

hogeschool

Windesheim



Lectoraat Sociale innovatie Windesheim, HU en HAN

Verkenning naar de instroom van statushouders in de Logistiek

Joost van der Weide, Samir Garic (Windesheim),
Leendert de Bell (HU) en Nienke Hofstra (HAN)
31-3-2021

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Karakteristieken van de logistieke sector.....	5
2.1.	Logistiek: sector en functies	5
2.2.	De Nederlandse arbeidsmarkt in de logistiek	7
3.	Statushouders op de arbeidsmarkt.....	9
3.1.	Perspectief van statushouders	9
3.2.	Werkgeversperspectief	10
3.3.	Overheidsperspectief	11
4.	Onderzoeksopzet.....	13
4.1	Doel en methodologie	13
4.2	Onderzoekspopulatie	13
5.	Resultaten	15
5.1.	Motivatie van werkgevers	15
5.2.	Motivatie van statushouders	16
5.3.	Communiceren in het Nederlands	17
5.4.	Specifieke 'skills' voor de logistiek	17
5.5.	Benodigde financiële middelen	20
6.	Praktijkvragen.....	22
6.1.	Hoe leer je de statushouder goed kennen?	22
6.2.	Hoe creëer je de juiste verwachtingen bij statushouders?	23
6.3.	Hoe kun je rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van statushouders? ...	24
6.4.	Hoe groot en divers mag een groep startende statushouders zijn?	25
6.5.	Hoe kun je leren van andere bedrijven?	25
7.	Conclusies.....	26
	Referenties	28
	Colofon	31

1. Inleiding

De logistieke sector lijdt al jaren onder een te krappe arbeidsmarkt. In het vierde kwartaal van 2019 waren er 5.500 openstaande vacatures voor chauffeurs en 12.700 openstaande vacatures voor transportplanners en logistieke medewerkers (Sectorinstituut Transport en Logistiek, 2020). Als belangrijkste reden hiervoor wordt aangemerkt dat er een chronisch tekort is aan sollicitanten (UWV, 2019). Dit heeft enerzijds te maken met de economische bedrijvigheid waardoor de vraag naar arbeidskrachten is toegenomen en anderzijds met een bovengemiddelde vergrijzing in deze sector, wat leidt tot een toenemende uitstroom (Sectorinstituut Transport en Logistiek, 2018; UWV, 2019).

De meest recente sectormonitor transport en logistiek (april 2020) laat zien dat in het begin van het eerste kwartaal in 2020 zo'n 22% van de beroepsgoederenvervoerders belemmeringen ondervond in hun bedrijfsactiviteiten als gevolg van het tekort aan personeel. Bedrijven ervaren met name problemen met een toenemende werkdruk bij huidig personeel, het niet kunnen voldoen aan de vraag en het niet kunnen groeien van de onderneming (de Wit, 2019).

Terwijl de logistieke sector kampt met een tekort aan arbeidskrachten, liggen er kansen om statushouders te laten instromen. Statushouders vinden over het algemeen nog lastig een baan op de Nederlandse arbeidsmarkt en als zij een baan vinden, betreft het vaak tijdelijke contracten (CBS, 2019). Verschillende bedrijven zijn daarom – vaak in samenwerking met de overheid – initiatieven gestart om statushouders een arbeidsplaats te bieden.

In dit verkennende onderzoeksproject *Statushouders in de logistiek* brengen we in kaart wat de kansen en uitdagingen zijn om statushouders aan het werk te helpen in de logistieke sector. De beschrijvingen uit de praktijk bieden hierbij waardevolle inzichten voor de sector en ook voor het hbo-onderwijs (o.a. HRM, Logistiek en (Technische) Bedrijfskunde). Verder inventariseert deze verkenning het draagvlak voor een vervolgonderzoek, inclusief de ontwikkeling van praktische tools en handvatten voor het werven en begeleiden van statushouders bij bedrijven in de logistiek sector.

Nadat we eerst de karakteristieken van de logistieke sector beschrijven, inventariseren we de bestaande literatuur wat betreft de arbeidsparticipatie van statushouders. Hierbij wordt het perspectief van statushouders, werkgevers en overheid belicht. Daarna volgt een beschrijving van de onderzoeksopzet en analysemethode. Vervolgens presenteren we de onderzoeksresultaten op basis van enkele verkennende interviews in de sector ten aanzien van de personeelsbehoefte van bedrijven in de logistiek en hun ervaringen met het inzetten van statushouders. We sluiten af met de belangrijkste conclusies en mogelijkheden voor vervolgonderzoek en -trajecten.

2. Karakteristieken van de logistieke sector

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de logistieke sector inhoudt, welke logistieke functies (beroepen) er zijn en wordt een overzicht van de Nederlandse arbeidsmarkt in de logistiek gegeven om te zien waar de kansen voor de sector liggen.

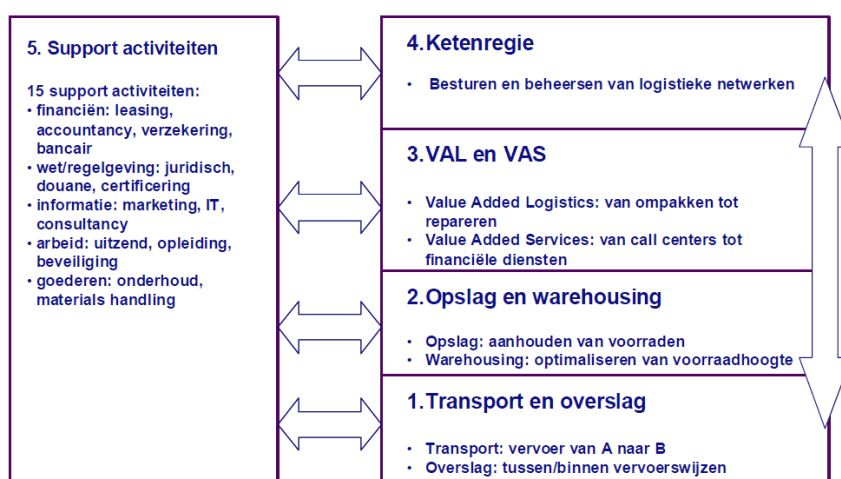
2.1. Logistiek: sector en functies

Logistiek heeft te maken met het organiseren, plannen, besturen en uitvoeren van het vervoer en de opslag van goederen en de bijbehorende informatie- en financiële stromen (Topteam Logistiek, 2011). In de praktijk wordt de term Logistiek op verschillende manieren geduid: als sector of als functie. Als er gesproken wordt over de logistieke sector worden bedrijven bedoeld die, volgens de standaard bedrijfsindeling van het CBS, als kernactiviteit transport en overslag dan wel opslag, dienstverlening en supportactiviteiten uitvoeren (CBS, 2018). Denk hierbij bijvoorbeeld aan transportbedrijven, logistiek dienstverlenende organisaties of ICT-bedrijven gericht op de logistiek.¹

Logistieke activiteiten komen echter ook voor bij bedrijven waarvan logistiek geen kernactiviteiten is. Denk bijvoorbeeld aan de transport en opslag van goederen in de zorg, een distributiecentrum in de agrofood sector, of het aansturen van goederenstromen in de chemie. Bovendien zijn er niet alleen logistieke activiteiten te onderscheiden voor het beheersen van logistieke stromen binnen en tussen organisaties, maar ook voor het coördineren van ketens (dit wordt ook wel Supply Chain Management genoemd). Als we het hebben over de functie Logistiek – de functionele benadering – bedoelen we de logistieke activiteiten die worden uitgevoerd in de logistieke sector alsook in alle andere sectoren in de economie.

Om de functie Logistiek inzichtelijk te maken wordt ook wel het Logistiek Sectorhuis gebruikt (zie Figuur 1). Het Logistieke Sectorhuis onderscheidt vijf categorieën van logistiek gerelateerde activiteiten die worden onderverdeeld in directe logistieke activiteiten (Transport en overslag, Opslag en warehousing, en Ketenregie) en indirecte logistieke activiteiten (Value Added Logistics (VAL) en Value Added Services (VAS)).

Figuur 1. Logistiek sectorhuis

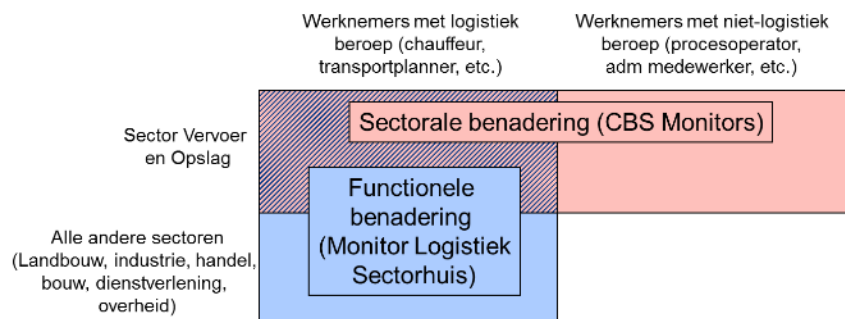


¹ Het is belangrijk om op te merken dat onder deze sectorale benadering dus ook niet-logistieke activiteiten vallen, die wel – als ondersteunde functie – binnen de sector Transport/Vervoer & Opslag aanwezig zijn.

Bron: Buck Consultants International en TNO (2013)

Hoe de bovengenoemde sectorale en functionele benadering zich tot elkaar verhouden, is weergegeven in Figuur 2:

Figuur 2. De functionele- versus sectorale benadering van Logistiek



Bron: Buck Consultants International en TNO (2013)

Net zoals bedrijven in meerdere mate logistieke activiteiten kunnen ontplooiën, kunnen beroepen in meerdere en mindere mate logistieke activiteiten bevatten. In Tabel 1 zijn beroepen die voor minimaal 50% uit logistieke activiteiten bestaan gecategoriseerd volgens het Logistieke Sectorhuis.

Tabel 1. Overzicht van beroepen die voor meer dan 50% uit logistieke activiteiten bestaan, onderverdeeld volgens het Logistieke Sectorhuis²

1. Transport en overslag	2. Opslag en warehousing	4. Ketenregie
Managers logistiek, distributie en aanverwante gebieden (1324)		
		Inklaringsagenten en expediteurs (3331)
Logistiek medewerkers, medewerkers materiaal-, voorraadplanning en -beheer (4321)		
Transportplanners (4323)		
Postboden, postsorteerders (4412)		
Vrachtwagenchauffeurs (8332)		
	Heftruckchauffeurs (8344)	
Inpakkers (9321)		
Laders en lossers (9333)		
Vuilophalers (9611)		
Scheepswerktuigkundigen (3151)		
Dekofficieren en loodsen (3152)		
Chauffeurs auto's en bestelwagens (8322)		
Dekpersoneel op schepen (8350)		
Fietskoeriers (9331)		
Managers detail- en groothandel (1420)		
		Werkvoorbereiders, productieplanners en orderbegeleiders (4322)
Kraandrijvers, bedieners mobiele Kranen (8343)		
	Vakkenvullers (9334)	
Boden, kruiers, bestellers (9621)		

Bron: gebaseerd op Buck Consultants International en TNO (2013)

² De ISCO-2008 codering gehanteerd door het CBS staat tussen haakjes.

2.2. De Nederlandse arbeidsmarkt in de logistiek

Nederland neemt een wereldwijde toppositie in op het gebied van logistiek (Arvis e.a., 2018). Uitgaand van de functionele benadering bedraagt in 2015 de directe toegevoegde waarde van Logistiek aan het BBP €65 miljard (9,4% van het totaal) en is de sector goed voor zo'n 673.000 arbeidsplaatsen die door zo'n 824.000 personen ingevuld worden (CBS, 2018; Topteam Logistiek, 2019). Voor bedrijven met Logistiek als kernactiviteit (de sectorale benadering) betreft het in dezelfde periode zo'n 279.000 arbeidsplaatsen en 322.000 werkzame personen (CBS, 2018). Voor veel organisaties is Logistiek een ondersteunende nevenactiviteit die lastig te onderscheiden is van andere bedrijfsactiviteiten. Voor overkoepelende cijfermatige analyses (zoals bijvoorbeeld landelijke analyses uitgevoerd door het CBS) is het daarom lastig om een functionele benadering toe te passen. Cijfermatige inzichten – ook die in deze rapportage – zijn dan ook veelal gebaseerd op een sectorale benadering en representeren gegevens voor gespecialiseerde bedrijven in transport en opslag.

De werknemerspopulatie in de logistiek wordt gekenmerkt door een onevenredige verhouding tussen mannen en vrouwen. In 2016 waren er in transport en opslag respectievelijk 9,2% en 17,7% vrouwen werkzaam (Sectorinstituut Transport en Logistiek, 2016). Ook op het gebied van leeftijd kent de logistieke sector een onevenredige verdeling. De werknemerspopulatie wordt gekenmerkt door een sterke mate van vergrijzing. Tussen 2007 en 2017 is het aandeel werkende 55-plussers in de sector transport en logistiek gestegen van 15% tot 25%. Deze toename is sterker dan het algemeen landelijk gemiddelde (de Wit, 2019). In het tweede kwartaal van 2019 is meer dan de helft van de werkenden in de sector ouder dan 45 jaar (Sectorinstituut Transport en Logistiek, 2019). Verder bestaat de logistieke sector voor ruim 80% uit autochtone medewerkers. Van de 20% niet-autochtonen heeft het merendeel een Oost-Europese achtergrond (Stichting van de Arbeid, 2018).

Beroepen in transport en opslag, met name op operationeel niveau, kunnen als fysiek en/of mentaal 'zwaar' aangemerkt worden (Stichting van de Arbeid, 2018). Het tillen van lading en het voor langere tijd verblijven in cabines van vrachtwagens heeft – zeker op de langere termijn – zijn weerslag op de fysieke gezondheid. De sector wordt bovendien gekenmerkt door werken onder hoge tijdsdruk, waarbij het maken van overuren niet ongewoon is. Dit wordt veroorzaakt door een steeds veeleisender klantvraag waarbij tijdigheid een steeds belangrijkere rol speelt. Denk aan de slogans 'voor 22.00 uur besteld, morgen in huis' en zelfs 'voor 10.00 uur besteld, vandaag nog in huis'. Kortere responstijden worden steeds belangrijker voor logistieke ondernemingen, die niet achter kunnen blijven op hun concurrenten. Dit heeft ook zijn weerslag op werknemers in de sector. Mede door deze kenmerken wordt de logistieke sector vaak als 'mannelijk' bestempeld (Stichting van de Arbeid, 2018). De op mannen gerichte werksfeer die veelal heerst bij bedrijven met voornamelijk mannelijke werknemers weerhoudt veel vrouwen er van om daar te werken (UTIP, 2016).

De logistieke sector wordt onder andere door bovenstaande factoren geconfronteerd met een tekort aan gekwalificeerd personeel (Kersten e.a., 2017; van Amerongen e.a., 2019; Wagner e.a., 2019). Daarnaast wordt dit tekort veroorzaakt door een groeiende economische bedrijvigheid waardoor de vraag naar arbeidskrachten is toegenomen, gecombineerd met een toenemende uitstroom uit de sector als gevolg van vergrijzing (de Wit, 2019). De meest recente Sectormonitor Transport en Logistiek (april 2020) laat zien dat zo'n 22% van de beroepsgoederenvervoerders belemmeringen ondervindt in hun bedrijfsactiviteiten als gevolg van het tekort aan personeel. Bedrijven ervaren met name problemen met een toenemende werkdruk bij huidig personeel, het niet kunnen voldoen aan de vraag en het niet kunnen groeien van de onderneming (de Wit, 2019).

De logistieke sector is op dit moment goed voor meer dan 600.000 arbeidsplaatsen in Nederland. Naar verwachting blijft dit gehandhaafd (Topteam Logistiek, 2019). Verwacht wordt echter wel dat de samenstelling van beroepen in de sector zal veranderen. Mede door technologische ontwikkelingen zoals digitalisering, automatisering en robotisering zal de inhoud van sommige logistieke beroepen veranderen, zullen andere logistieke beroepen verdwijnen, en zullen er nieuwe ontstaan (Chung e.a., 2018; van Amerongen e.a., 2019; Wilkinson & Barry, 2020). Een voorbeeld is de automatisering van warehouses waardoor menselijke order-pickers overbodig worden. Er zullen echter nog steeds mensen nodig zijn die het geautomatiseerde proces monitoren, reageren wanneer de technologie faalt en om met uitzonderingen om te gaan (Pals, 2019). Voor andere banen betekenen de technologische ontwikkelingen een verbetering van de kwaliteit van het werk omdat de techniek bepaalde arbeidsintensieve taken en handelingen kan overnemen (Wilkinson & Barry, 2020). Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt enerzijds en de toenemende druk om levertijden te reduceren anderzijds blijft het ook noodzaak om het werk efficiënter in te richten en uit te voeren (Chung e.a., 2018).

3. Statushouders op de arbeidsmarkt

Statushouders hebben een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Reeds in 2015 heeft de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) een alarmbel laten luiden en haar zorgen uitgesproken over de moeizame (arbeids-)integratie van grote groepen statushouders in Nederland (Engbersen e.a., 2015). Uit recent onderzoek blijkt dat de arbeidsparticipatie van statushouders na verloop van tijd weliswaar toeneemt, maar nog steeds ver achterblijft bij andere doelgroepen (Bakker e.a., 2017). Van de statushouders die in 2014 in Nederland zijn aangekomen had slechts een kwart van alle arbeidsgeschikte statushouders na drie-en-een-half jaar een baan (CBS 2019). In veel gevallen gaat het hierbij ook niet om voltijd banen, maar slechts om tijdelijke contracten, of werkzaamheden die niet corresponderen met hun opleidingsniveau (de Gruijter e.a., 2019).

Veel statushouders tonen een enorme daadkracht om een nieuw bestaan op te bouwen, maar het inburgeringsproces vergt veel tijd en inspanning en verloopt niet altijd even soepel (de Vroome & van Tubergen, 2010). Het beheersen van een vreemde taal is hierbij een van de eerste hindernissen, maar ook het gebrek aan sociale contacten en onvoldoende kennis of aansluiting met de Nederlandse arbeidsmarkt speelt een belangrijke rol. De in het thuisland opgebouwde kennis, ervaring en netwerken kunnen meestal niet (direct) worden overgedragen naar de Nederlandse context. Diploma's en certificaten worden doorgaans lager gewaardeerd dan in het thuisland, en het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden kost statushouders veel extra tijd en inspanning. Daarbij kampen veel statushouders nog met trauma's en/of psychosociale stress als gevolg van conflicten in het land van herkomst en de voortdurende onzekerheid tijdens de vlucht, de asielpprocedure, een eventuele gezinshereniging en het inburgeringsproces zelf (de Bell, 2020).

De afgelopen jaren zijn er tal van initiatieven genomen om statushouders aan de slag te helpen op de Nederlandse arbeidsmarkt³. Om de duurzame arbeidsparticipatie van statushouders op de Nederlandse arbeidsmarkt te laten slagen, spelen niet alleen de statushouders zelf, maar ook werkgevers en overheid een belangrijke rol. In de volgende paragrafen bespreken we deze drie actoren.

3.1. Perspectief van statushouders

Om de hoge en voortdurende werkloosheid onder statushouders te verklaren wordt vaak gewezen op individuele factoren betreffende statushouders zelf. Denk hierbij aan worsteling met de Nederlandse taal, verschillen in onderwijsachtergrond en werkervaring en het gebrek aan relevante sociale netwerken (van Tubergen, 2011). Daarnaast kan onbekendheid met de Nederlandse (werk)cultuur bijdragen aan uiteenlopende verwachtingen tussen werkgever en statushouders (de Jong e.a., 2018). Veel statushouders tonen een enorme motivatie en daadkracht om een nieuw leven op te bouwen, maar ondervinden daarbij vaak last van de hiervoor beschreven factoren en van negatieve beeldvorming bij werkgevers. Deze factoren worden hieronder verder toegelicht.

Een goede beheersing van de Nederlandse taal wordt in het algemeen als de sleutel gezien voor een succesvolle inburgering en toetreding tot de arbeidsmarkt. Zonder een minimale beheersing van de nationale taal van het gastland is het veel moeilijker om talenten volledig te benutten. De verwachtingen ten aanzien van het gewenste taalniveau van statushouders zijn echter niet altijd realistisch en vaak ook onnodig. Recent onderzoek laat zien dat veel statushouders grote moeite hebben met het behalen van het – voor de inburgering – vereiste niveau binnen de gestelde termijn. Het behalen van (de taaleisen voor) het inburgeringsexamen biedt echter geen garantie om daarna makkelijker een baan te vinden (van Liempt & Staring, 2020). Anderzijds laat de praktijk zien dat

³ Voor voorbeelden van initiatieven voor vluchtelingen en statushouders zie: <https://www.ser.nl/nl/thema/werkwijzer-vluchtelingen>

vroege toegang tot de arbeidsmarkt positieve invloed heeft op de taalverwerving en integratie van statushouders (OECD, 2017). Helaas wordt (het gebrek aan) taalbeheersing nog vaak als hoofdoorzaak gegeven waarom werkgevers geen statushouders in dienst willen nemen.

Er bestaat in de praktijk ook vaak een grote kloof tussen de verwachtingen en de realiteit ten aanzien van de Nederlandse arbeidsmarkt (Odé & Dagevos, 2017). Waar opleiding en werkervaring normaliter beschouwd worden als belangrijke variabelen voor economisch succes van een individu, zijn de kennis en vaardigheden die statushouders meebrengen uit hun thuisland vaak context gebonden en sluiten niet per definitie aan op de behoeften op, of vereisten van, de Nederlandse arbeidsmarkt. Diploma's en ervaring worden vaak minder hoog gewaardeerd, en om- of bijscholing is noodzakelijk om de kans op werk te vergroten. Dit geldt ook voor sectoren waar arbeidstekorten zijn. Voor veel statushouders is er daarom sprake van afnemende sociale mobiliteit in vergelijking met hun land van herkomst, hetgeen hun motivatie en zelfvertrouwen negatief kan beïnvloeden.

Vanzelfsprekend spelen ook sociaal-culturele aspecten een rol bij toetreding tot de Nederlandse arbeidsmarkt. In veel onderzoek wordt het belang van sociale netwerken benadrukt bij het vinden van een stage, werkervaringsplek of een betaalde baan. Vluchtelingen hebben bij aankomst meestal geen sociaal netwerk in Nederland waar ze op terug kunnen vallen, en het opbouwen hiervan gaat vaak moeizaam en kost veel tijd. Dit is een extra handicap omdat juist de (vroege) contacten met de Nederlandse bevolking kunnen helpen om de culturele afstand tussen het land van herkomst en Nederland te verkleinen. Inmiddels is er een rijk aanbod aan cursussen in 'soft skills', gericht op het wegwijs maken in de waarden en gebruiken in de Nederlandse samenleving en op de arbeidsmarkt. Succesvolle sociaal-culturele integratie van statushouders is echter een twee-richtingsproces, en vereist – zeker op de werkvloer – ook aanpassingen van de ontvangende samenleving en organisaties.

In vergelijking met andere groepen in de samenleving kampen meer mensen met een vluchtelingen achtergrond met gezondheidsproblemen en/of psychosomatische klachten. Dit heeft te maken met de omstandigheden in hun thuisland die aanleiding vormden om te vluchten, gebeurtenissen tijdens de vlucht en onzekerheid over waar en wanneer zij hun leven weer kunnen opbouwen. Werk heeft over het algemeen een positieve invloed op de gezondheid, het mentaal welbevinden, zingeving en het algeheel welzijn van mensen (CPB/SCP, 2020), maar tegelijkertijd is een goede gezondheid essentieel om te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Naarmate het betreden van de arbeidsmarkt langer duurt, wordt het vaak ook steeds moeilijker om werk te vinden. Het gevaar bestaat dat statushouders hierdoor in een vicieuze cirkel terechtkomen met een laag zelfbeeld, sociaal isolement, (mentale) gezondheidsproblemen, marginalisering en/of sociaaleconomische achterstand tot gevolg. Extra aandacht is belangrijk om mogelijke gezondheidsproblemen bij statushouders te voorkomen of tijdig te signaleren, zodat deze niet tot uitval, of erger leiden.

3.2. Werkgeversperspectief

Het vinden van passend werk voor statushouders hangt niet alleen maar af van hun individuele kenmerken, zoals we in paragraaf 3.1 hebben besproken. Minstens zo belangrijk is de bereidheid van werkgevers om kansen te bieden aan statushouders en te zorgen voor de juiste opvang en begeleiding op de werkvloer. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat veel werkgevers nog huiverig zijn om statushouders in dienst te nemen (de Gruijter e.a., 2019). Een breed gedeelte veronderstelt hierbij is dat statushouders minder productief zouden zijn en dat het – bijvoorbeeld vanwege de eerder benoemde taalproblemen, culturele verschillen of gezondheidsklachten – relatief veel tijd en (extra) begeleiding kost voordat statushouders volledige loonwaarde hebben (Lunborg & Skedinger, 2016). Langs reguliere procedures lijken statushouders daarom minder kansen te hebben

op de arbeidsmarkt dan vergelijkbaar gekwalificeerde mensen met een Nederlandse achtergrond. Desalniettemin zijn er ondertussen ook veel goede voorbeelden waarbij statushouders wel succesvol participeren op de arbeidsmarkt en hun talenten zelfs van grote toegevoegde waarde zijn voor de organisatie.

De motieven van werkgevers om statushouders in dienst te nemen kunnen zeer divers zijn. Ten eerste staan statushouders over het algemeen bekend als zeer gemotiveerde werknemers. Dit heeft niet alleen te maken met hun behoefte om economisch zelfstandig te zijn, maar ook met hun wens om volwaardig deel te nemen en bij te dragen aan de samenleving. Het in dienst nemen van statushouders kan verder ingegeven zijn door de vraag naar specifieke competenties of het oplossen van arbeidstekorten in specifieke sectoren. Daarnaast draagt het in dienst nemen van statushouders bij aan de diversiteit binnen de organisatie en aan (maatschappelijke) doelstellingen ten aanzien van inclusief werkgeverschap.

Opvallend is dat het hebben van een relevante opleiding of werkervaring bij het aannemen van statushouders vaak niet zo belangrijk gevonden wordt (van der Meer & den Dulk, 2019). Werkgevers letten vooral op de motivatie en 'soft skills' van de statushouders, omdat dit vertrouwen geeft in hoe snel statushouders specifieke vaardigheden op de werkvloer kunnen oppikken. Inmiddels is er ook een veelvoud aan leer-werk trajecten ingericht om statushouders versneld te laten instromen in sectoren met grote tekorten op de arbeidsmarkt, zoals in de techniek, horeca, onderwijs en zorg. Deze trajecten bieden grote voordelen voor alle betrokken stakeholders. Allereerst voor de statushouders zelf, die hiermee eerder de kans op een duurzame, betaalde baan op hun eigen niveau krijgen; ten tweede voor de werkgever die gemotiveerde en goed gekwalificeerde – want zelf opgeleide – werknemers in dienst krijgt; en tot slot voor de overheid en samenleving in het algemeen omdat deze statushouders hierdoor niet langer afhankelijk zijn van een uitkering.

3.3. Overheidsperspectief

Naast de individuele kenmerken van statushouders en de cruciale rol van werkgevers, speelt het beleid van de (lokale) overheid een belangrijke rol in het bevorderen van de arbeidsparticipatie van statushouders. Via arbeidsmarktmaatregelen en sociaal beleid kan zij werkgevers stimuleren om een statushouder in dienst te nemen (SER, 2019). Vanaf de vergunningverlening valt de statushouder formeel onder de Participatiewet, en vanaf januari 2022 komt ook de regie over het inburgeringsproces weer bij gemeenten te liggen. 60% van de gemeenten in Nederland heeft aanvullend beleid voor statushouders ontwikkeld (Razenberg e.a., 2018). Er bestaan echter aanzienlijke verschillen tussen gemeenten in de wijze waarop zij de Participatiewet uitvoeren, en de mate waarin zij statushouders faciliteren naar de arbeidsmarkt (de Lange e.a., 2017).

Sommige gemeenten hanteren bij de uitvoering van de Participatiewet een 'work first'-benadering: de statushouders moeten alle beschikbare banen aanpakken, ongeacht opleidingsniveau. Dit kan op de langere termijn echter averechts werken, met name voor hoger opgeleiden, omdat veel van de aangeboden banen een relatief laag opleidingsniveau vereisen. Steeds meer gemeenten proberen inmiddels meer maatwerk te leveren, hetgeen een positieve ontwikkeling is voor zowel statushouders als werkgevers. Persoonlijke aandacht en intensieve begeleiding van de statushouder – liefst al in een vroeg stadium – door middel van specifieke klantmanagers, worden beschouwd als belangrijke succesfactor wat betreft toeleiding en duurzame participatie op de arbeidsmarkt (de Gruijter e.a., 2019).

De meeste gemeenten zetten bij statushouders inmiddels in op (een combinatie van) het ontwikkelen van werknemersvaardigheden, vrijwilligerswerk, sollicitatietrainingen en leer-werktrajecten. Werkgevers kunnen bij proefplaatsingen en werkervaringsplekken voor statushouders

(met behoud van de uitkering) profiteren van fiscale regelingen, loonkostensubsidie en extra ondersteuning op de werkvloer door een jobcoach. Grotere gemeenten hebben over het algemeen echter meer middelen dan kleinere gemeenten voor de ontwikkeling van aanvullende initiatieven om statushouders naar werk toe te leiden.

Ook het persoonlijk contact en de overdracht vanuit gemeenten naar werkgevers is van belang (Garic & de Vries, 2019). Aandacht voor het persoonlijke verhaal én inzicht verschaffen in de capaciteiten en achtergronden van statushouders vergroot het vertrouwen bij de werkgevers. Ook een proeftijd zonder verplichtingen werkt voor werkgevers risico verlagend. Negatieve consequenties voor de werkgevers bij een eventuele mismatch blijven dan beperkt. Tegelijkertijd moet er hierbij ook voor gewaakt worden dat statushouders na afloop van een stage of werkervaringsplaats weer werkeloos 'op de bank' belanden, met alle negatieve consequenties van dien.

4. Onderzoeksopzet

Vanwege het tekort aan arbeidskrachten wil de logistieke sector graag meer leren over hoe een succesvolle aanpak in werken met statushouders eruit kan zien. Op dit moment is zo'n 80% van de medewerkers in de Logistiek van Nederlandse afkomst, de overige 20% is voornamelijk afkomstig uit Oost-Europa (Stichting van de Arbeid, 2018). Er is inmiddels al enig onderzoek gedaan naar statushouders op de werkvloer, maar er is momenteel nog weinig kennis over specifieke ervaringen met het werken met statushouders in de sector Logistiek. Deze kwalitatieve verkenning heeft tot doel daarin meer inzicht te geven. In de volgende paragrafen worden het doel en de methodologie van de achterliggende verkenning gepresenteerd, waarna de respondenten van het onderzoek worden geïntroduceerd.

4.1 Doel en methodologie

Deze verkennende studie is uitgevoerd onder zes logistieke bedrijven die werken met statushouders. Hierbij is een semigestructureerde interviewmethodiek gebruikt om ervaringsdeskundigen met betrekking tot het werken met statushouders in deze bedrijven te bevragen over hun ervaringen. Centraal stond de vraag: "Wat zijn succesfactoren onder de geïnterviewde bedrijven in de logistiek bij het werken met statushouders en wat werkt belemmerend?" Ondanks de coronacrisis hebben we dit praktijkgerichte onderzoek, met kleine aanpassingen, volgens plan kunnen uitvoeren.

Op basis van de literatuurstudie zijn onderwerpen bepaald om bovengenoemde vraag uit te diepen. Naast kenmerken van statushouders, ging het om HR-beleid (o.a. werving & selectie), benodigde vaardigheden, succesfactoren, belemmeringen, praktijkervaringen, en de ambities met betrekking tot het werken met statushouders in de nabije toekomst. Aan de hand hiervan zijn vragen geformuleerd voor de interviews bij de bedrijven. Vanwege de semigestructureerde opzet was er ruimte om dieper in te gaan op antwoorden die werden gegeven, zoals het inzoomen op praktijkvoorbeelden. De vragenlijst is te vinden in de bijlage. De interviews duurden gemiddeld tussen 45 en 60 minuten, een enkele keer langer. De interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd⁴.

4.2 Onderzoekspopulatie

Zes bedrijven hebben meegedaan aan dit onderzoek, waarvan vijf werkgevers uit de private sector en één werkgever uit de publieke sector. In deze paragraaf worden zij kort geïntroduceerd.⁵ De vier bedrijven uit de private sector zijn zodanig geselecteerd dat zij passen binnen de functionele benadering van Logistiek (zie sectie 2.1) en verschillende logistieke activiteiten uitvoeren. Ook hebben we gesproken met een functionaris van een publieke organisatie die de uitvoering van de participatiewet ondersteunt bij verschillende logistieke bedrijven. Daarnaast is gesproken met een leerwerkbedrijf dat in de logistiek actief is. Onderstaande Tabel 2 geeft een overzicht van de deelnemende bedrijven, de betreffende sector en logistieke activiteiten die er worden ontplooid en de functies van de respondenten met wie we hebben gesproken.

⁴ Als projectteam willen we Pascal Nieuwenhuis (Global Project & Change Management) bedanken voor zijn inzet in dit project.

⁵ Omwille van privacy zullen de bedrijfsnamen in dit rapport niet worden genoemd. Bij interesse kan via de auteurs contact worden gezocht.

Tabel 2. Overzicht respondenten

Bedrijf	Sector	Logistieke activiteiten (m.u.v. supportactiviteiten)	Functionaris	Aantal interviews
Vrachtwagenfabriek	Industrie	Opslag en warehousing	HR-manager Accountmanager	2
Logistiek dienstverlener	Vervoer en Opslag	Transport en overslag, Opslag en warehousing, VAL en VAS, Ketenregie	Directeur/oprichter	1
Busbedrijf	Vervoer en Opslag	Transport en overslag	Teammanager	1
Detacheringsbedrijf	Dienstverlening	Transport en overslag, opslag en warehousing	Directeur/oprichter Consulent	1
Supermarktketen	Handel	Transport en overslag, Opslag en warehousing, Ketenregie	Manager distributiecentrum	1
Publieke organisatie ter ondersteuning uitvoering participatiewet	Overheid	N.v.t.	Accountmanager	1

Van een vrachtwagenfabriek zijn een HR-manager en een accountmanager apart van elkaar geïnterviewd. De accountmanager is verantwoordelijk voor het inplannen en werven van personeel voor de logistieke afdeling en het magazijn van de fabriek. De interviews zoomden in op de statushouders werkzaam op de logistieke afdeling.

Verder hebben we een directeur/oprichter van een sociale logistiek dienstverlener met een allround aanbod in logistieke en transportdiensten gesproken. De statushouders waar ze mee werken zijn voornamelijk werkzaam in de assemblageafdeling. Ze trainen de statushouders om werk-fit te worden met het doel om ze door te kunnen plaatsen in andere organisaties of in onderwijsprogramma's.

Van een regionaal busbedrijf hebben we een teammanager gesproken. Het interview ging voornamelijk over de ervaringen met de statushouders die na een opleiding bij het bedrijf werkten als buschauffeur.

Van een detacheringsbedrijf hebben we gesproken met de directeur/oprichter en de consulent. Het gesprek vond met beiden tegelijkertijd plaats. Dit leerbedrijf organiseert stages voor logistieke studenten van het MBO. De consulent is verantwoordelijk voor de begeleiding van een aantal statushouders die hun stages doen bij logistieke bedrijven via dit detacheringsbedrijf.

Van een supermarktketen hebben we een manager van een distributiecentrum gesproken. Deze keten heeft meermaals gepoogd te werken met statushouders, en momenteel werkt er nog één. Tijdens het interview kwamen een aantal factoren naar voren die hierin een rol hebben gespeeld.

Tenslotte hebben we gesproken met een accountmanager van een publieke organisatie die beoogt ondersteuning te verlenen aan (logistieke) organisaties om de participatiewet in de praktijk tot uitvoering te brengen. Zo gaat het onder andere om het uitvoeren van een aantal grote projecten om statushouders te begeleiden naar werk.

5. Resultaten

5.1. Motivatie van werkgevers

In elk interview kwam naar voren dat motivatie van werkgevers essentieel is om goed met statushouders te werken. Naast motivatie (drive) vanuit het bedrijf werd ook de motivatie van andere partners die betrokken zijn bij het proces gezien als erg belangrijk. *“Het gaat om de houding, gedrag, maar dan aan beide kanten. Zowel aan de kant van de statushouder als aan de kant van het bedrijf”*, aldus een geïnterviewde. Vooral de bedrijven die bereid zijn te investeren in statushouders en hen ondanks kapitaal- en tijdsinvesteringen een baan willen aanbieden, zullen uiteindelijk succesvol zijn aldus één van de geïnterviewden.

Een aantal geïnterviewden ziet zichzelf als gemotiveerd om mensen kansen te bieden en het beste in hen naar boven te halen. Een ander stelt dat binnen het bedrijf een cultuur van constante verbetering heerst, waarbij ze altijd zoeken naar feedback en verbeteringen, een houding die hen ook hielp om het werken met statushouders meer succesvol te maken. Uit een interview kwam vooral naar voren dat positiviteit en een focus op oplossingen belangrijk zijn. Statushouders hebben bedrijven nodig waar ze niet binnen één of twee weken worden weggestuurd, maar waar ze langer de tijd krijgen om te laten zien wat ze kunnen. Als je ze die kans geeft, zullen ze je belonen, aldus meerdere geïnterviewden. Daarnaast spelen ook morele overwegingen mee om een statushouder aan boord te houden.

“Als die persoon zelf ook heeft laten zien dat die wil en kan werken, dan moet je hem ook een kans geven.”

Wanneer binnen het bedrijf positieve ervaringen zijn opgedaan met statushouders dan werd, naast hun loyaliteit die vaak is genoemd, ook hun cultuur en andere manier van denken, hun dankbaarheid en positiviteit regelmatig geprezen:

“Zij uiten heel veel dankbaarheid. En dat is eigenlijk ook wel een mooie eyeopener naar de andere chauffeurs. Van jongens, het is eigenlijk zo mooi wat we hier hebben. En daarnaast, als er hier eens paniek is, daar zitten ze helemaal niet mee. Ze kunnen veel beter tegen onze afwijkingen. En andersom zijn er zaken waarvan wij denken, waar maak je je druk om. Ze zijn hartstikke blij met hun situatie, zitten niet zo in over de kleine dingen, waar wij ons druk over maken.”

Of zoals een andere geïnterviewde het stelde:

“Er zijn een aantal, die hebben echt in zichzelf geïnvesteerd, in het Nederlands ook bijvoorbeeld. Als je die een kans geeft, dan gaan ze er echt 100 procent voor. En dat krijg je dan ook wel terug, ze zijn altijd, ja ze zijn heel flexibel, die willen altijd wel werken en die denken met je mee. En die doen er ook alles voor om hun baan te behouden zeg maar. Eigenlijk zijn dat de ideale werknemers. Dus als je mensen het vertrouwen geeft dan krijg je het ook wel terug. Daar zijn wel meer successen van.”

Andere geïnterviewden deelden vergelijkbare verhalen. Het in dienst nemen van een statushouder brengt vaak diversiteit in een organisatie, en dat kan op verschillende manieren bijdragen aan meer succes. Dit is deel van wat zo iets leuk en interessant maakt. Als een statushouder gemotiveerd is en je hem of haar de kans geeft om een succes te maken, dan zullen ze je belonen door hard te werken,

met enthousiasme en met loyaliteit. Dus naast het vullen van een vacature, kan het aanstellen van een statushouder veel meer betekenen voor het personeel en het bedrijf.

5.2. Motivatie van statushouders

De motivatie van statushouders om te werken bleek een ander cruciaal aspect aldus onze geïnterviewden.

“Je moet het wel leuk vinden om aan zo’n product te werken, en om samen te werken, want dat is ook een hele belangrijke, en als je gemotiveerd bent en graag wilt, en daarvoor gaat, dan heb je al hele grote stappen gezet.”

Uit bijna alle interviews komt naar voren dat als een statushouder vastbesloten is om er een succes van te maken, dat hij of zij er ook voor zal gaan. Dan is het ook de opdracht van de begeleiders bij de bedrijven om alle barrières weg te halen om die statushouder te ondersteunen. Zo zegt een directeur van een logistieke en sociale onderneming:

“Allereerst, de basis is gewoon dat mensen gemotiveerd moeten zijn. Dat is, als iemand een succes van zijn leven wil maken, dan gaat die er ook voor. Dan moet je met zijn allen je stinkende best doen om er ook een succes van te maken. Dus dat betekent, alle barrières die er zijn moet je ook zo veel mogelijk wegnemen.”

Het enige dat je eigenlijk nodig hebt is motivatie en een goede gezondheid. Een gebrek aan motivatie is daarentegen een van de grootste belemmeringen. Zoals een geïnterviewde het formuleerde:

“Liever ongeschoold en gemotiveerd dan iemand die moet. Daar valt of staat alles mee, die persoon lukt het, linksom of rechtsom. Iedereen die gemotiveerd is kan buschauffeur worden.”

Zodra meewerken in een project een ‘moetje’ wordt voor statushouders, verdwijnt de motivatie snel en wordt succes een stuk minder waarschijnlijk. Bijvoorbeeld, als een statushouder verplicht wordt om mee te doen aan een project om zijn uitkering te behouden, terwijl hij zelf geen toekomst ziet voor zichzelf in de logistiek, gaat het waarschijnlijk niet werken. Het is belangrijk om eerst goed te kijken wat een persoon motiveert:

“Zodra het moeten wordt, weet je wel, en dat is niet alleen voor statushouders, dat is ook bij andere mensen bij de gemeente die een traject moeten volgen, nou zeker driekwart die zijn eigenlijk al niet enthousiast erover. Want die moeten iets gaan doen om die uitkering te behouden. Nou ja, dat is natuurlijk al de verkeerde insteek. En als mensen niet functioneren dan kan het ook zijn dat mensen bij ons weggehaald worden. Want we gaan niet trekken aan een dood paard. Dat doen we niet.”

Drie geïnterviewden uit twee bedrijven gaven specifiek aan dat zij vooral geïnteresseerd zijn in geschikte mensen voor hun vacatures, en dat het geen verschil maakt wie dat zijn. Twee andere geïnterviewden gaven aan dat zij ook een gevoel van sociale verantwoordelijkheid hebben en graag zien dat het personeel in hun bedrijf een representatie is van de samenleving en een plek waar ieder personeelslid zich thuis kan voelen:

“Het belangrijkste is dat we functies hebben waar we goede mensen op willen hebben. En wie dan de beste kandidaat is, ja dat maakt ons niet uit. Maar we vinden ook dat we een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben.”

Voor deze bedrijven is het enkel belangrijk dat een nieuw personeelslid aan de standaard eisen voldoet. Om in de logistiek te werken, moet een werknemer over bepaalde vaardigheden beschikken. Alle bedrijven hebben aangegeven dat hieraan voldoen belangrijk is om iemand aan te nemen, en dat ook statushouders hieraan moeten voldoen. Voor elk bedrijf en voor elke functie zullen de benodigde vaardigheden een beetje anders liggen, maar er zijn zeker overeenkomsten te noemen die in de logistiek breed van toepassing zijn. Hieronder beschrijven we de belangrijkste vaardigheden die in de interviews naar voren kwamen.

5.3. Communiceren in het Nederlands

De vaardigheid om in het Nederlands te kunnen communiceren wordt gezien als essentieel door alle geïnterviewden, terwijl een gebrek aan Nederlandse vaardigheden wordt ervaren als een barrière om goed te functioneren in veel bedrijven. Meninge verschillen over welk niveau Nederlands voldoende is, dat heeft onder andere te maken met de baan waar een statushouder wordt ingezet. In sommige banen is het niet essentieel dat een statushouder het Nederlands al volledig onder de knie heeft, maar er zijn ook posities waar dit wel gewenst is. De teammanager van het busbedrijf gaf bijvoorbeeld aan dat om buschauffeur te worden, het gevraagde niveau minimaal B1 is en dit geldt ook voor het bedrijf dat stages organiseert in de logistiek. Andere respondenten gaven aan dat je verstaanbaar moet zijn in het Nederlands, maar koppelden dit niet aan een taalniveau.

“Nederlands is op dit moment nog wel een redelijke eis. Op dit moment is het niet eens vloeiend Nederlands dat je moet kunnen, voor de statushouders is dat B1.”

“Als statushouders Nederlands kunnen, dan denk ik dat er in Nederland heel veel kansen voor ze zijn. Bij ons moet je eigenlijk wel goed Nederlands kunnen lezen en praten. Je moet goed verstaanbaar zijn, dat is echt gewoon wel een eis.”

Naast Nederlandse vaardigheden is ook kennis van specifieke logistieke termen, vaktaal, belangrijk.

“Alleen wat wel lastig is, en dat is wel echt een barrière, dat is de taalgrens. Want gewoon vakjargon, logistieke termen, dat is toch moeilijk omdat als je dan de Nederlandse taal niet machtig bent.”

Men kan stellen dat Nederlands een algemene vereiste is, en tot zekere hoogte belangrijk is in elke baan. Er kunnen een aantal plekken zijn in de sector waar geen kennis van de Nederlandse taal is vereist. Een bedrijf gaf aan dat zij een speciale sectie in hun logistieke centrum hebben waar Oost Europese werkers werken met een teammanager die hun taal spreekt. Vergelijkbare situaties bestaan ook bij bedrijven waar enkel Engels wordt gesproken. Echter, dit is slechts mogelijk in bepaalde situaties, en verhindert bovendien integratie in de Nederlandse context waar voornamelijk Nederlands wordt gesproken. Om echt opgenomen te kunnen worden in een bedrijf en om breed inzetbaar te zijn, is een basale beheersing van de Nederlandse taal een vereiste.

5.4. Specifieke ‘skills’ voor de logistiek

Benodigde vaardigheden verschillen per baan. Terwijl voor sommige banen bijna geen logistieke achtergrond is vereist, is dat voor andere banen heel anders. Toch valt er ook zeker wat te zeggen over een aantal algemene vaardigheden die in bijna elke logistieke baan nuttig zijn.

Deze algemene vaardigheden betreffen bijvoorbeeld tijdmanagement, een hele belangrijke in de logistiek. Volgens veel bedrijven is het een breekpunt als een potentiële werknemer hier niet aan kan voldoen, en dit komt ook terug in het selectieproces. Specifiek in deze sector, waar elke vertraagde minuut doorklinkt in de hele keten, zijn tijdsmanagement vaardigheden essentieel. Daarnaast kan

iemand's medische conditie een bepalende factor zijn. Omdat er (in meer operationele functies) veel gelopen en bewogen wordt en je voor een aantal banen ook fysiek sterk moet zijn, wordt vaak gekeken naar hoe gezond de kandidaat is. Daarnaast geldt betrouwbaarheid als een hele belangrijke factor. Bij het werken met mensen uit andere culturen zijn er soms vragen over de betrouwbaarheid, die veelal veroorzaakt worden doordat men elkaar nog niet helemaal begrijpt. En betrouwbaarheid is juist uiterst belangrijk in deze sector, waar alles nauw met elkaar verweven is en waar tijdige en eerlijke communicatie essentieel is.

“Er zitten gewoon heel veel cultuurverschillen in, en daar, dat knelt met logistiek. Logistiek is op tijd komen, logistiek is afspraken nakomen. Ja, en betrouwbaar zijn. En met name dat betrouwbaar zijn, daar knelt het vaak met andere culturen.”

De ervaringen dat de betrouwbaarheid soms onduidelijk is bij het werken met mensen uit andere culturen worden gedeeld door andere bedrijven. Het probleem ligt niet alleen bij de statushouder, maar ook bij het bedrijf, de bedrijfscultuur en de vaardigheid om met elkaar te communiceren. Betrouwbaarheid betekent in dit verband ook zaken als nauwkeurigheid, open zijn, eerlijk zijn en op tijd komen. Op die punten gaat het niet altijd goed met statushouders, aldus de bevroegde bedrijven. Zulke zaken zijn ook cultuursensitief: in Nederland is eerlijk en open zijn wenselijk en de norm, maar in de herkomstlanden van sommige statushouders kan dat heel anders zijn. Dit is vaak een cultuuraspect en de statushouder heeft vaak wat tijd nodig om te wennen aan wat er in het Nederlandse werkklimaat verwacht wordt.

In de logistiek wordt ook verwacht dat een medewerker goed kan functioneren in een team. In kritieke situaties moet je op elkaar kunnen vertrouwen. In alledaagse situaties zijn goede communicatie, rekening houden met elkaar en flexibiliteit cruciaal om je baan goed uit te oefenen.

“Het is wel belangrijk dat je met mensen om kan gaan zeg maar. Je moet gewoon een team-player zijn, dat is wel echt belangrijk in de logistiek, want alles staat met elkaar in verbinding.”

Dit leidt soms tot gedoe: als iemand er een streng geloof op nahoudt kan dat conflicten opleveren in het team en problemen opleveren op de werkvloer.

“Het is prima als iemand moslim is, maar als je heel ver daarin gaat, en bijvoorbeeld vrouwen geen hand wil geven. Nou ja, dat kun je daar misschien wel maken, maar in Nederland wordt dat niet gewaardeerd. Zo aan vasthouden en je niet aan willen passen aan je land waar je nu toevallig wel bent. Nou, als je dat maar te extreem doorzet...”

Een ander praktijkvoorbeeld waar godsdienst en werk tot een conflict leiden betreft een statushouder die werkt in de supermarktlogistiek als order-picker. Sommige orders van supermarkten bevatten namelijk alcohol, en als order-picker krijg je daarmee te maken. Als iemand geen alcohol mag aanraken kan het dan moeilijk worden om de baan goed uit te oefenen. Dit kan voor sommige statushouders een gevoelig onderwerp zijn. Een welwillende en intensieve samenwerking tussen betrokkenen is dan nodig om tot werkbare oplossingen te komen. Dit betekent dat beide partijen een beetje naar elkaar toe moeten bewegen. Als beide gemotiveerd zijn, is het vaak mogelijk om een werkbare oplossing te vinden.

Daarnaast is het belangrijk om productief te zijn.

“Ze moeten gewoon laten zien dat ze voldoende productief zijn en ieder geval over de juiste mentaliteit beschikken. Want als mensen bijvoorbeeld net niet productief genoeg zijn, maar

wel de juiste inzet tonen, dan kunnen we daar best wel mee leven. Maar mensen die gewoon de kantjes ervan aflopen, daar zijn we heel snel klaar mee.”

Voor veel statushouders is het productief zijn in de beginfase lastig omdat we in Nederland behoorlijk snel werken.

“Statushouders kunnen hier zeker werken, onder de voorwaarden dat ze de Nederlandse taal wel machtig zijn. Ze moeten fysiek sterk en in orde zijn. Ze moeten daarbij ook onder tijdsdruk kunnen werken. Ze moeten gewoon afspraken nakomen. En dit geldt niet alleen voor statushouders, dit geldt voor iedereen. Dus ik lepel het hele rijtje maar even op. Flexibel kunnen zijn. Nou, dat eigenlijk. Als je over die eigenschap beschikt, dan kom je al een heel eind heen”

Volgens dezelfde respondent moet een statushouder ook met chaos en rumoer om kunnen gaan als hij of zij aan de slag gaat in het distributiecentrum. Ook flexibel kunnen zijn is een aspect dat door het merendeel van de respondenten is genoemd.

“In de logistiek is het ook wel belangrijk, de ene week is het drukker dan de andere week, dat je daar wel een beetje flexibel in kan zijn.”

Waar volgens de bedrijven bijna iedereen met een korte training in een distributiecentrum aan de slag kan, ligt dat anders als men bus- of vrachtwagenchauffeur wil worden. Daarvoor is meer nodig:

“In de assemblage is dat zo, in de assemblage heb je gewoon weinig nodig. Dan is eigenlijk motivatie het enige criterium. Willen ze als chauffeur aan de gang, dan hebben we hoge eisen. En gewoon ook inderdaad in ieder geval de taal goed machtig zijn. De statushouders die doorstromen tot chauffeur die zijn toch wel van een totaal ander kaliber. Weinig mensen met andere afstand die komen in het bus-wezen terecht. De mensen uit Syrië zijn vaak heel hoog opgeleid en kunnen goed op de bus. Mensen die afstand hebben in Nederland hebben vaak een heel ander niveau. Sommigen kunnen doorgroeien, maar niet iedereen.”

De teammanager maakte de volgende opmerking over wat zij verder verwachten van een buschauffeur.

“Wij zoeken mensen die zelfstandig zijn, zelf keuzes kunnen maken, wij zeggen altijd de buschauffeur, de baas op de bus. Dat zijn niet wij op kantoor maar dat zijn de buschauffeurs zelf. Zij moeten ook wel enerzijds de vrijheid zien, anderzijds de verantwoordelijkheid zien de erbij komt. Ofwel eigenaarschap.”

Naast de voornoemde benodigde skills kwam het onderwerp van diploma's naar voren in de interviews. Volgens twee bedrijven zijn diploma's niet essentieel om bij hen te komen werken. Een aantal bedrijven gaf aan dat ze wel degelijk naar diploma's kijken, voornamelijk om een beter idee te krijgen van iemands achtergrond en in te schatten of hij of zij al enige ervaring heeft in de logistiek. Dus een diploma is niet essentieel, maar het kan wel werken als een kwaliteitskeurmerk dat het makkelijker maakt om iemand snel in te kunnen schatten.

Een andere geïnterviewde voegt hieraan toe dat veel banen in de logistiek makkelijk te leren zijn, zo lang je gemotiveerd bent. Diploma's spelen wel een rol in waar je terecht komt (en kan komen) binnen het bedrijf. Voor het werken op een reachtruck maakthet hebben van een certificaat je als werknemer flexibeler en het biedt meer baanzekerheid, omdat er een grotere vraag is naar mensen die dit kunnen. Maar je kunt binnen het bedrijf pas zeggen dat je een reachtruck kan besturen als je een jaar rijervaring hebt.

Het werken in de logistiek en transport is veelzijdig en er wordt dan ook een diversiteit aan skills gevraagd van werknemers in de logistiek. Bovengenoemde vaardigheden geven een indicatie van waar bedrijven op letten bij het selectieproces van statushouders. Een aantal van de skills is moeilijk te beoordelen als je iemand pas kort kent, daarvoor is het belangrijk om ervaring op te bouwen, specifiek in het geval van werken met statushouders.

5.5. Benodigde financiële middelen

Een laatste overweging rond de inzet van statushouders die in de interviews naar voren kwam, zijn financiële middelen. Het merendeel van de bedrijven geeft aan dat een financieel budget belangrijk is om de zij-instroom van statushouders succesvol te kunnen laten zijn. Dit is specifiek in de logistiek een issue omdat in deze sector de marges klein zijn. Zo stelt een van de bedrijven:

“Kijk, we werken in de logistiek van een supermarkt, een markt waar de kosten erg centraal staan. We hebben een marge van 0,2 procent. Dat is niks. Wat niet inhoudt dat wij niet aan zaken mee willen doen, want er is meer dan alleen geld verdienen.”

Een ander bedrijf benadrukt:

“Je weet natuurlijk nooit wat voor vlees je in de kuip hebt, ja en vanuit de gemeente wordt dan een aantal maanden met behoud van uitkering aangeboden. Omdat je ook andere dingen nog tegen gaat komen wat bij een reguliere bijstandsgerechtigde minder aanwezig is, bijvoorbeeld taal, kan het zijn dat je daar iets meer aanloop voor nodig hebt.”

Of zoals een andere geïnterviewde zegt:

“Dat stukje job coaching, 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.”

Zo hebben twee bedrijven ook aangegeven het aannemen van statushouders een volgende keer anders aan te pakken aangezien het financieel niet rendabel was. Enerzijds was er beperkte interne capaciteit om statushouders goed te begeleiden en aan de andere kant kenden externe subsidies vaak een veel te hoge administratieve last:

“Het kost ons heel veel tijd en energie. Kwalitatief hebben we nu een paar jongens aan het werk. En dat zijn echt de succesverhalen. Maar voordat we die succesverhalen hebben bereikt, hebben we veel tijd en energie aan de andere kant gestoken in niet-succesverhalen. Als ze ouder zijn, moet je ze gelijk normaal betalen. En als dan op basis van cultuur, de communicatie, en het doorpakken zeg maar, als daar dan wat hapert, dan hebben ze dus best wel een dure kracht, als je het vergelijkt met de jongere werknemers dan. Op basis van eerste indruk kwam hij goed over, had hij het gekund. Maar op basis van tarief, is het niet doorgedaan.”

Ook enkele andere bedrijven geven aan – door beperkte marges – soms nadelige keuzes te maken voor statushouders:

“Op basis van kosten moesten wij best wel veel risico's nemen. En de kans op succesverhalen is dan lastig, ja het kost wel een paar euro's voordat je iemand dan opgeleid hebt. Dat geldt

dan vooral voor de opleiding vrachtwagenchauffeur, dat gaat al gauw richting de 9.000 euro. Een logistiek medewerker valt best mee, dat is eens 300 euro. Financieel gezien is dat echt wel een stuk minder. Dan kan je het nog makkelijker beheersen. Dat doen we dan ook wel eerder. Voor zo'n dure opleiding moet je echt vertrouwen wekken, dossier bouwen."

Drie geïnterviewden geven aan dat meer bedrijven met statushouders willen werken als de financiële risico's beter afgedekt worden:

"De enige mogelijkheid om op grote schaal mensen een kans te geven is absoluut door middel van een subsidie, een proefplaatsing of drie of vier maanden met behoud van uitkering. Dat gaat uiteindelijk succesvol zijn. En als we dat niet voor mekaar krijgen, dan, ja dan heb je alleen die een, twee, drie, echt toppers. Die we aan de bak kunnen helpen. En anders niet."

6. Praktijkvragen

De interviews in deze verkenning hebben naast heldere resultaten ook diverse praktijkvragen opgeleverd. In dit hoofdstuk bespreken we de meest relevante vragen.

6.1. Hoe leer je de statushouder goed kennen?

Het is goed om te weten wat de belangrijke en benodigde vaardigheden zijn in een functie of voor een sector. Maar hoe kom je er in het selectieproces achter of een statushouder aan die eisen voldoet, wat deze persoon daadwerkelijk in huis heeft? Voor veel logistieke bedrijven is het selectieproces een moeilijk onderdeel, maar wel eentje die cruciaal is voor het latere succes. Het is dus belangrijk dat dit zo goed en efficiënt mogelijk gebeurt. Alle bedrijven gaven aan dat de selectie van capabele en gemotiveerde statushouders een grote rol speelt in het succes van het werken met deze groep mensen.

Alle bedrijven die wij gesproken hebben, hadden moeite om kwalitatief goede matches te maken en wel om uiteenlopende redenen. Bedrijven investeren veel tijd om potentiële werknemers te leren kennen en om uit te vinden of degene klaar is om te werken. Gebrekkige selectie leidt immers niet alleen tot teleurstelling en geld- en tijdsverlies, maar kan ook tot gevaarlijke situaties leiden als iemand de taal nog niet voldoende begrijpt. Een goed selectieproces is belangrijk om een duurzame arbeidsplaatsing van statushouders mogelijk te maken, aldus de bedrijven.

Bijna alle bedrijven die wij gesproken hebben, maken gebruik van de proefperiode die het UWV aanbiedt voor statushouders, omdat ze vallen onder de participatiewet. De proefperiode kan worden gebruikt om elkaar beter te leren kennen en een betere inschatting van elkaar te maken en realistische verwachtingen te creëren. Een bedrijf gaf aan dat als er in het beginstadium al twijfel is over de geschiktheid van een kandidaat dit vaak later gedoe gaat geven op de werkvloer. Een teammanager van een busbedrijf test in het selectieproces niet alleen iemands capaciteiten, maar probeert er ook achter te komen wat iemand daadwerkelijk wil en drijft. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een extern bureau dat ook kennis heeft van verschillende culturele achtergronden. Als de wensen niet overeenkomen met wat het bus-wezen hem of haar kan bieden, dan adviseert hij de statushouder verder te kijken. In een sociale logistieke onderneming laten ze kandidaten starten met eenvoudige taken in de productie om ze te monitoren, en te laten zien wat ze waard zijn. Daarna kunnen ze groeien naar andere taken, en zodra ze daar aan toe zijn kunnen ze ook worden geplaatst als werknemer bij andere logistieke bedrijven.

Het belang van elkaar leren kennen voordat je echt start, of voordat je als werkgever in een statushouder investeert, wordt breed gedeeld. Hoe logistieke bedrijven dat leren kennen aanpakken verschilt. Over het algemeen probeert men in ieder geval te achterhalen wat iemands wensen zijn voor de langere termijn, en of er een 'klik' is; het gevoel dat statushouder en logistiek bedrijf bij elkaar passen. Wanneer dit voldoende in kaart is gebracht en in orde is, gaat men verder kijken, zo mogelijk met een tijdelijke overeenkomst. Hoewel de bedrijven allemaal een eigen kennismakingsroute kennen, geven ze allemaal aan dat het loont om te investeren in een goede voorbereiding en kennismaking met de statushouder om daarna pas concrete vervolgstappen te zetten.

De bedrijven geven aan behoefte te hebben aan procedures waarmee ze sneller, makkelijker en beter georganiseerd een beeld kunnen krijgen van de mate waarin de statushouder in de organisatie past. De onbekendheid met statushouders als werknemers maakt dat bedrijven het lastiger vinden om hiervan een goede inschatting te maken. Er is behoefte aan testen die ze kunnen inzetten bij het

selectieproces, of een overzicht van vragen die hen helpen om er achter te komen of iemand echt past bij de baan en het bedrijf. Het leerbedrijf en de manager van het distributiecentrum zouden graag een betere voorselectie zien door de gemeente, en dat alleen statushouders worden voorgesteld die beschikken over een voldoende taalniveau en een zeker begrip van de (werk)cultuur in Nederland heeft. Ze geven aan dat het selecteren van kandidaten niet tot hun core-business behoort en zouden dit liever uitbesteden zodat ze zich kunnen focussen op andere zaken. Een van de voorstellen is het ontwikkelen van een matching-tool waarbij het bedrijf naar de gemeente kan aangeven welke ‘harde’ criteria voor een baan nodig zijn, zoals bijvoorbeeld iemands taalniveau en lichamelijke fitheid, maar ook welke ‘soft skills’ en specifieke vakkennis. Als de gemeente beter inzicht heeft in wat absoluut nodig is voor de baan, kan makkelijker een goede match met een statushouder worden gemaakt. Zo’n voorselectie maakt de selectieprocedure binnen het bedrijf een stuk eenvoudiger en voorkomt teleurstelling bij de statushouders.

6.2. Hoe creëer je de juiste verwachtingen bij statushouders?

Een andere vraag uit de logistieke praktijk is: op welke wijze kun je de juiste verwachtingen creëren bij statushouders? Realistische verwachtingen zijn belangrijk om tot een succesvolle samenwerking te komen. Verkeerde, onrealistische verwachtingen vergroten de kans op moeilijkheden, aldus enkele bedrijven. Zo was de logistieke sociale onderneming betrokken bij een project waar statushouders verwachtten vanaf de eerste dag al op een heftruck te mogen rijden. Omdat dat niet het geval was, waren de statushouders teleurgesteld, en als gevolg van die negatieve energie kwam het project nauwelijks van de grond. Het leerbedrijf kwam met een ander praktijkvoorbeeld en was betrokken bij een situatie waar verwachtingsverschillen zelfs leidden tot groot verdriet. De statushouders die zij opgeleid hadden vroegen nadat ze net vier dagen rijervaring hadden al of ze hun eigen vrachtwagen mochten hebben, en dreigden anders te vertrekken. Terwijl men in de organisatie gewend was dat men deze vraag in de eerste twee jaar niet durft te stellen, kwamen de statushouders er meteen mee. De statushouders wisten niet beter, terwijl het bedrijf zich beschadigd voelde. Gelukkig wisten ze het uit te praten, en inmiddels behoren de statushouders tot de best presterende werknemers van het bedrijf. Dit voorbeeld laat zien dat onrealistische verwachtingen kunnen leiden tot spanningen. Dergelijke situaties zijn te voorkomen door in een vroeg stadium uitgebreid de verwachtingen van zowel statushouders als bedrijf uitgebreid te bespreken, evenals de mogelijkheden binnen het bedrijf.

Ook na de selectie is het belangrijk duidelijkheid te bieden. Daarom biedt de vrachtwagenfabriek na de selectieprocedure iedereen die zij aannemen (dus niet alleen statushouders) een introductieprogramma aan, waarin regels en de werkcultuur besproken worden. Ook worden de nieuwe werknemers gekoppeld aan een ervaren werknemer die hen wegwijs maakt. Vaak zijn statushouders gewend aan een wat meer hiërarchische cultuur waar initiatief en input van de werknemer niet gewaardeerd worden. In Nederland is dit anders, daar moeten statushouders aan wennen. Deze gewenning heeft vaak tijd en aandacht nodig:

“Daarom willen we ze in ieder geval bepaalde zaken bijbrengen. Dat ze om kunnen gaan met leiding krijgen. Dat ze op tijd leren komen. Dat ze kwalitatief hoogwaardig werk leren doen. Dat ze aantallen maken, dat ze productief zijn. En als ze dat soort dingen voor elkaar krijgen, dan kunnen ze eigenlijk bij ieder bedrijf terecht. Communicatie is daarin altijd belangrijk. Hoe beter je iemand duidelijk kan maken wat er van hem verwacht wordt, hoe beter dat is. Bij het afstemmen van de verwachtingen gaat het ook om zaken als de inhoud van de baan, salaris, doorgroeimogelijkheden en het vereiste werkniveau.”

Kortom, het creëren van realistische verwachtingen is belangrijk om latere teleurstellingen te voorkomen en om statushouders te helpen zich aan te passen aan de Nederlandse werkcultuur. Als bedrijven statushouders ondersteunen om aan de Nederlandse werkcultuur te wennen, zal dat ze helpen om gezien te worden als ‘normaal’ in plaats van als een speciale kwetsbare groep die aandacht behoeft.

Elkaar niet goed kunnen begrijpen kan leiden tot gevaarlijke situaties:

“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.”

Veiligheid is een belangrijk item in de logistiek. Ongelukken met hef- en reachtrucks zijn doodsoorzaak nummer één, wat het essentieel maakt in diverse magazijnen om de Nederlandse taal te begrijpen. Als je dat niet kan, is dat een serieus veiligheidsrisico. Het gaat daarbij niet enkel om communicatie met de teamleider, maar ook om het weten wat bijvoorbeeld ‘links’ en ‘rechts’ is en natuurlijk begrijpen wat iemand naar je schreeuwt in een gevaarlijke situatie. Daarnaast is het belangrijk dat een statushouder niet overladen wordt met informatie, en dat belangrijke informatie duidelijk en makkelijk terug te vinden is. Het is erg makkelijk om te verdwalen in de regels, omdat veel dingen nieuw zijn. Een van de bedrijven gaf aan: *“Een statushouder is heel erg geneigd om positief te antwoorden. Dat is wel eens lastig. Daar hebben best wel veel zaken mee te maken. Iemand's cultuur, en weinig tegenspreken, en onderdanig, dat maakt wel eens dat het veel tijd kost.”*

6.3. Hoe kun je rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van statushouders?

Enkele bedrijven benadrukten dat het essentieel is om oog te houden voor de persoonlijke omstandigheden van de statushouders:

“We proberen ons in te leven in de persoon, proberen met elke groep mensen in te gaan op hun behoeftes. Dat is essentieel voor het slagen. We gaan bewust wel of niet in zee met een groep, en als je het wel doet zorgen we ook dat we goed voorbereid zijn. Dat is de enige manier om zulke projecten te laten slagen. Eigenlijk heeft elke groep zijn eigen bijzonderheden. Als je kijkt naar statushouders, die komen veelal uit Syrië op dit moment. Dat zijn veelal ontzettend hoogopgeleide mensen, met een enorm verhaal, een enorme rugzak. Dus daar moet je anders mee omgaan dan mensen die op dit moment in Nederland zitten met een afstand tot de arbeidsmarkt”.

Of zoals verwoordt door een andere geïnterviewde: *“Het bedrijf moet ook begrijpen dat iemand andersdenkend is. Want anders botst dat op de vloer, als dat een teamleider is die dat niet voelt, dan botst dat binnen een dag.”*

Bedrijven geven aan dat het statushouders enorm helpt als er tijd en aandacht is om ze verder te helpen. Daarbij spelen begeleiders op de werkvloer een belangrijke rol: *“Het is belangrijk om te zorgen dat het bedrijf ruimte heeft voor de extra werknemers. De laag tussen recruitment en de werkvloer moet je meenemen, sta je er echt open voor of is het een luchtballonnetje. Het gaat om verschillen begrijpen en een helpende hand uitsteken als er problemen zijn.”* Een andere geïnterviewde verwoordt het als volgt: *“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 bedoeld te mislukken.” Deze ondersteuning aan statushouders gaat dus verder dan alleen werk-gerelateerde zaken en betreft ook de persoonlijke omstandigheden.

6.4. Hoe groot en divers mag een groep startende statushouders zijn?

Het is belangrijk om met kleine groepen statushouders te beginnen aangezien een te grote groep de (Nederlandse) taalontwikkeling van statushouders remt. Bovendien is het behoorlijk intensief om leiding te geven aan een groep startende statushouders:

“Het gaat niet om grote aantallen, maar de aantallen die we doen die willen we ook succesvol maken. Dat we ook in 70% van de gevallen succesvolle uitstroom realiseren. En dat kun je dus ook alleen maar doen als mensen gemotiveerd zijn. Wij zijn er gewoon mee begonnen, omdat wij er geloof in hadden. Dat is natuurlijk het allerbelangrijkste.”

Of zoals in het voorbeeld van mensen uit Syrië:

“Stel deze maand komen er vijf nieuwe mensen binnen met als achtergrond Syrië. Die zullen we niet met elkaar op een kluitje op een afdeling zetten. Want het is juist leuk als je in een groep wordt opgenomen, dat je meegaat met collega’s, dat er gesprekken gaande zijn, want dan leer je het werk maar je leert ook de taal veel beter. Want je leert het alleen maar door te doen. Ook allemaal mannen bij elkaar, allemaal vrouwen bij elkaar, dat is geen pretje, dat moet je spreiden. Alles wat je mixt, wat je door elkaar heen doet, is gewoon beter. Maak gebruik van elkaar. Ik denk dat je over en weer van elkaar kunt leren. En als je dat over en weer doet, dat is alleen maar leuk.”

6.5. Hoe kun je leren van andere bedrijven?

Vier geïnterviewden benadrukten dat het delen van ervaringen met andere (logistieke) bedrijven over het werken met statushouders belangrijk is om te leren. Zo kun je waar nodig zaken verbeteren zonder dat je zelf telkens als bedrijf het wiel hoeft uit te vinden. Zo’n leernetwerk van logistieke bedrijven zou dan concreet een praktisch handboek voor werken met statushouders kunnen ontwikkelen:

“Als je een documentje maakt, en dat moeten geen 88 pagina's zijn, juist als je de vertaalslag kan maken naar de vloer met gewoon wat tips waar je iemand mee kan helpen, snel, ik denk dat dat wel waardevol is. Ze zeggen ook wel, ervaring is de beste leermeester. Als je altijd maar vooruitdenkt, en je schaapt altijd bij, dan had je het aan het begin misschien beter kunnen doen met zo'n documentje met een werkwijze.”

7. Conclusies

De logistieke sector wordt geconfronteerd met een tekort op de arbeidsmarkt. Er wordt daarom gezocht naar manieren om nieuw personeel aan te trekken en te behouden. Er liggen kansen om statushouders via zij-instroom in te zetten. Statushouders vinden het over het algemeen nog lastig een baan op de Nederlandse arbeidsmarkt te vinden. Als zij al een baan vinden, gaat het vaak om een tijdelijke contract. Verschillende bedrijven zijn daarom initiatieven gestart om statushouders een arbeidsplaats te bieden in de logistiek. In dit exploratieve onderzoek hebben we in kaart gebracht welke kansen en uitdagingen bedrijven ervaren bij het inzetten van statushouders. Uit onze verkenning blijkt dat zowel de overheid als bedrijven en statushouders zich inspannen om de arbeidsparticipatie van statushouders te vergroten en dat bedrijven die hiermee ervaring hebben opgedaan hier kansen zien. Uit voorgaande hoofdstukken is het duidelijk geworden dat er verschillende factoren van invloed zijn op de arbeidsparticipatie van statushouders in de logistiek. Essentieel is de motivatie van zowel de werkgever als de statushouder om van de samenwerking een succes te maken. Daarnaast is het belangrijk dat statushouders de Nederlandse taal voldoende beheersen en dat werkgevers over voldoende financiële middelen beschikken om de statushouder extra ondersteuning te kunnen bieden tijdens de inwerkperiode.

Uit onze verkenning kan verder geconcludeerd worden dat het inzetten van statushouders in de logistiek geen eenvoudige en snelle oplossing biedt voor het ervaren arbeidstekort. Het inzetten van statushouders vraagt extra tijd en aandacht. Arbeidsparticipatie van statushouders tot een succes maken vraagt om commitment van zowel bedrijf als statushouder, een lange termijn visie met speciale aandacht voor de motivatie en capaciteiten van individuele statushouders, het faciliteren van leerwerk-trajecten en begeleiding van statushouders.

Uit ons literatuuronderzoek blijkt dat met name het werkgeversperspectief op de inzet van statushouders veelal onderbelicht is gebleven. In dit onderzoek hebben we daarom ingezoomd op de rol van werkgevers. Uit onze verkenning blijkt dat verschillende bedrijven worstelen met dezelfde vragen over o.a. matching, begeleiding, managen van verwachtingen en de samenstelling van de groep statushouders. Om bedrijven te ondersteunen bij de inzet van statushouders in de logistiek zou vervolgonderzoek zich moeten richten op praktische oplossingen voor deze vraagstukken. Een leernetwerk van logistieke bedrijven kan ondersteunen om gezamenlijk op te trekken bij het vinden en testen van oplossingen.

Onze resultaten laten verder zien dat bedrijven graag zouden willen dat zij alleen statushouders voorgesteld krijgen die gemotiveerd zijn voor het werk in de logistiek en voldoende Nederlands spreken om veilig te kunnen werken. Dat verhoogt de kans van slagen van een plaatsing en voorkomt teleurstellingen bij zowel bedrijven als statushouders. Vervolgonderzoek kan meer zicht geven op welke taaleisen relevant zijn, hoe de motivatie goed kan worden vastgesteld en of voldoende motivatie en taalbeheersing inderdaad bijdragen aan succesvolle plaatsingen. Ook kan dan nader onderzocht worden of, en zo ja welke, aanvullende skills de nieuwe medewerkers moeten meebrengen of moeten aanleren. Het eerder genoemde leernetwerk kan daarbij behulpzaam zijn.

Daarnaast bevelen we aan te zoeken naar mogelijkheden om statushouders een beter beeld te geven van de logistiek, zodat zij een beter gemotiveerde keus kunnen maken om daar wel of niet te gaan werken. Omdat de logistieke sector is veel van de herkomstlanden van de statushouders anders georganiseerd zal zijn dan in Nederland is het belangrijk om te zorgen voor een realistisch beeld. Taalstages in logistieke bedrijven, arbeidsmarkt oriëntaties, snuffelstages), werkervaringsprojecten, etc. kunnen daarbij een rol spelen. Deze zorgen er tegelijk voor dat statushouders en (medewerkers van) bedrijven elkaar leren kennen, waardoor de stap naar een dienstverband verkleind wordt: bekend maakt bemind. Om een goede toegang tot statushouders te organiseren kan bijvoorbeeld worden samengewerkt met inburgeringsprojecten en andere regionale initiatieven (bijvoorbeeld

leerwerktrajecten). De vraag die zich hierbij opwerpt is hoe dergelijke sociale activeringsprojecten op doelmatige en effectieve wijze verbonden kunnen worden aan logistieke bedrijven zodat dit weer leidt tot meer instroom van nieuwe werknemers in deze bedrijven. Hoe een soepel lopend traject van inburgering, taalverwerving, arbeidsmarktoriëntatie, toeleiding naar de logistiek en begeleiding in het bedrijf het beste vorm kan krijgen vraagt nader onderzoek, dat zal moeten plaatsvinden in nauwe samenwerking met alle betrokken partijen. Statushouders en (toekomstige) collega's zullen daar nadrukkelijk ook moeten worden betrokken. Op die manier kunnen de al in gang gezette stappen om bedrijven van meer medewerkers en statushouders van een mooie baan te voorzien effectiever worden gemaakt en kunnen nieuwe initiatieven slagvaardig en gericht aan de slag.

Referenties

- Amerongen, B. van, Banning, B., Swart, A. J., Buiting, K., Mesters, H. & Caris, L. (2019). 'Het logistiek personeel van de toekomst', *Insights* (april). <https://insights.abnamro.nl/2019/04/het-logistiek-personeel-van-de-toekomst/>
- Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). *Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy*. Washington D.C.: The World Bank.
- Bakker, L., Dagevos, J. & Engbersen, G. (2017). 'Explaining the Refugee Gap: A Longitudinal Study on Labour Market Participation of Refugees in the Netherlands'. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 43 (11), pp. 1775-1791.
- BCI & TNO (2013). *Monitor logistiek sectorhuis: Aanvullend onderzoek op CBS Monitor Logistiek en Supply Chain Management*. Nijmegen/Delft: Buck Consultants International & TNO. <https://docplayer.nl/8112826-Monitor-logistiek-sectorhuis-de-economische-waarde-van-logistieke-activiteiten-in-nederland.html>
- Bell, L. de (2020). 'Het bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen'. In: Dijkers, J. & Bell, L. de, *Werken aan Waarde. Praktijkgericht onderzoek naar het creëren en duurzaam organiseren van waardig werk*. Utrecht: Hogeschool Utrecht, pp. 38-58.
- Buck Consultants International & TNO (2013). *Monitor Logistiek Sectorhuis: De economische waarde van logistieke activiteiten in Nederland - Aanvullend onderzoek op CBS Monitor Logistiek en Supply Chain Management*. Nijmegen/Delft.
- CBS (2019). *Asiel en integratie. Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/16/asiel-en-integratie-2019>
- CBS (2018). *Monitor topsectoren 2018*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/41/monitor-topsectoren-2018>
- Chung, G., Gesing, B., Chaturvedi, K., & Bodenbenner, P. (2018). 'Logistics Trend Radar 2018/2019'. *DHL Customer Solutions & Innovations* (april). <https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf>
- CPB/SCP (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt Beleidsopties voor het verbeteren van de arbeidsmarktuitskomsten van personen met een migratieachtergrond*. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.cpb.nl/kansrijk-integratiebeleid-op-de-arbeidsmarkt>
- Engbersen, G., Dagevos, J., Jennissen, R., Bakker, L. & Leerkes, A. (2015). *Geen tijd verliezen: van opvang naar integratie van asielmigranten*. WRR policy brief, no. 4. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. FlexNieuws (2018)
- Garic, S. & Vries, S. de (2019). *Werken aan werk voor statushouders: Op zoek naar werkzame elementen bij de arbeidstoeleiding van statushouders*. Zwolle: Windesheim.
- Gruijter, M. de, Razenberg, I. & 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. & Vries, S. de (2018). *Syrische vluchtelingen aan het werk: vragen en antwoorden uit de praktijk*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.

- Kersten, W., Seiter, M., von See, B., Hackius, N., & Maurer, T. (2017). *Trends und Strategie in Logistik und Supply Chain Management*. Hamburg: DVV Media Group.
http://logistiktrends.bvl.de/system/files/t16/2017/Trends_und_Strategien_in_Logistik_und_Supply_Chain_Management_-_Chancen_der_digitalen_Transformation_-_Kersten_von_See_Hackius_Maurer_2017.pdf
- Lange, T. de, Besselsen, E., Rahouti, S. & Rijken, C. (2017). *Van azc naar een baan. De Nederlandse regelgeving over en praktijk van arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Liempt, I. van & Staring, R. (2020). *Nederland papierenland. Syrische statushouders en hun ervaringen met participatiebeleid in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Lunborg, P. & Skedinger, P. (2016). 'Employer attitudes towards refugee immigrants: Findings from a Swedish survey'. *International Labour Review*, Vol. 155(2), pp. 315-337.
- Meer, J. van der & Dulk, L. den (2019). 'Statushouder in dienst? Afwegingen van werkgevers'. *Tijdschrift voor HRM* (3), pp.58-80.
- Odé, A. & Dagevos, J. (2017). 'Statushouders aan het werk. De moeizame positieverwerving op de arbeidsmarkt en de betekenis van beleidsfactoren'. *Mens en Maatschappij*, Vol. 92 (4), pp. 447-468.
- OECD (2017). *Making Integration Work: Assessment and Recognition of Foreign Qualifications*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Pals, B. (2019). Logistiek medewerker van de toekomst is vooral analytics. *Nieuwsblad Transport*, 10-11.
- Razenberg, I., Kahmann, M., de Gruijter, M. & Damhuis, E. (2018). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen 2018*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Verwey-Jonker Instituut.
- SER (2019). *Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sectorinstituut Transport en Logistiek (2020) Gouda: Sectorinstituut Transport en Logistiek.
- Sectorinstituut Transport en Logistiek (2019). Gouda: Sectorinstituut Transport en Logistiek.
<https://www.stlwerkt.nl/Media/media/Domeinen/Factsheet-Factsheet-Arbeidsmarktontwikkeling-transport-en-logistiek-2019.pdf>
- Sectorinstituut Transport en Logistiek (2018). Gouda: Sectorinstituut Transport en Logistiek.
- Sectorinstituut Transport en Logistiek (2016). *(Hoger opgeleide) vrouwen in de sector, resultaten bedrijfsenquête 2016*. Gouda: Sectorinstituut Transport en Logistiek.
- Stichting van de Arbeid (2018). *Diversiteit brengt je verder: Kennisdocument sectoren Transport & Logistiek en Personenvervoer*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Topteam Logistiek (2019). *Actieagenda topsector logistiek 2020-2023: Op weg naar een concurrerende en emissieloze logistiek in Nederland*. Delft: Topteam Logistiek.
- Topteam Logistiek (2011). Adviesrapport *Partituur naar de top*. Delft: Topteam Logistiek.
- Tubergen, F. van (2011). 'Job Search Methods of Refugees in the Netherlands: Determinants and Consequences'. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, Vol. 9 (2), pp. 179-195.
- UITP. (2016). *WISE II - Women's employment and gender policy in urban public transport companies in Europe*. Brussel: Union Internationale des Transports Publics.

- UWV (2019). Factsheet arbeidsmarkt. <https://www.uwv.nl/overuwv/images/factsheet-transport-en-logistiek.pdf>.
- Vroome, T. de & Tubergen, F. van (2010). 'The Employment Experience of Refugees in the Netherlands'. *International Migration Review*, Vol. 44 (2), pp. 376-403.
- Wagner, M., de Graaf, C., Heeres, H.de Vreede, O., Montenarie, R., Boer, K., Boutkan, E., de Heus, Y., Sieh, M., Rosemeijer, S., & van Terwisga, H. (2019). *Samen aan de slag - Roadmap human capital topsectoren 2020-2023*.
- Wilkinson, A., & Barry, M. (2020). 'The future of work? Work of the future!' *The Future of Work and Employment*, 102–102. <https://doi.org/10.4337/9781786438256.00014>
- Wit, J. de (2019). *Transport en logistiek - Factsheet arbeidsmarkt*. Amsterdam: UWV.

Colofon

Titel	Verkenning naar de instroom van Statushouders in de Logistiek
Auteurs	Joost van der Weide, Samir Garic, Leendert de Bell (HU) en Nienke Hofstra (HAN)
Uitgever	Windesheim, Lectoraat Sociale Innovatie
Plaats van uitgave	Zwolle
Jaar van uitgave	2021
Opdrachtgever	Stichting Connekt
Contact	j.vander.weide@windesheim.nl



Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteurs en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.