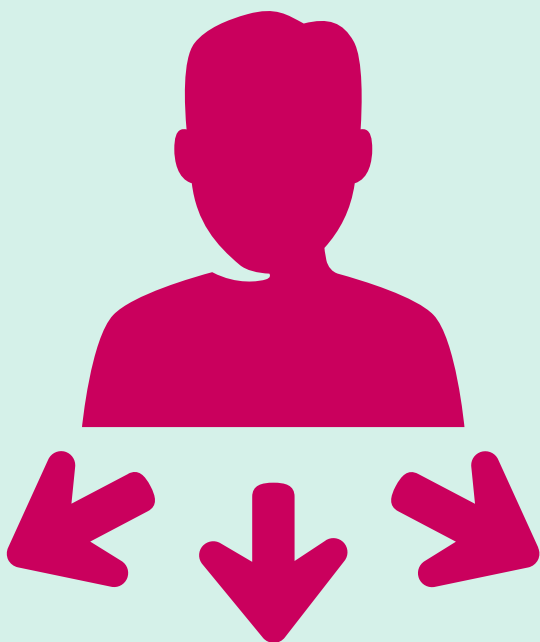
Werk en taal versterken elkaar. Een werkplek biedt een leeromgeving waar statushouders het Nederlands in de praktijk oefenen. Dit vraagt om actieve coördinatie tussen gemeente, taalaanbieder en werkgever. Het organiseert zich niet vanzelf.

5. Een lange adem is nodig

Reken op minimaal zes tot twaalf maanden opbouwfase voordat een startbanen-traject goed draait. Gemeenten die kiezen voor startbanen moeten bereid zijn langdurig te investeren, ook als resultaten aanvankelijk uitblijven.



Stap 1: Het fundament



Kernvraag:
Hoe
begint u?

Er is in uw gemeente besloten dat er meer statushouders aan het werk moeten tijdens de inburgering, door middel van startbanen. Nog vóórdat een werkgever gebeld wordt of een eerste statushouder uitgenodigd, moet er een aantal fundamentele keuzes gemaakt worden. Die keuzes bepalen het ontwerp van het traject: wat de gemeente onder een startbaan verstaat, hoe de gemeente omgaat met de samenloop van de Wet inburgering 2021 en de Participatiewet, wie de doelgroep is, welke partners de gemeente nodig heeft, hoe intensief de begeleiding moet zijn en welke contracten de gemeente sluit.

Gemeenten die deze keuzes vooraf gezamenlijk maken, lopen later minder tegen problemen aan. Neem daarom eerst de tijd om het fundament te leggen en betrek vanaf het begin alle relevante partijen en afdelingen; Inburgering, Werk en Inkomen, en eventuele externe partners.

Keuze 1:

Wat verstaat de gemeente onder een startbaan?

Om te beginnen is het goed om na te denken over hoe de gemeente het concept startbaan wil vormgeven. De invulling van het concept is niet alleen intern relevant: de gemeente moet er werkgevers op aanspreken (wat verwacht u van hen, en voor hoe lang?) en de definitie is nodig om bij te houden of het traject werkt.

De dimensies waarover de gemeente een standpunt moet innemen:

- ▶ **Minimumaantal uren:** Geen minimum stellen geeft meer flexibiliteit, maar statushouders die minder dan 24 uur werken stromen doorgaans niet uit de bijstand. Werken loont dan nauwelijks.
- ▶ **Salaris of onbetaald:** Gaat het alleen om betaald werk bij reguliere werkgevers, of telt ook vrijwilligerswerk of een werkstage mee? Een brede definitie maakt werkplekken makkelijker te vinden, maar maakt het lastiger om bij te houden of deelnemers daadwerkelijk doorstromen naar betaald werk en om resultaten te verantwoorden.
- ▶ **Taalrijke omgeving:** Een taalrijke werkplek versterkt de taalverwerving. Stelt de gemeente dit als harde eis of als voorkeur?
- ▶ **Baanintentie vooraf:** Vereist de gemeente een concrete baanintentie of -garantie van de werkgever, of is een oriënterend traject ook een startbaan?



Voorbeeld

Een gemeente streeft naar een zo groot mogelijke arbeidsduur bij reguliere werkgevers, zonder een minimumurennorm te stellen. Een andere gemeente hanteert een brede definitie: elke vorm van werkervaring telt, van vrijwilligerswerk en onbetaalde stages tot betaald werk bij een reguliere werkgever. Maak de keus expliciet, want de werkgevers vragen ernaar.

Keuze 2:

Hoe gaat de gemeente om met de samenloop van de Wet inburgering 2021 en de Participatiewet?

Een statushouder die wil gaan werken heeft in ieder geval te maken met een inburgeringsconsulent, een participatiecoach en een werkgever. In sommige gemeenten zijn de inburgeringsconsulent en de klantmanager werk/participatie dezelfde persoon, maar dat is niet altijd het geval. Beide wetten sturen richting participatie en werk. De Wi2021 is juist ontworpen om taal en werk in samenhang aan te bieden.

In de praktijk hebben professionals uiteenlopende opvattingen over de verhouding tussen taal en werk. Die opvattingen blijven vaak impliciet, maar bepalen wel de uitvoering. Zo kan een inburgeringsconsulent benadrukken dat lessen altijd voorgaan, terwijl een participatiecoach juist aanstuurt op zo snel mogelijk aan het werk gaan. Statushouders merken die tegenstrijdigheid als eerste en kunnen daardoor verward raken of afhaken.

Het wettelijk uitgangspunt is dat de Wi2021 en de Participatiewet naast elkaar gelden: beide wetten leggen verplichtingen op en geen van beide heeft formeel voorrang. In de praktijk zijn drie perspectieven zichtbaar bij uitvoerders:

1. Werk is waardevol, maar de inburgering mag er nooit onder lijden. Dit perspectief komt voor bij uitvoerders die de taalverplichting als zwaarst wegende verplichting zien.
2. Werk en taal worden in samenhang aangeboden en versterken elkaar. Als ze botsen, zoeken professionals samen naar oplossingen. Uitvoerders met deze opvatting streven ernaar voor elke inburgeraar zowel werk als inburgering mogelijk te maken.
3. Voor statushouders voor wie de werkplek een betere leeromgeving is dan de klas, met name in de Z-route, kan werk de voorkeur hebben boven klassikale lessen. Dit kan ook per statushouder verschillen.

Houd er rekening mee dat de Z-route een verplicht aantal participatie-uren kent. Als werk een deel van die uren vervangt, moet dat binnen de kaders van de Wi2021 worden geborgd. Raadpleeg hiervoor de juridische afdeling.



Aandachtspunt

Statushouders geven zelf vaak meer gewicht aan de inburgeringsplicht. Zij vrezen dat het missen van lessen gevolgen heeft voor hun verblijfsvergunning. Daardoor bestaat de kans dat ze problemen niet melden en soms geen baan durven accepteren.

Wat de gemeente in elk geval moet regelen, ongeacht de gekozen werkwijze:

- ▶ Zorg dat de visie op de verhouding tussen werk en taal wordt gedragen op beleidsniveau en MT-niveau. Betrek beleidsmedewerkers van zowel inburgering als participatie bij het maken van deze keuze. Als de afdelingen intern niet op één lijn zitten, werkt dat door in de uitvoering. De gemeente maakt deze keuze; uw rol als projectleider is te zorgen dat die keuze daadwerkelijk wordt gemaakt en bij alle betrokkenen bekend is.
- ▶ Communiceer het standpunt van de gemeente actief naar statushouders. Neem de angst voor gevolgen voor hun verblijfsvergunning serieus en leg expliciet uit dat het combineren van werk en inburgering is toegestaan en dat werken tijdens de inburgering geen gevaar oplevert voor hun verblijfsvergunning.

Voor meer informatie, de handreiking van Divosa Samenloop participatiewet en Wet inburgering 2021.

Keuze 3:

Op welke inburgeringsroute richt de gemeente zich?

De Wet inburgering 2021 kent drie routes: de B1-route, de Z-route en de Onderwijsroute. De Onderwijsroute is gericht op het behalen van een onderwijsdiploma en valt buiten het bereik van deze handreiking. De B1-route en de Z-route zijn de twee routes gericht op werk en participatie. De vraag is voor welke route of routes de gemeente startbanen wil inzetten, en dus op welke doelgroep het traject zich richt.

	B1-route	Z-route
Doelgroep	Statushouders die taal-niveau B1 kunnen halen. Breed qua leeftijd en opleidingsniveau.	Statushouders met lage leerbaarheid, beperkte onderwijs-achtergrond of analfabetisme. Streefniveau minimaal A1. Geen examens maar eindgesprek.
Uitdaging	Verwachtingsmanagement: diploma's worden vaak niet erkend, een startbaan is zelden de droombaan.	Klassikaal onderwijs sluit vaak niet goed aan: werk kan alternatieve manier zijn om taal te leren.
Type startbaan	Gevarieerde functies in bijvoorbeeld de zorg, techniek en horeca.	Praktisch geschoold werk met gestructureerde taken, zoals in de logistiek, schoonmaak en groenvoorziening.

Kiest de gemeente voor beide routes, dan zijn verschillende typen werkgevers en verschillende maten van begeleidingsintensiteit nodig.



Voorbeeld

Een gemeente richt zich op statushouders in de B1-route. Alle deelnemers volgen eerst een training over rechten, plichten en verwachtingen rondom werk. Geschikte kandidaten gaan daarna door naar een tweede training, waarin ze via een persoonlijk plan achteruit redeneren van hun droombaan naar een startbaan en individueel worden begeleid naar een werkplek. In elke stap staat motivatie centraal. Een andere gemeente richt zich specifiek op jongere statushouders in de Z-route, veelal tussen de 18 en 30 jaar, voor wie klassikaal onderwijs niet werkt. Interculturele coaches met een vergelijkbare achtergrond als de deelnemers begeleiden hen naar laagdrempelige werkplekken.

Keuze 4:

Verplichte deelname of selectie op motivatie?

Alle statushouders moeten participeren vanuit de Wet inburgering en de Participatiewet. De vraag voor gemeenten is of de deelname aan het startbanentraject verplicht wordt gemaakt of niet.

	Verplichte deelname	Selectie op motivatie
Voordeel	Groot bereik: ook mensen die zelf niet de stap zetten.	Alleen gemotiveerde deelnemers stromen in.
Nadeel	Meer uitval, intensievere begeleiding nodig voor motivering.	Dit vraagt om een goede inschatting bij de intake, dus meer inzet aan de voorkant.



Aandachtspunt

Bij selectie op motivatie worden vaker alleenstaanden zonder zorgtaken bereikt, voor wie de combinatie van werk en inburgering eenvoudiger is.



Aandachtspunt

Op 5 juni 2026 heeft de minister van Werk en Participatie het plan Werk en Meedoen aan de Tweede Kamer verzonden. Een onderdeel van dit plan is het centraal stellen van werk tijdens de inburgering. Het kabinet wil in 2030 75.000 statushouders en kansrijke asielzoekers aan het werk helpen. Een startbaan is hiermee dan ook een belangrijk middel om dit aantal te realiseren.



Voorbeeld: verplichte deelname

Een gemeente verwacht van alle statushouders dat ze zo snel mogelijk werk zoeken. Omdat motivatie bij verplichte deelname niet vanzelfsprekend is, staat die in elke stap van het traject centraal. Statushouders doorlopen eerst een training van circa tien weken over rechten, plichten en verwachtingen rondom werk. Daarna gaan geschikte kandidaten door naar een tweede fase van circa zeven weken, waarin ze via een persoonlijk plan achteruit redeneren van droombaan naar startbaan en werken aan hun sollicitatievaardigheden.



Voorbeeld: selectie op motivatie

Een gemeente schat motivatie in op basis van aanwezigheid, punctualiteit en inzet bij eerdere contactmomenten. Een andere gemeente gebruikt een oriënterende werkstage als selectie-instrument: pas op basis van het verloop daarvan stroomt iemand in. Beide aanpakken vragen professionals die die inschatting kunnen maken.

Keuze 5: Een voortraject?

De afstand tot de Nederlandse arbeidsmarkt is voor statushouders groot. Vrijwel alle gemeenten die aan de slag gaan met startbanen werken met een voortraject. Zonder voorbereiding op werknemerscultuur, (oefenen met) taal en praktische zaken als belastingen en toeslagen is plaatsing bij een werkgever te vroeg voor het merendeel.

Tegelijk geldt: niet elke statushouder heeft een uitgebreid voortraject nodig. Statushouders die al werkervaring hebben of de taal voldoende beheersen, kunnen soms direct worden geplaatst.

Een voortraject dient twee doelen: het bereidt de statushouder voor én het geeft zicht op wat de statushouder nodig heeft (bijvoorbeeld welke drempels er spelen en welk type werkplek zou passen).

De kerndimensies van de keuze zijn: hoe lang is het voortraject (weken of maanden?), welke inhoud heeft het (taal, werknemersvaardigheden, kennis van het Nederlandse stelsel, verwachtingsmanagement), in welke taal en door wie wordt het uitgevoerd, hoe verbindt het zich met de taalschool, en voor wie is het verplicht? De benodigde capaciteit en partners hangen hier direct van af. Meer uitwerking vindt u in Stap 4.



Voorbeeld

Een gemeente gebruikt een onbetaalde werkstage als diagnostisch instrument: op basis van hoe iemand functioneert tijdens de stage wordt beoordeeld of directe plaatsing bij een werkgever haalbaar is. Weer een andere gemeente plaatst statushouders al binnen een week na de intake twee dagen per week op een werkplek in horeca, logistiek of productie, zonder uitgebreid voortraject.

Keuze 6:

Wie voert het startbanentraject uit en wie coördineert?

Een startbanentraject vraagt om samenwerking tussen meerdere partijen: de gemeente, eventuele uitvoeringspartners van de Participatiewet of de Wet inburgering, taalaanbieders en werkgevers. Die samenwerking omvat het hele traject: de begeleiding van statushouders, de werkgeversbenadering, de matching en de afstemming tussen werk en inburgering. Voordat de uitvoering begint, moet de gemeente twee samenhangende vragen beantwoorden: wie voert het traject uit, en wie coördineert de samenwerking tussen alle betrokken partijen?

De gemeente heeft daarbij ruwweg **drie opties**:

1. De gemeente kan het traject volledig in eigen hand houden, wat vraagt om substantiële en bij voorkeur dedicated capaciteit.
2. De gemeente kan samenwerken met een werkontwikkelbedrijf of regionale uitvoeringsorganisatie die ervaring heeft met arbeidstoeleiding en vaak beschikt over een eigen werkgeversnetwerk. Dit kunnen ook organisaties zijn die sociale dienst, werkgeversservicepunt en sociale werkvoorziening combineren.
3. Tot slot kan de gemeente kiezen voor een netwerk van gespecialiseerde externe partners, elk met een eigen functie in het traject. Deze optie vraagt een sterke coördinerende rol van de gemeente zelf.

Ongeacht de gekozen optie moet de coördinatiefunctie expliciet worden belegd: iemand moet de taak hebben om partijen bij elkaar te brengen en knelpunten te signaleren. Hoe die samenwerking vervolgens concreet wordt ingericht, komt aan bod in stap 2.

Bepaal ook het schaalniveau: voert de gemeente het traject zelfstandig uit, of werkt zij samen met andere gemeenten in de regio? Een regionale aanpak vergroot het werkgeversnetwerk, maar maakt de coördinatie veel complexer en vereist heldere afspraken over regie en doelen.



Aandachtspunt

In de toekomst kunnen ook regionale werkcentra een rol spelen bij startbanentrajecten. Houd bij het maken van deze keuze rekening met ontwikkelingen in de regionale arbeidsmarktinfrastructuur.



Voorbeeld

Een gemeente kiest voor samenwerking met een regionale uitvoeringsorganisatie en maakt daarvoor een trajectregisseur volledig vrij. Bij de uitvoeringsorganisatie wordt een coördinator aangewezen, en er wordt een vaste focusgroep ingericht waarin projectleider, participatiecoaches en accountmanagers regelmatig bij elkaar komen. Een andere gemeente kiest voor een netwerk van externe partners met elk een eigen functie: één partner verzorgt activering in een beschermde omgeving, een tweede richt zich op snelle doorstroom naar betaald werk, en een derde biedt intensieve begeleiding via huisbezoeken aan statushouders die extra ondersteuning nodig hebben. De gemeente houdt zelf de coördinatie en behoudt zo het overzicht.

Keuze 7:

Hoe is de samenwerking met de taalaanbieder ingericht?

De taalaanbieder bepaalt in hoge mate of statushouders werk en taal daadwerkelijk kunnen combineren. Dit is tegelijk een keuze die weinig ruimte laat voor aanpassing achteraf: contracten met taalaanbieders lopen vaak meerdere jaren en zijn vastgelegd in een aanbesteding. Denk daarom vooraf na over welke flexibiliteit de gemeente van de taalaanbieder verwacht, en probeer die flexibiliteit al in de aanbesteding te regelen. Lukt dat niet volledig, ga dan in overleg met de taalaanbieder om de ruimte die er is zo goed mogelijk te benutten.

Twee aspecten verdienen bijzondere aandacht bij het maken van afspraken met de taalaanbieder:

- **Flexibiliteit in roosters:** Het wordt aanzienlijk makkelijker om een werkplek te vinden als een statushouder kan schuiven in het lesrooster en als avond- en weekendlessen beschikbaar zijn. Leg bij de aanbesteding vast welke flexibiliteit de gemeente verwacht: de mogelijkheid om te schuiven als iemands werkrooster wijzigt, avond- en weekendlessen, of het clusteren van lessen op vaste dagen.
- **Inhoudelijke afstemming:** Zorg voor inhoudelijke afstemming tussen werk en taalles.



Voorbeeld

Een taalaanbieder ontwikkelt huiswerkopdrachten die aansluiten op de werksituatie van de statushouder en stelt een handleiding op voor werkgevers over het taallerend maken van de werkplek. Een taaldocent bezoekt de werkplek regelmatig om te observeren welke taal er dagelijks wordt gebruikt en past de lessen daarop aan. Dit soort afspraken moeten vooraf in het contract worden vastgelegd, omdat ze niet vanzelfsprekend onderdeel zijn van het standaardaanbod van een taalaanbieder.

Voor meer informatie, zie de handreiking van Divosa [Grip op inkoop en contractmanagement van leerroutes in de inburgering](#).

Keuze 8:

Hoe ondersteunt de gemeente werkgevers?

Forfaitaire loonkostensubsidie, proefplaatsingen en detachingsconstructies zijn instrumenten die kunnen worden ingezet om werkgevers over de streep te trekken om statushouders die nog aan het inburgeren zijn in dienst te nemen. Bepaal vooraf een lijn over welke instrumenten de gemeente inzet en onder welke voorwaarden, ook al wordt die lijn later bijgesteld op basis van wat werkgevers nodig hebben. Die keuze heeft namelijk langetermijngevolgen: werkgevers die gewend raken aan financiële compensatie verwachten die structureel.

Overwegingen per instrument:

- ▶ **Loonkostensubsidie:** Overweeg of loonkostensubsidie passend is en welke vorm. De forfaitaire loonkostensubsidie is formeel bedoeld voor mensen die door een arbeidsbeperking niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Statushouders vallen hier niet automatisch onder: de gemeente beoordeelt per persoon of dit instrument van toepassing is. Raadpleeg hiervoor de juridische afdeling. Gemeenten kunnen daarnaast een eigen vorm van loonkostensubsidie organiseren via de gemeentelijke verordening, gefinancierd uit het re-integratiebudget. Brede inzet kan werkgevers ertoe brengen financiële compensatie als vanzelfsprekend te beschouwen; terughoudendheid beperkt het werkgeversnetwerk. Neem hierover een bewuste positie in.

- ▶ **Proefplaatsingen:** Een proefplaatsing biedt de werkgever een eerste risicoloze kennismaking zonder direct arbeidscontract. Dit houdt de drempel laag en heeft ook diagnostische waarde: het geeft zicht op wat een statushouder nodig heeft en of de werkplek passend is.
- ▶ **Detachering:** Bij een detacheringsconstructie blijft de statushouder formeel in dienst bij een derde partij. Dit verlaagt de drempel aanzienlijk voor werkgevers die een belemmering voelen om statushouders aan te nemen.



Voorbeeld

Gemeenten verschillen sterk in hun aanpak van loonkostensubsidie. Sommige zetten forfaitaire loonkostensubsidie structureel in voor deelnemers uit de Z-route, met als redenering dat de loonwaarde van statushouders laag is vanwege de taalbarrière en het gebrek aan werknemersvaardigheden. Andere gemeenten zijn terughoudend en zetten loonkostensubsidie alleen in als het echt nodig is, om te voorkomen dat werkgevers een compensatieverwachting opbouwen.



Aandachtspunt

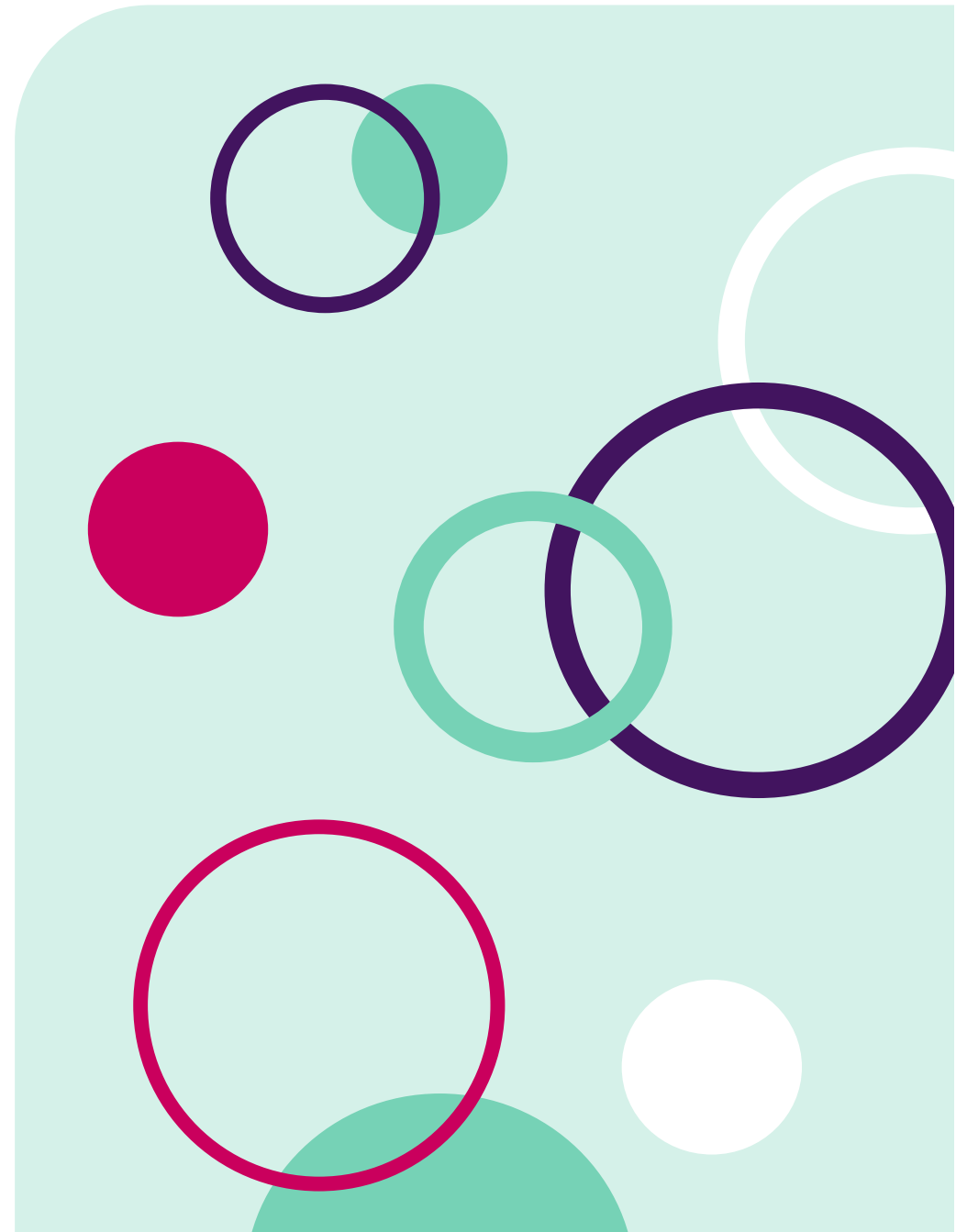
Binnen een arbeidsmarktregio kunnen verschillen zijn tussen verschillende gemeenten.

Keuze 9: Hoe zorgt de gemeente voor structurele borging?

Veel gemeenten beginnen met startbanen op projectbasis. Er is een projectleider, tijdelijke financiering en ruimte om te proberen en te leren. Een startbanentraject opbouwen kost tijd: het eerste jaar gaat grotendeels op aan relatieopbouw, werkgeversnetwerk en het op gang krijgen van de uitvoering. Die investering verdwijnt als de financiering afloopt en het team uiteenvalt.

Kortdurende projectfinanciering past niet bij deze doelgroep. Begeleiding van statushouders naar duurzaam werk vergt jaren, geen maanden. Gemeenten die dit structureel willen aanpakken, zetten in op integratie van de werkwijze in de reguliere uitvoering, zodat de aanpak niet verdwijnt als de proef eindigt.

De gemeente maakt daarom, bij voorkeur al vroeg in het traject, een keuze over hoe de opgebouwde aanpak structureel kan worden ingebed. Denk daarbij aan: hoe wordt de gespecialiseerde capaciteit bekostigd als de projectfinanciering stopt? Hoe blijft het werkgeversnetwerk intact als een accountmanager vertrekt? Wie borgt de opgebouwde kennis? Het is daarom van belang om tijdig om beleid, management en bestuur te betrekken en die besluiten te laten nemen over borging van de aanpak.



Stap 2: Organisatie en samenwerking

**Kernvraag:**

Hoe organiseert
u de samen-
werking?

De gemeente heeft de keuzes uit stap 1 gemaakt. Nu is het zaak om de uitvoering te organiseren. De kern van die opgave is samenwerking: rond een statushouder met een startbaan staan een inburgeringsconsulent, een participatiecoach, een jobcoach, een taaldocent en soms een interculturele coach. Die samenwerking vraagt om een actieve inzet.

Beleg de coördinatiefunctie

De eerste vraag is wie de verbindende rol vervult: een project-leider, een ketenregisseur of een spilfunctionaris. Zonder deze functie vindt er te weinig afstemming plaats, ook als alle partijen bereid zijn samen te werken. Uit eerder onderzoek naar duale trajecten blijkt dat taal- en participatiepartijen elkaar zonder actieve verbinding structureel mislopen.

De coördinatiefunctie houdt concreet in dat iemand partijen letterlijk met elkaar in contact brengt, signaleert als de samenwerking stokt, en zorgt dat iedereen hetzelfde beeld heeft van de deelnemers.

Kies een overlegstructuur

- ▶ **Vast overleg:** Dit houdt in dat er vaste momenten zijn om casuïstiek door te spreken en afspraken te maken. Deze vorm werkt vooral bij nieuwe samenwerkingen waar partijen elkaar nog moeten leren kennen, en bouwt vertrouwdeheid op die later spontane contacten mogelijk maakt. Overweeg in de opstartfase wekelijks overleg te organiseren tussen de betrokken professionals, zodat signalen snel worden opgepikt en iedereen hetzelfde beeld heeft van de deelnemers. Professionals die ervaring hebben met de proeven startbanen noemen dit een gouden tip.
- ▶ **Overleg op afroep:** Dit houdt in dat er alleen contact is als het nodig is. Deze vorm werkt alleen als partijen al een bestaande werkrelatie hebben en elkaar zonder drempel weten te vinden.

- ▶ **Gezamenlijke doelstelling als ankerpunt:** Door vooraf samen te formuleren wat prioriteit krijgt als werk en taal botsen, ontstaat eigenaarschap bij alle betrokken partijen. Dit is geen vervanging van een overlegstructuur, maar een aanvulling die de samenwerking inhoudelijk verankert.
- ▶ **Fysieke co-locatie:** Een effectieve manier om samenwerking te bevorderen is dat professionals van verschillende organisaties letterlijk bij elkaar op de werkvloer zitten. Een inburgeringsconsulent die een of twee dagen per week bij Werk en Inkomen werkt, of andersom, bespreekt acute casuïstiek meteen zonder dat daar een aparte vergadering voor nodig is.



Voorbeeld

In een regio waar meerdere gemeenten samenwerken en de uitvoering van de Participatiewet bij een apart werkontwikkelbedrijf ligt, zijn er veel verschillende mensen en partijen betrokken bij de begeleiding van statushouders. Door een nieuw maandelijks casuïstiekoverleg op te zetten tussen participatiecoaches en inburgeringsconsulenten schakelen professionals sneller en hebben ze allemaal hetzelfde beeld van de situatie van een statushouder.

Bouw een gespecialiseerd team

Gespecialiseerde en dedicated capaciteit is een belangrijke organisatiekeuze die veel gemeenten die ervaring hebben opgedaan met proeven met startbanen hebben gemaakt. Het werkt op twee manieren.

Ten eerste leidt specialisatie tot diepgaandere expertise. Begeleiders die stelselmatig met statushouders werken leren patronen herkennen, begrijpen de onderliggende dynamieken en spelen beter in op knelpunten. Accountmanagers en jobhunters die zich specialiseren in de doelgroep bouwen bovendien een gericht werkgeversnetwerk op dat generalisten missen. Uit onderzoek naar re-integratie blijkt dat teams die steeds met dezelfde doelgroep werken betere resultaten behalen dan teams met wisselende caseloads.

Ten tweede zorgt dedicated capaciteit voor efficiëntie. Hoe minder mensen er om een statushouder heen staan, hoe minder die zichzelf hoeft te herhalen en hoe korter de lijnen zijn.

Vier functies kunnen zich specialiseren:

1. **Inburgerings- en participatieconsulenten:** De gemeente kan deze domeinen combineren of scheiden. Voor gemeenten met een kleinere caseload is combineren vaak efficiënter.
2. **Accountmanagers, jobhunters of werkgeversadviseurs:** Zij kunnen zich specialiseren in statushouders en bouwen zo een gericht netwerk op van werkgevers die openstaan voor de doelgroep.

3. **Jobcoaches:** Zij kunnen door ervaring met de doelgroep beter inspelen op cultuurverschillen, een sterkere band opbouwen met de statushouder en richting werkgevers de achtergrond van de statushouder uitleggen.
4. **Het gehele team:** De meest vergaande optie is een team dat volledig is gericht op statushouders. Dit geeft de grootste samenwerkingsvoordelen: een klein team met korte lijnen, ook over de grenzen van afdelingen heen.



Voorbeeld

Een gemeente werkt met een klein team van gespecialiseerde jobhunters. Elke statushouder krijgt één vaste regiehouder, een jobhunter of klantbegeleider afhankelijk van de situatie. Doordat er één regiehouder is hoeft de statushouder zichzelf niet steeds te herhalen. Doordat het team klein en dedicated is, hebben jobhunters, jobcoaches en klantbegeleiders korte lijnen met elkaar.

Organiseer interculturele expertise

Veel gemeenten die ervaring hebben met startbanen voegen gaandeweg interculturele expertise toe. Zonder die expertise wordt gedrag sneller verkeerd geïnterpreteerd, ontstaan er misverstanden en schieten begeleiders tekort op de momenten dat het er echt op aankomt.

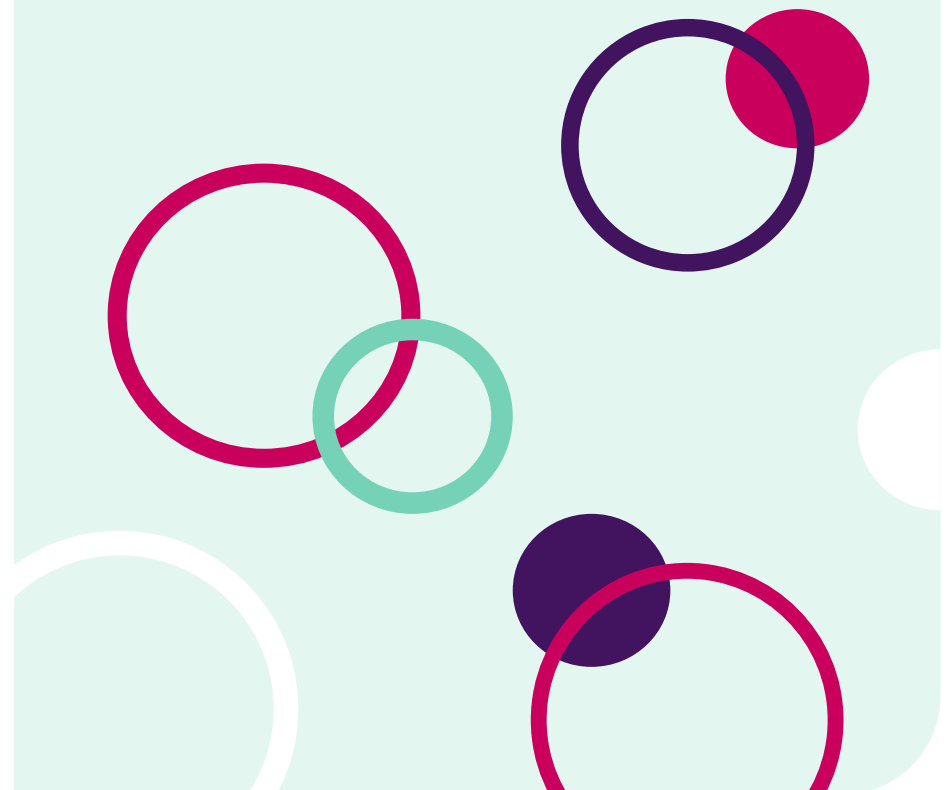
In de praktijk zijn er drie manieren om dit te organiseren, elk met een andere investering:

1. **Interculturele coaches:** Begeleiders die dezelfde taal en cultuur delen als de statushouder zijn het meest effectief voor vertrouwensopbouw. Deze aanpak vraagt specifieke werving of samenwerking met een opleiding die mensen met een vluchtachtergrond opleidt tot interculturele coach.
2. **Specialisatie door ervaring:** Begeleiders die stelselmatig met de doelgroep werken leren culturele patronen herkennen en los te zien van individuele eigenschappen. Dit is minder direct dan inzet van een interculturele coach, maar is opbouwbaar binnen een bestaand team.
3. **Trainingen cultuursensitiviteit:** Dit is de meest schaalbare aanpak en zorgt ervoor dat alle betrokken professionals, inclusief werkgevers, leren culturele verschillen te duiden en miscommunicatie te voorkomen.



Voorbeeld

Een gemeente werkt samen met een mbo-opleiding die studenten met een vluchtachtergrond opleidt tot interculturele coach. Elke statushouder krijgt zo'n coach toegewezen die dezelfde taal en cultuur deelt en het gehele traject betrokken blijft. De coach fungeert als brugfiguur tussen statushouder, begeleider en werkgever en helpt gedrag te duiden vanuit een culturele context.



Overweeg een scheiding tussen hulp en handhaving

Tijdens de arbeidstoeleiding bouwt de gemeente aan een vertrouwensband met de statushouder, maar de gemeente is mogelijk ook verantwoordelijk voor handhaving van de bijstandsuitkering. De handhaving op de inburgeringsplicht zelf ligt formeel bij DUO, niet bij de gemeente. Toch is de spanning tussen hulp en handhaving reëel: statushouders die niet weten wie waarvoor verantwoordelijk is, durven minder open te zijn over werkelijke problemen.

Een scheiding tussen hulp en handhaving kan helpen. Wanneer externe organisaties de begeleiding verzorgen terwijl de gemeente verantwoordelijk blijft voor de bijstandsuitkering en het formele inburgeringsproces, durven statushouders opener te zijn over werkelijke problemen. Zorg dat deze rolverdeling helder is voor de statushouder: verwarring hierover ondermijnt juist het vertrouwen.



Voorbeeld

Een gemeente schakelt een externe organisatie in voor de jobcoaching en begeleiding op de werkplek. De gemeente blijft verantwoordelijk voor de bijstandsuitkering en voert indien nodig sanctiegesprekken. De begeleider van de externe organisatie heeft expliciet geen rol in die handhaving. Dit wordt aan het begin van het traject uitgelegd aan de statushouder, zodat die weet dat de begeleider een veilig aanspreekpunt is.

Regel de informatie-uitwisseling

Een startbanentraject vraagt om goede informatie-uitwisseling tussen alle betrokken partijen. Statushouders hebben te maken met meerdere professionals tegelijk, en die professionals moeten hetzelfde beeld hebben van de situatie van de statushouder om goed te kunnen samenwerken.



Voorbeeld

Een gemeente maakt voor elke statushouder een weekprogramma aan, waarop het aantal uren werk, inburgering, zorg en andere verplichtingen zichtbaar zijn. Alle betrokken partijen hebben via een gezamenlijk systeem inzicht in hun taken per statushouder. Voordat het traject van start gaat, tekenen alle betrokken partijen een verwerkersovereenkomst en een gegevensuitwisselingsovereenkomst, zodat duidelijk is welke informatie gedeeld mag worden en op welke manier.

Stap 3: Instroom en intake



Kernvraag:

Hoe gaat u om
met een nieuwe
statushouder?

De eerste contactmomenten met een nieuwe statushouder bepalen in hoge mate het verdere traject. Een statushouder die zich gehoord en begrepen voelt, deelt meer informatie, meldt problemen eerder en haakt minder snel af. Een statushouder die zich onveilig of onbegrepen voelt, houdt essentiële informatie achter. Bijvoorbeeld over gezinsverantwoordelijkheden, traumatische ervaringen, ambities, of praktische belemmeringen die het werk in de weg staan.

Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvol traject. Zonder vertrouwensband mist de begeleider informatie die nodig is om het traject goed in te richten.

Investeer in de relatie

Het opbouwen van de relatie kost tijd: meer tijd dan bij andere doelgroepen, is de ervaring van gemeenten die ervaring hebben met startbanen. Directe communicatie kan cultureel minder gebruikelijk zijn, het leven van een statushouder is vaak complex door migratie-ervaringen, en door de taalbarrière duren gesprekken langer.

Twee concrete manieren om in de relatie te investeren:

- ▶ **Een toegankelijke begeleider:** Maak de drempel voor contact zo laag mogelijk. WhatsApp-contact, langsgaan bij taallessen of op de werkplek verlagen de barrière voor statushouders die terughoudend zijn of moeite hebben met initiatief nemen.
- ▶ **De tijd nemen:** Geef statushouders de ruimte die ze nodig hebben bij gesprekken. De investering betaalt zich terug in een betere vertrouwensband en betere informatie. Denk niet alleen aan de duur van gesprekken, maar ook aan de frequentie. Wekelijks informeel contact in de beginperiode geeft vaak een steviger fundament dan maandelijkse formele gesprekken.



Voorbeeld

Inburgeringsconsulenten in een gemeente passen hun werkwijze aan van maandelijkse formele gesprekken op kantoor naar laagdrempeliger contactmomenten. Ze gebruiken WhatsApp voor korte berichten en spraakberichten en gaan wandelen met deelnemers. Hierdoor komen meer signalen binnen en durven statushouders eerder iets te melden.



Voorbeeld

Een re-integratiebureau neemt twee maanden de tijd om een statushouder te leren kennen, met wekelijks contact. In die periode staan vragen centraal als: wat wil je en wat kan je? Samen stellen begeleider en statushouder een persoons- en zoekprofiel op. Die investering voorkomt dat later in het traject essentiële informatie ontbreekt.

Breng bij de intake in kaart of sprake is van psychische klachten of traumatische ervaringen. Deze zijn bij de start vaak niet zichtbaar, maar komen naar boven zodra het traject stabiel loopt. Zorg voor gerichte doorverwijzing als dat nodig blijkt.

Kijk naar het gezin als geheel

Begeleid de statushouder niet als individu, maar kijk altijd naar het gezin als geheel. Sommige statushouders zijn door mantelzorg, kinderen en een partner die ook in een traject zit, maar weinig uren per week beschikbaar voor werk. Dat matcht niet met werkgevers die minimaal een werknemer voor een paar volledige dagen willen.

Breng dit bij de intake in kaart. Kinderopvang is niet altijd beschikbaar. Als dat een drempel is, is het beter dat vroeg te weten dan na plaatsing bij een werkgever.

Overbrug de taalbarrière

De taalbarrière werkt twee kanten op. De statushouder begrijpt niet altijd wat de begeleider vertelt. Maar de begeleider begrijpt ook niet altijd wat de statushouder bedoelt, of de statushouder kan niet alles vertellen wat relevant is. Beide kanten vragen actieve aandacht.

Opties om de taalbarrière te overbruggen:

- Tolken inzetten bij complexe gesprekken over rechten, plichten en verwachtingen.
- Begeleiders inzetten die de taal van de statushouder spreken.
- Vertaalapps of visueel materiaal gebruiken voor praktische informatie.
- Informatie over arbeidsovereenkomsten, rechten en plichten laten vertalen in de eigen taal van de statushouder, inclusief cultureel gesensitiseerde uitleg.



Voorbeeld

Een gemeente laat uitleg over de arbeidsovereenkomst vertalen naar korte video's in de taal van de statushouder, met behulp van AI. De informatie wordt uitgelegd door iemand die er cultureel herkenbaar uitziet. Hierdoor begrijpen statushouders beter wat ze tekenen en stellen ze eerder vragen over hun rechten en plichten.

Start met verwachtingsmanagement (en blijf ermee bezig)

Veel statushouders hebben hoge verwachtingen op basis van opleiding en werkervaring uit het land van herkomst. Diploma's worden vaak niet erkend en een startbaan is zelden een baan die volledig aansluit bij de ervaring en capaciteiten van de statushouder. Begeleiders moeten een balans vinden: te veel meegaan in de droom leidt tot teleurstelling, maar alleen realistisch zijn neemt de motivatie weg.

Verwachtingsmanagement is geen eenmalige intake-activiteit. Het vraagt doorlopende aandacht gedurende het hele traject. Geef de statushouder perspectief op doorgroei: de startbaan is een opstap, geen eindpunt. Werk dit perspectief concreet uit in bijvoorbeeld een plan: van de startbaan via tussenstappen naar de doombaan. Zo weet de statushouder waar naartoe gewerkt wordt en blijft de motivatie op peil.



Voorbeeld

Een gemeente werkt met een persoonlijk plan waarbij de statushouder redeneert van doombaan via tussenstappen naar de startbaan. Zo is voor de statushouder zichtbaar dat de startbaan geen eindpunt is maar een logische eerste stap in een langer traject. Dit plan wordt gedurende het hele traject bijgehouden en bijgesteld.

Begin vroeg en behoud momentum

Na de intake is het belangrijk snel te starten met de arbeidstoeleiding. Statushouders die lang stilzitten na het eerste gesprek verliezen motivatie: hoe langer iemand in een wachtmodus zit, hoe moeilijker het is om weer in beweging te komen. Hoe sneller na de intake gestart wordt, hoe hoger de motivatie is en hoe beter de statushouder de opgedane informatie vasthoudt.

Stap 4: Het voortraject

**Kernvraag:**

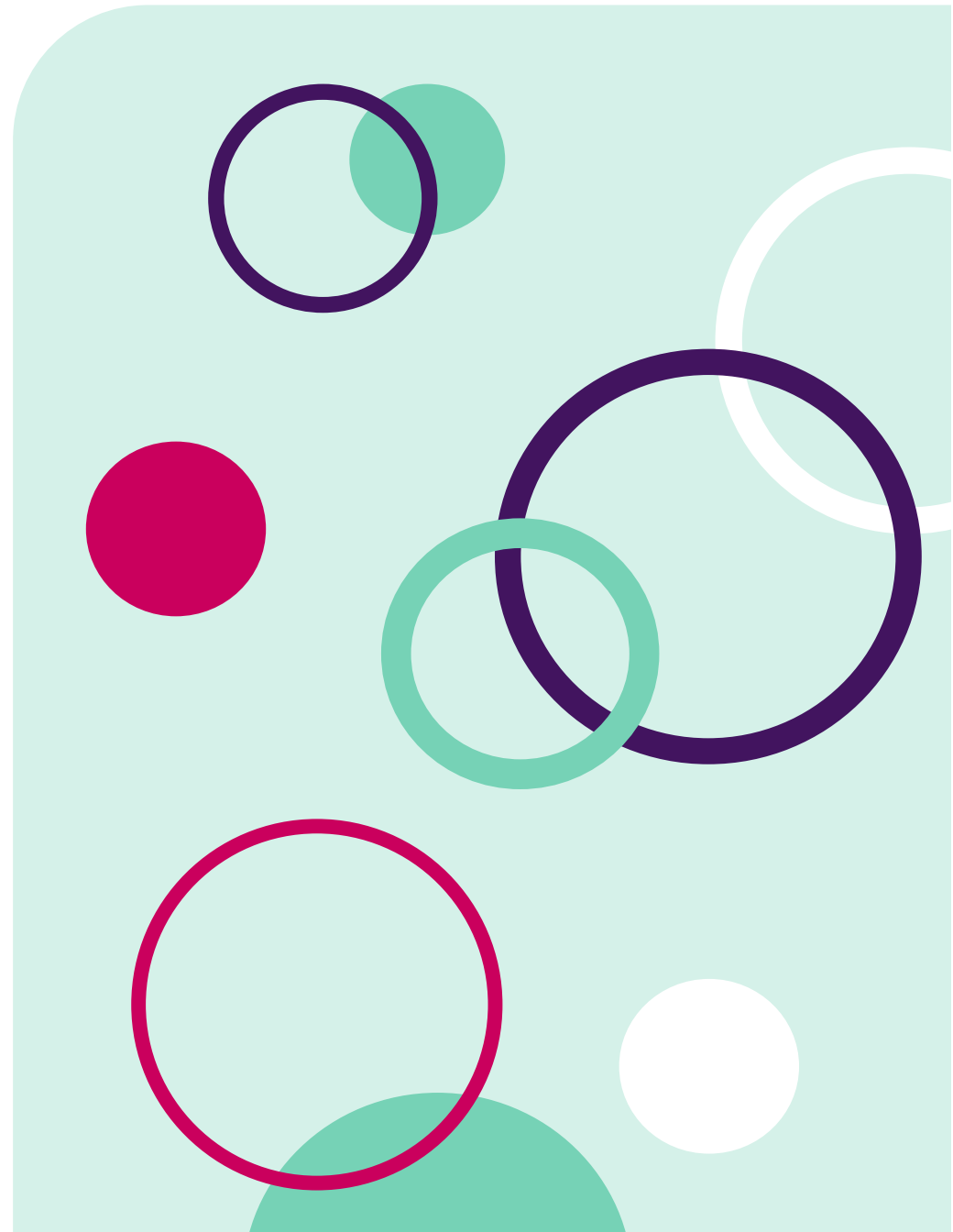
Wat heeft een
statushouder
nodig om aan de
slag te gaan?

Voordat een statushouder aan de slag gaat met een startbaan, is voorbereiding op de arbeidsmarkt in de meeste gevallen noodzakelijk. Onder een voortraject verstaan we activiteiten of trainingen die plaatsvinden vóór de start van een betaalde baan, bedoeld om de statushouder voor te bereiden op de arbeidsmarkt. De onbekendheid met de Nederlandse werkcultuur en de taalbarrière maken directe plaatsing bij een werkgever voor de meeste statushouders te vroeg.

Een voortraject is echter een middel, geen verplichte stap. Statushouders die al werkervaring hebben, de taal voldoende beheersen of snel leren, kunnen soms direct of via een verkort traject worden geplaatst. Beoordeel per persoon wat nodig is.

Bepaal wie het voortraject uitvoert

De gemeente maakt een keuze over wie het voortraject verzorgt. Dat kan de gemeente zelf zijn, maar ook een werkontwikkelfabriek, een gespecialiseerd re-integratiebureau of een combinatie van partijen. De keuze hangt af van wat er lokaal beschikbaar is en welk type statushouder wordt bediend. Leg de keuze over uitvoering vast als onderdeel van de afspraken uit stap 1 en 2.



De inhoud van het voortraject

1. Werkcultuur en werknemershouding

De Nederlandse werkcultuur verschilt sterk van wat veel statushouders kennen: de omgang met leidinggevenden is informeler, van werknemers wordt initiatief verwacht, fouten worden uitgesproken en feedback is direct. Wie deze onderliggende normen niet kent, loopt vast, ook als de vaktaal op orde is.

Het voortraject richt zich daarom in de eerste plaats op houding en werkcultuur, vóórdat het zich richt op werkspecifieke taal of vaardigheden. Concrete onderdelen zijn: op tijd komen, ziekmelden, communiceren met collega's en leidinggevenden, en culturele normen rondom werk in Nederland, waaronder dat ook vrouwen werken en dat een vrouwelijke leidinggevende heel gewoon is.

De werkcultuurtraining is een aanvulling op een verplichte Module Arbeidsmarkt en Participatie (MAP). De MAP richt zich op kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt en praktijkervaring. De werkcultuurtraining gaat verder door specifieke culturele normen en houdingsaspecten te behandelen die in de MAP niet verplicht aan bod komen. Gemeenten kunnen de MAP en de werkcultuurtraining combineren tot een samenhangend voortraject.

Voor het inzetten van interculturele expertise, zie stap 2.

2. Taal

Een basisoniveau taal is een voorwaarde voor plaatsing bij een werkgever. Werkgevers willen enigszins kunnen communiceren met een nieuwe werknemer, en voor de veiligheid op de werkvloer is een minimaal niveau van communicatie essentieel. Het voortraject biedt ruimte om dit basisoniveau op te bouwen door te oefenen met werkgerelateerde taal: instructies begrijpen, vragen stellen, communiceren met collega's. Het gaat niet om formele taallessen, maar om oefenen in een praktische context, als aanvulling op de inburgeringslessen. Hoe werk en taal tijdens de startbaan worden verbonden, komt aan bod in stap 6.

3. Kennis over het Nederlandse stelsel

Veel statushouders begrijpen het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid, belastingen en toeslagen onvoldoende om goede keuzes te maken. Dat leidt tot misverstanden, onrealistische verwachtingen en soms tot angst. Het gaat onder meer om: rechten en plichten onder de Participatiewet, de financiële gevolgen van (parttime) werken naast een uitkering, en hoe een Nederlandse sollicitatieprocedure werkt.

Dit kan groepsgewijs, individueel of als combinatie van beide. Groepsgewijze training heeft als voordeel dat statushouders elkaar kunnen motiveren en voor onderlinge verantwoordelijkheid kunnen zorgen. Individuele training maakt het mogelijk om te beoordelen of de statushouder de informatie daadwerkelijk begrijpt en biedt gelegenheid om werkgerelateerde situaties te oefenen, zoals het voeren van een sollicitatiegesprek.



Voorbeeld

Een gemeente werkt met twee opeenvolgende trainingen. De eerste training, gericht op een groep statushouders tegelijk, behandelt wet- en regelgeving, sollicitatievaardigheden en verwachttingsmanagement. Statushouders leren hier wat er van hen verwacht wordt als werknemer en waarom werken belangrijk is, ook in de context van hun inburgeringsplicht. De tweede training combineert een groepsdeel met een individueel deel. In het groepsgewijze deel komen dezelfde thema's verdiepend aan bod. In het individuele deel bepaalt de begeleider samen met de statushouder wat er nog nodig is om te kunnen gaan solliciteren: heeft iemand een verkort voortraject nodig, of kan iemand al beginnen met solliciteren? Op die manier wordt de efficiëntie van groepstraining gecombineerd met het maatwerk van individuele begeleiding.

Overweeg een laagdrempelige start op de werkvloer

Niet ieder voortraject is puur klassikaal. Een laagdrempelige kennismaking met de werkvloer biedt zowel de statushouder als de werkgever de kans te beoordelen of een match realistisch is. Er zijn drie gradaties, elk geschikt voor een ander moment en een ander type statushouder:

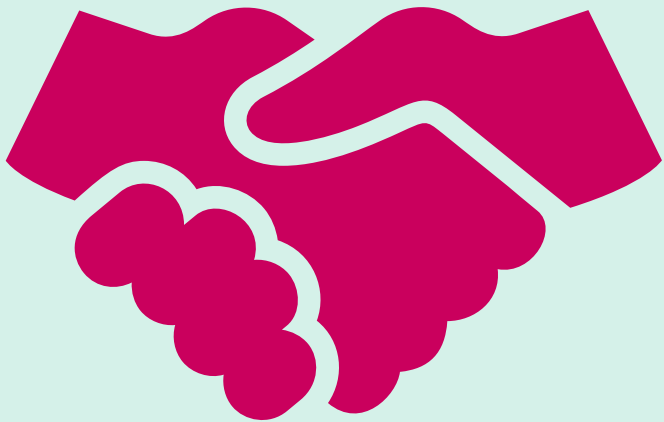
- ▶ **Bedrijfsbezoek (oriëntatie):** Een statushouder brengt een dag of dagdeel door bij een bedrijf, eventueel met begeleiding. Dit brengt geen verplichtingen met zich mee voor beide partijen. Deze aanpak is geschikt voor statushouders die nog geen beeld hebben van de sector of het type werk dat bij hen past, en voor werkgevers die het spannend vinden om met de doelgroep aan de slag te gaan.
- ▶ **Vrijwilligerswerk, stage of proefplaatsing (ervaring opdoen):** De statushouder draait mee op de werkvloer, zonder betaling. De uitkering blijft in de meeste gevallen behouden. De statushouder doet werkritme en werkervaring op, terwijl de werkgever kan inschatten of de statushouder in de toekomst aan de productiviteitseisen kan voldoen. Deze aanpak is geschikt voor statushouders die al basisvaardigheden hebben maar nog te veel afstand tot de arbeidsmarkt hebben voor een betaalde baan. Een stage of proefplaatsing heeft meestal een vaste termijn, vrijwilligerswerk niet.
- ▶ **Sector- of bedrijfsspecifiek leerwerktraject (gericht opleiden):** Een intensiever traject van enkele weken tot maanden, gericht op specifieke kennis en vaardigheden voor een sector of bedrijf. Dit type traject kan worden gekoppeld aan een baangarantie en leidt niet op tot een MBO-diploma, waardoor het niet valt onder de Onderwijsroute. Het is geschikt voor statushouders die al weten in welke sector ze willen werken en bereid zijn zich daar gericht op voor te bereiden.



Voorbeeld

Een gemeente ontwikkelt samen met zorgwerkgevers en een opleidingspartij een groepstraject van ongeveer zes maanden. Het programma is opgebouwd uit vier bouwstenen: vakvaardigheden, werknemersvaardigheden, vaktaal en een sectorspecifieke opleiding. Statushouders leren in de eerste weken de basisvaardigheden en normen van de zorgomgeving kennen, waarna zij stapsgewijs meer verantwoordelijkheid krijgen op de werkvloer. Voorafgaand aan het traject vindt een selectie plaats op taalvaardigheid en sociale vaardigheden. Werkgevers zijn van het begin af aan betrokken bij de inhoud van het traject en de selectie van deelnemers. Na afronding stromen deelnemers uit naar een arbeidscontract bij een van de betrokken werkgevers. De gemeente financiert het traject deels uit het re-integratiebudget en deels uit de SPUK inburgeringsvoorzieningen.

Stap 5: Werkgevers werven en matchen

**Kernvraag:**

Hoe vindt u
werkgevers en
hoe maakt u een
goede match?

Zonder werkgevers die statushouders in dienst nemen, komt een startbanentraject niet van de grond. Deze stap beschrijft hoe werkgevers worden gevonden, hoe zij geworven worden en hoe de match met een statushouder tot stand komt.

Benut bestaande werkgeversnetwerken

Werkgevers werven vraagt om vertrouwen. Werkgevers die nog geen ervaring hebben met de doelgroep hebben gemiddeld meerdere positieve contactmomenten nodig voordat ze een statushouder in dienst nemen. Bestaande contacten zijn daarbij het meest waardevol: via een werkgeversservicepunt, een gespecialiseerd bemiddelingsbureau of een accountmanager die de werkgever al kent, is de basis van vertrouwen al gelegd. Ook een jobhunter die samen met de statushouder bij een werkgever langskomt werkt beter dan een telefonische benadering zonder gezicht.

Contacten zijn te vinden binnen bestaande werkgeversnetwerken, waaronder:

- ▶ **Werkgeversservicepunt (WSP)/Werkcentrum:** Het WSP heeft een bestaand werkgeversnetwerk met werkgevers die mogelijk al openstaan voor de doelgroep en bekend zijn met de beschikbare instrumenten. Het WSP is vaak de snelste ingang voor een gemeente die nog geen eigen netwerk heeft opgebouwd. Momenteel worden de WSP's in de arbeidsmarktregio's geïntegreerd in het Werkcentrum.
- ▶ **Gespecialiseerde bemiddelingsbureaus:** Sommige gemeenten werken samen met bureaus die specifiek gericht zijn op werkzoekenden die zonder begeleiding moeite hebben om werk te vinden en te houden. Deze bureaus zijn selectief op werkgevers: zij zoeken opdrachtgevers willen investeren in begeleiding en de doelgroep willen begrijpen, niet alleen uit commercieel gewin. Een voordeel van dit type bureau is dat werkgevers in het netwerk de organisatie al kennen en vertrouwen, waardoor de drempel om een statushouder aan te nemen lager is.

- ▶ **Werkgeversbijeenkomsten:** Bijeenkomsten waarbij werkgevers worden meegenomen in wat de doelgroep inhoudt, welke ondersteuning beschikbaar is en wat ze kunnen verwachten. Werkgevers die nog onbekend zijn met statushouders hebben gemiddeld meerdere positieve contactmomenten nodig voordat ze iemand in dienst nemen. Bijeenkomsten kunnen die contactmomenten faciliteren.
- ▶ **Ambassadeurs:** Werkgevers die al ervaring hebben met statushouders en bereid zijn dat verhaal te delen met collega-werkgevers. Een werkgever die zegt “het lukte mij, het kan ook voor jou werken” is overtuigender dan een gemeentelijke professional. Brancheverenigingen zijn een geschikt kanaal om ambassadeurs te bereiken en hun verhaal te verspreiden.

Naast bestaande netwerken zijn er ook andere manieren om werkgevers te bereiken:

- ▶ **Eigen netwerk van de statushouder:** Wanneer statushouders zelf een werkgever aandragen, zijn ze vaak extra gemotiveerd om bij die werkgever aan de slag te gaan. Een aandachtspunt is dat de werkgever niet altijd voldoet aan het ideaalbeeld: Nederlands is dan bijvoorbeeld niet per definitie de voertaal op de werkvloer.
- ▶ **Werkontwikkelbedrijf:** Een werkontwikkelbedrijf biedt werkplekken aan statushouders binnen de eigen beschermde omgeving, maar kan ook statushouders detacheren bij reguliere werkgevers. De detacheringsvariant is ook geschikt voor statushouders die al verder zijn in hun traject en klaar zijn voor een reguliere werkplek.
- ▶ **Nieuw werkgeversbestand opbouwen:** Het opbouwen van een nieuw bestand van werkgevers dat specifiek gericht is op de doelgroep kost meer tijd, maar levert een netwerk op dat structureel inzetbaar is. Een gemeente richt zich daarbij strategisch op verschillende pijlers: maatschappelijk cruciale sectoren zoals onderwijs, zorg en techniek, MKB-bedrijven die flexibiliteit en persoonlijke aandacht kunnen bieden, en grotere bedrijven en overheidsinstellingen met Social Return-verplichtingen.

- **Sectorale aanpak via brancheverenigingen:** Door brancheverenigingen te betrekken kunnen meerdere werkgevers tegelijk worden bereikt. Brancheverenigingen kunnen ook helpen bij het verspreiden van ervaringen van ambassadeurs binnen een sector.



Voorbeeld

Een gemeente werkt samen met een sociale onderneming die gespecialiseerd is in de activering en begeleiding van statushouders. De onderneming is selectief: zij gaat uitsluitend in zee met opdrachtgevers die bereid zijn te investeren in de begeleiding van statushouders en die de doelgroep willen begrijpen. Werkgevers in het netwerk kennen de organisatie al jaren en vertrouwen de coaches. Zo verwoordt een coach het zelf: de werkplek wordt soms niet de statushouder gegund, maar de coach, omdat de werkgever hem of haar al lang kent.



Aandachtspunt

Werkgeversbetrokkenheid is kwetsbaar. Werkgevers participeren vaak op basis van een persoonlijke relatie met een accountmanager of WSP-medewerker. Als die contactpersoon van functie wisselt, valt het netwerk weg. Investeer daarom in structurele samenwerkingsverbanden die niet afhangen van één persoon, en zorg voor een warme overdracht als contactpersonen vertrekken.

Voor meer informatie over instrumenten voor werkgevers, zie [Instrumentengids Dennis](#).

Schep eerlijke verwachtingen bij werkgevers

In de communicatie met werkgevers is het van belang eerlijk te zijn over zowel de belemmeringen als de sterke punten van statushouders. Eerlijke verwachtingen voorkomen teleurstellingen op de langere termijn en versterken het vertrouwen van de werkgever.

Veelvoorkomende belemmeringen waar werkgevers rekening mee moeten houden zijn het beperkte taalniveau, de mogelijk beperkte beschikbaarheid door inburgeringsverplichtingen en een grotere begeleidingsbehoefte dan bij andere werknemers. Tegelijkertijd hebben statushouders mogelijk sterke punten die het vermelden waard zijn: motivatie, leergierigheid en veerkracht komen regelmatig terug als positieve eigenschappen die werkgevers benoemen.

Belangrijk is dat zowel belemmeringen als sterke punten per statushouder verschillen. Licht werkgevers daarom vooraf ook in over de specifieke statushouder: wat kan deze persoon goed, wat heeft hij of zij nog nodig? Een werkgever die weet dat iemand sterk is in technisch inzicht maar moeite heeft met schriftelijke communicatie, kan de begeleiding daarop afstemmen.

Het maken van een goede match

Werving en matching zijn twee verschillende activiteiten. Werving gaat over het vinden van werkgevers die openstaan voor de doelgroep. Matching gaat over de vraag welke statushouder bij welke werkgever past. Een goede match vergroot de kans op een duurzame plaatsing; een slechte match leidt tot uitval, teleurstelling bij beide partijen en reputatieschade bij de werkgever.

Houd bij de matching rekening met de opleidingsachtergrond, werkervaring en ambities van de statushouder. Een plaatsing die aansluit bij die achtergrond vergroot de motivatie en de kans op doorgroei.



Voorbeeld

Een statushouder met een medische achtergrond als arts kan in Nederland niet direct aan de slag in zijn of haar vakgebied, omdat het diploma niet wordt erkend. Een goede match is in dat geval een startbaan als zorgassistent of in een vergelijkbare ondersteunende zorgfunctie. De statushouder doet werkervaring op in een vertrouwde omgeving, werkt aan taalvaardigheid op de werkplek en bouwt een netwerk op in de sector. De startbaan is zo een concrete eerste stap op weg naar erkenning van het diploma of een passende vervolgstap in de zorg.

De instrumenten uit stap 4, zoals bedrijfsbezoeken, stages en leerwerktrajecten, zijn ook matchingsinstrumenten. Ze bieden zowel de statushouder als de werkgever de kans te beoordelen of een samenwerking haalbaar is, vóórdat er een betaalde baan aan te pas komt.

Niet elke werkplek is hetzelfde. Sommige functies lenen zich voor langdurige plaatsing, waarbij de statushouder groeit en uiteindelijk doorstroomt naar een vaste positie. Andere functies zijn bij uitstek geschikt als doorstroomplaats: de statushouder doet er werkervaring op en stroomt door, waarna de plek beschikbaar komt voor een nieuwe statushouder. Bespreek dit onderscheid vooraf met de werkgever en stem de verwachtingen daarop af.

Het ontzorgen van werkgevers

Werkgevers hebben baat bij goede ondersteuning. Werkgevers zijn vaak terughoudend bij het aannemen van statushouders, niet zozeer op basis van feiten maar op basis van percepties: de statushouder begrijpt instructies onvoldoende, past niet in de bedrijfscultuur of haalt de verwachte productiviteit niet. Door werkgevers actief te ontzorgen neemt de gemeente die drempel weg. Dit kan op verschillende manieren:

- ▶ **Eén vast aanspreekpunt:** Werkgevers geven aan dat te veel verschillende coaches en partijen averechts werken. Eén vast aanspreekpunt biedt praktische ondersteuning en fungeert als klankbord bij vragen of problemen.
- ▶ **Loonkostensubsidie:** Gemeenten kunnen een loonkostensubsidie inzetten. Dit instrument dekt de lagere productiviteit van een statushouder, met name in de beginfase. Let op: de juridische grondslag voor het inzetten van forfaitaire loonkostensubsidie bij statushouders is gebonden aan wettelijke voorwaarden. Zie keuze 8 in stap 1 voor de juridische context.
- ▶ **Administratie uit handen nemen:** Werkgevers weten niet altijd welke voorzieningen of instrumenten beschikbaar zijn en hoe ze die aanvragen. Formulieren verschillen per gemeente en per doelgroep, met elk eigen voorwaarden en termijnen. Door de administratie geheel of gedeeltelijk over te nemen verlaagt de gemeente de drempel voor werkgevers aanzienlijk. Dit kunnen ook bemiddelingsbureaus doen.
- ▶ **Proefplaatsingen en werkstages:** Bij een proefplaatsing werkt iemand voor een bepaalde tijd bij een werkgever met als doel het aangaan van een dienstverband. Een werkstage is met name gericht op het opdoen van ervaring en

ritme, zonder dat een dienstverband in het vooruitzicht is. Beide instrumenten vormen een tussenstap naar betaald werk en geven de werkgever de kans de statushouder te leren kennen voordat er een contract wordt getekend.

- ▶ **Detachering:** Bij een detachingsconstructie blijft de statushouder formeel in dienst bij een extern detachingsbureau in plaats van bij de werkgever zelf. Het detachingsbureau draagt het risico en is verantwoordelijk voor de administratie. Dit is de meest vergaande manier om de werkgever te ontzorgen en werkt goed bij werkgevers die terughoudend zijn maar wel openstaan voor de doelgroep.



Voorbeeld

Een werkontwikkelbedrijf kiest ervoor om samen te werken met externe inleners: reguliere werkgevers die statushouders inlenen via een detachingsconstructie. De statushouder blijft formeel in dienst bij het werkontwikkelbedrijf, waardoor de werkgever geen financieel risico loopt. Deze constructie verlaagt de drempel voor werkgevers om statushouders in dienst te nemen en stimuleert tegelijkertijd de persoonlijke ontwikkeling van de statushouder door plaatsing in een reguliere werkomgeving.



Aandachtspunt

Werkgevers weten vaak niet welke ondersteuning beschikbaar is. Benoem bij het eerste contact concreet wat de gemeente kan bieden: een vaste jobcoach, cultuurtraining voor het team, loonkostensubsidie. Werkgevers die weten wat ze kunnen verwachten stappen makkelijker over de drempel.

Stap 6: Tijdens de startbaan



Kernvraag:
Hoe vergroot
u de kans
van slagen?

Wanneer de statushouder geplaatst is op een startbaan, blijft de ondersteuning nodig van zowel de statushouder als werkgever. De overlegstructuren en coördinatiefunctie die in stap 2 zijn ingericht blijven in deze fase onmisbaar.

Het begeleiden van de statushouder

De begeleiding van de statushouder tijdens de startbaan kent twee kanten: de praktische ondersteuning op de werkplek en de doorlopende aandacht voor motivatie en verwachtingen.

Voor de praktische ondersteuning is een vaste begeleider onmisbaar. Dat kan een jobcoach zijn, een participatieconsulent of een medewerker van een re-integratiebureau, afhankelijk van hoe de gemeente de uitvoering heeft ingericht. Eén vaste begeleider voorkomt verwarring bij de statushouder en maakt het opbouwen van een vertrouwensband mogelijk. Zorg dat die begeleider laagdrempelig bereikbaar is: statushouders die moeite hebben met de taalbarrière, met het nemen van initiatief of met het aankaarten van problemen, hebben hieraan in het bijzonder behoefte.

De tweede kant is het blijven werken aan motivatie. Verwachtingen bijstellen is noodzakelijk gedurende het hele traject, maar alleen realistisch zijn werkt demotiverend. De begeleider zoekt de balans: enerzijds duidelijk zijn dat diploma's uit het land van herkomst niet altijd erkend worden en dat een startbaan zelden de droombaan is, anderzijds de statushouder perspectief blijven bieden op doorgroei. De startbaan is een opstap, geen eindpunt. Als de taalontwikkeling langzamer of juist sneller gaat dan verwacht, stelt de begeleider de verwachtingen daarop bij.

Als een statushouder van de ene professional naar de andere overgaat, is een warme overdracht de norm: de vertrekkende professional draagt relevante informatie persoonlijk over en introduceert de nieuwe begeleider bij de statushouder.



Voorbeeld

Gemeenten werken samen met re-integratiebureaus die vanaf het begin een jobcoach koppelen aan de statushouder. De jobcoach blijft het gehele traject betrokken, fungeert als persoonlijk begeleider van de statushouder én bouwt een relatie op met de werkgever. Zo vormt de jobcoach een brug tussen werkgever en statushouder.

Het begeleiden van de werkgever

De werkgever heeft behoefte aan doorlopende ondersteuning. Een vast aanspreekpunt voor de werkgever, beschikbaar voor de duur van de startbaan, stelt de werkgever in staat problemen aan te kaarten en te bespreken voordat ze escaleren. Die relatie heeft ook een ander voordeel: een werkgever die goede ervaringen heeft opgebouwd met de begeleider is eerder bereid een volgende statushouder aan te nemen.

Wie dat vaste aanspreekpunt is, hangt af van de lokale organisatie. Een accountmanager kijkt voornamelijk vanuit het perspectief van de werkgever en stelt de werkgever in staat gemakkelijker problemen te bespreken, maar heeft beperkte invloed op de werknemer. Een jobcoach kan de belangen van zowel werkgever als werknemer vertegenwoordigen en vormt een brug tussen beide partijen, maar werkgevers vinden het soms lastiger om problemen te bespreken met iemand die primair de statushouder begeleidt. Beide opties zijn werkbaar; de keuze hangt af van de lokale organisatie en de relatie die al is opgebouwd.

Naast het vaste aanspreekpunt helpt interculturele bemiddeling om misverstanden te voorkomen. Cultuurgerichte bemiddeling is met name zinvol als de werkgever nog weinig bekend is met de doelgroep en moeite heeft het gedrag van statushouders te duiden. Taalgerichte bemiddeling is zinvol op werkplekken waar taal een cruciale rol speelt, zoals bij complexe procedures of veiligheidsinstructies.

Het verbinden van taal aan de werkcontext

Statushouders volgen taallessen als onderdeel van hun inburgeringstraject. De vraag is hoe taalverwerving en werk elkaar verder kunnen versterken. Een werkplek biedt een leeromgeving die de klas niet biedt: vaktaal, sociale situaties, werkgerelateerde instructies. Door hier actief op in te zetten tijdens de startbaan, versterken werk en inburgering elkaar. Er zijn drie manieren om dat te doen.

De eerste manier is het selecteren van taalrijke werkplekken: plekken waar veel Nederlands wordt gesproken en statushouders dagelijks in contact komen met de taal. Dit garandeert dat de werkplek bijdraagt aan taalverwerving. Een aandachtspunt is dat taalrijke werkplekken een minimaal taalniveau vereisen om taken uit te kunnen voeren en met collega's te kunnen communiceren. Juist de statushouders die het meeste baat hebben bij een taalrijke omgeving beschikken daar vaak nog niet over. In de praktijk accepteren gemeenten soms werkplekken die minder taalrijk zijn, zeker als de statushouder die werkplek zelf heeft gevonden. Werken is immers beter voor de taalverwerving dan thuiszitten. Het actief zoeken naar taalrijkere alternatieven blijft wel zinvol.

De tweede manier is het taalrijk maken van een werkplek die dat van zichzelf niet is. Een statushouder krijgt dan de opdracht vanuit de taalschool om met collega's in het Nederlands te praten over alledaagse onderwerpen, ook als dat niet direct werkgerelateerd is. Werkgevers en collega's kunnen instructies krijgen over hoe ze de taalverwerving kunnen ondersteunen: zoveel mogelijk Nederlands spreken, taalfouten constructief corrigeren en de statushouder de ruimte geven om te oefenen. Het voordeel van deze aanpak is dat de werkplek structureel taalrijker wordt en ook volgende statushouders ervan profiteren.

De derde manier is het aanbieden van taallessen op de werkvloer. Een taaldocent bezoekt de werkplek en stemt de lessen af op de taal die daar dagelijks wordt gebruikt. Dit maakt het mogelijk direct in te gaan op vaktaal, werkgerelateerde instructies en sociale situaties op die specifieke werkplek. Let op: voor taallessen op de werkvloer is certificering nodig om de uren mee te laten tellen voor de inburgering. Voor werkgevers is het moeilijk die certificering te behalen.



Voorbeeld

Een taalschool zet op twee manieren in om de werkplek taalrijk te maken. Ten eerste krijgen statushouders met een baan huiswerk-opdrachten die deels algemeen zijn, gericht op werk in het algemeen, en deels werkspecifiek, toegespitst op de specifieke werkplek. Ten tweede stelt de taalschool een handleiding op voor werkgevers over het taallerend maken van de werkplek. Die handleiding legt uit hoe een werkgever de werknemer de ruimte biedt om te oefenen met taal, hoe oefengesprekken kunnen worden gevoerd en hoe taalfouten constructief kunnen worden verbeterd.



Voorbeeld

Een gemeente werkt samen met een taalschool die individuele taalondersteuning biedt op de werkvloer. Een andere gemeente maakt gebruik van een vaktaalapp, zodat statushouders kunnen oefenen met relevante werkgerelateerde taal.

Creëer een veilige leeromgeving

Een veilige leeromgeving stelt statushouders in staat te oefenen met de taal, fouten te maken en vragen te stellen zonder angst voor negatieve gevolgen. Cultuurverschillen kunnen dit belemmeren: sommige statushouders zijn niet gewend om fouten toe te geven of hulp te vragen. Er zijn drie manieren om een veilige leeromgeving te creëren.

De eerste manier is het versterken van het teamgevoel. Een open cultuur waarin medewerkers openstaan voor collega's met een migratieachtergrond vraagt actieve inzet van de werkgever. Concreet betekent dit: een duidelijk inwerkprogramma voor de statushouder, voorlichting aan het team over de doelgroep en gezamenlijke activiteiten die de drempel voor onderling contact verlagen.

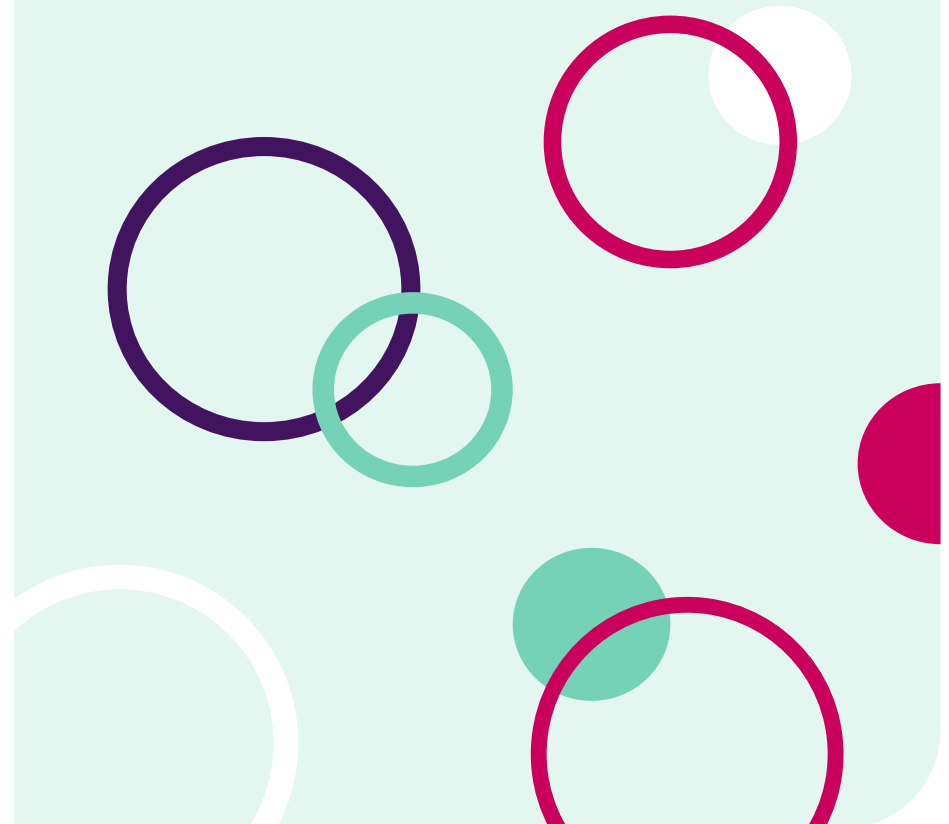
De tweede manier is groepsplaatsingen. Het plaatsen van meerdere statushouders binnen één team zorgt voor onderlinge steun: statushouders kunnen werkinstructies onderling vertalen en uitleggen en voelen zich minder alleen in een nieuwe omgeving. Dit werkt met name goed voor statushouders die het Nederlands nog niet machtig zijn en het spannend vinden om op een nieuwe werkplek te beginnen.

De derde manier is het inzetten van een buddysysteem. Een vaste Nederlandse collega-buddy beantwoordt op laagdrempelige manier vragen over het werk, praktische zaken zoals ziekmelden en feestdagen, en legt de ongeschreven regels en cultuur van de organisatie uit. Dit verlaagt de drempel voor de statushouder om vragen te stellen en vergroot het gevoel van veiligheid in de nieuwe werkomgeving.



Voorbeeld

Een gemeente kiest ervoor om een groep van ongeveer vijf statushouders te plaatsen bij één werkgever. Een jobcoach zorgt voor intensieve ondersteuning en voor het overbruggen van culturele verschillen. Statushouders ervaren onderlinge steun en durven eerder vragen te stellen en fouten toe te geven.



Stap 7: Na de startbaan



Kernvraag:

Hoe rondt u
het traject
verantwoord
af?

Als de inburgering afgerond is, maakt de gemeente een keuze over waar haar verantwoordelijkheid eindigt. Zorg dat die keuze gemaakt is vóórdát de plaatsing afloopt: zowel de statushouder als de werkgever moeten weten wat ze kunnen verwachten.



Bepaal de gemeentelijke verantwoordelijkheid na de startbaan

De gemeente bepaalt vooraf tot waar haar verantwoordelijkheid reikt wanneer de inburgering eindigt en de statushouders in een startbaan werkt. Die keuze hangt af van de situatie van de statushouder. De ene statushouder kan worden losgelaten, de andere niet.

Een belangrijke factor is of de statushouder financieel op eigen benen staat. Als iemand nog een parttime bijstandsuitkering ontvangt, blijft de gemeente logischerwijs verantwoordelijk voor de verdere begeleiding. Ook de mate waarin iemand tijdens de startbaan werknemers- en loopbaanvaardigheden heeft opgedaan speelt een rol: is die basis er, dan is zelfstandige doorgroei realistisch. Is die basis er niet, dan kan loslaten leiden tot uitval.

Er zijn twee opties. Bij de eerste optie ligt de verantwoordelijkheid voor verdere arbeidsdeelname bij de statushouder zelf. De statushouder heeft tijdens de startbaan voldoende vaardigheden opgedaan om zelfstandig door te groeien en heeft geen uitkering meer. De gemeente trekt zich terug.

Bij de tweede optie blijft de gemeente betrokken na afloop van de startbaan. De gemeente onderhoudt de relatie met de statushouder en volgt de verdere loopbaanontwikkeling. Overweeg in dat geval de jobcoach twee tot drie jaar aangesloten te houden, totdat de statushouder een vast contract heeft en aantoonbaar zelfstandig functioneert. Na plaatsing houdt begeleiding vaak abrupt op, terwijl juist dan begeleiding van werkgever en statushouder het verschil kan maken.

Communiceer de gekozen optie helder naar zowel de statushouder als de werkgever, zodat beide partijen weten waar ze aan toe zijn.

Anticipeer op uitval

Niet elke startbaan loopt succesvol af. Een statushouder kan uitvallen door medische klachten, gezinsomstandigheden, een mismatch met de werkgever of tegenvallende taalontwikkeling. Dat is geen uitzondering maar een reëel scenario waarvoor een aanpak klaar moet zijn.

Denk vooraf na over de volgende vragen: wat gebeurt er als een startbaan voortijdig eindigt? Wie neemt contact op met de statushouder? Wordt opnieuw gematcht, of keert de statushouder terug naar het voortraject? En wat betekent uitval voor de relatie met de werkgever? Een warme opvang na uitval voorkomt dat de statushouder terugvalt in een wachtmodus en dat de werkgever afhaakt voor toekomstige plaatsingen.

Houd zicht op doorgroei

Zicht houden op doorgroei naar een volgende baan of opleiding blijft gedurende en na het traject belangrijk. Er zijn drie concrete manieren om statushouders perspectief te bieden.

De eerste manier is het werken met een expliciet loopbaanplan. Statushouders die zelf een plan opstellen, waarbij ze redeneren van de droombaan via tussenstappen naar de startbaan, houden meer regie over hun eigen loopbaan en zijn gemotiveerder om door te zetten. Dit plan wordt gedurende het traject bijgehouden en bijgesteld.

De tweede manier is het voeren van loopbaangesprekken tijdens en na de startbaan. Loopbaangesprekken richten zich op de vraag welke stappen noodzakelijk zijn voor doorgroei: werkervaring, taalverbetering of een opleiding. Ze zijn met name zinvol als de startbaan niet voldoet aan de verwachtingen van de statushouder, wat vaker voorkomt bij hoger opgeleiden die verwachten een vergelijkbare functie te bekleden als in het land van herkomst. Professionals moeten zich actief inzetten voor het zoeken naar doorgroeimogelijkheden, zowel tijdens als na de startbaan.

De derde manier is het blijven benadrukken van perspectief richting de droombaan. Een statushouder die weet dat de startbaan een opstap is en ziet welke concrete stappen nog volgen, houdt de motivatie op peil ook als het traject tegenzit.



Voorbeeld

Een gemeente werkt met een ABC-plan. Statushouders stellen zelf dit plan op, waarbij ze redeneren vanuit de droombaan (C) naar de tussenbaan (B) naar de startbaan (A). Het hebben van zelfregie en de bewustwording van de te nemen stappen verhoogt de motivatie voor het bereiken van de droombaan.

Bijlage 1: Verantwoording



Deze praktische vertaalslag is grotendeels gebaseerd op het onderzoek dat ten grondslag ligt aan het rapport *‘Een vroege start op de arbeidsmarkt: Ervaringen, resultaten en werking van de proeven met startbanen voor statushouders’* van De Beleidsonderzoekers. Ook is de daarin genoemde literatuur opnieuw bestudeerd met het oog op praktische lessen voor de uitvoering. Daarnaast zijn relevante handreikingen over aanverwante onderwerpen bestudeerd om daarnaar te kunnen verwijzen in deze praktische vertaalslag.

In aanvulling daarop is informatie opgehaald bij potentiële gebruikers van de vertaalslag en stakeholders om deze goed aan te laten sluiten op de informatie-behoefte en om conceptversies van feedback te laten voorzien. Dit kreeg vorm in de volgende activiteiten:

- Een behoeftepeiling onder acht regionale verbinders statushouders. Met hen zijn vragen besproken als: welke kennis over startbanen is gewenst? Wie is de belangrijkste lezersgroep van een praktische vertaalslag? Dit vormde input voor een eerste conceptversie.
- Een co-creatiesessie met vertegenwoordigers van organisaties die deelnemen aan de eerste en/of tweede ronde van proeven met startbanen. In deze sessie zijn de hoofdlijnen van de praktische vertaalslag gepresenteerd en met de deelnemers besproken en zijn nieuwe lessen opgehaald rond de belangrijkste thema's van de praktische vertaalslag, zoals de combinatie van werk en inburgering in de praktijk. Dit vormde input voor een eerste conceptversie.
- Een co-creatiesessie met regionale verbinders statushouders vertegenwoordigers van organisaties die nog geen ervaring hebben met startbanen. In deze sessie is een eerste conceptversie van de praktische vertaalslag voorgelegd en besproken. De feedback is verwerkt.
- Een bespreking van een tweede conceptversie met vertegenwoordigers van het ministerie van SZW, Divosa en de regionale verbinders statushouders. Dit leidde tot feedback die verwerkt is in deze definitieve versie.



Publicatie:
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs:
Ruben Wienema, Lennart de Ruig en Ilja Treuren
(De Beleidsonderzoekers)

Juni 2026