

Nieuwe banen in ecosystemen: de Banenmakers



December 2018
Mickey Bakker
Corine Bos
Leonie Oosterwaal
Inge Scholman
Bas van der Starre
Jan Peter van den Toren

Mogelijk gemaakt door Instituut Gak

Nieuwe banen in ecosystemen: de Banenmakers



de **BANENMAKERS**



Colofon

December 2018

Auteurs:

Dit onderzoeksrapport is opgesteld door **Birch Consultants** in samenwerking met de **Utrecht School of Economics** met een team dat bestaat uit de volgende personen:

Mickey Bakker – Birch
Corine Bos – Birch
Leonie Oosterwaal – Birch
Inge Scholman – USE
Bas van der Starre – Birch
Jan Peter van den Toren – Birch

Financiering:

Gerealiseerd met steun van Instituut Gak. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl. Begeleiding vanuit Instituut Gak kwam van Harriet Vinke.



instituut gak

Dankbetuiging:

Met dank aan Angelique Ly, Anouck Gielisse en Chris Lassooy voor hulp bij dit onderzoek. Daarnaast bedanken wij Niels Bosma, Peter van Lieshout en Erik Stam voor hun bijdragen en commentaar op eerdere versies van dit rapport.

Als laatste bedanken we alle bezochte banenmakers, zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. De community is te vinden op <https://debanenmakers.nl/>.

Opmerkingen bij document:

Meningen uitgedrukt in dit rapport zijn voor rekening van de auteurs.

Voor vragen of opmerkingen bij dit document:

Birch Consultants – leonie.oosterwaal@birch.nl



Inhoud

1. Managementsamenvatting – de Banenmakers	5
Methode.....	5
Sociale ondernemingen.....	5
Werkgeversnetwerken.....	6
Platformen.....	6
Banenmakers in hun ecosysteem.....	7
2. Inleiding.....	8
3. Arbeidsmarkt, ecosystemen en organisaties: ons perspectief.....	13
3.1 Transitionele arbeidsmarkt en mobiliteit	13
3.2 De arbeidsmarkt binnen het ecosysteem voor ondernemerschap	15
3.3 De organisatie van arbeidsmobiliteit	18
3.4 Conceptueel model	21
4. Veertig cases: selectie, beschrijving en analyse.....	23
4.1 Casus selectie	23
4.2 Dataverzameling.....	26
5. Analyse.....	28
5.1 De arbeidsmarkt in context.....	28
5.2 Werkgeversnetwerken.....	30
5.3 Platformen.....	36
5.4 Sociale ondernemingen.....	41
6. Inbedding in ecosysteem	48
6.1 Inbedding van werkgeversnetwerken	51
6.2 Inbedding van sociale ondernemingen.....	51
6.3 Inbedding van platformen	51
6.4 Conclusies inbedding in het ecosysteem.....	53
7. Conclusie	54
7.1 Wie zijn de Banenmakers?.....	54
7.2 Wat is effectief bij de Banenmakers?	55
7.3 Banenmakers in interactie met hun ecosysteem	57
7.4 Beperkingen van het onderzoek.....	57
7.5 Vooruitblik	58
8. Bibliografie	59
Bijlage 1: Overzicht van Banenmakers	61
Bijlage 2: Methode van coderen.....	68
Bijlage 3: Kwaliteit van het onderzoek	72



1. Managementsamenvatting – de Banenmakers

De regionale arbeidsmarkt is een belangrijk onderdeel van het ecosysteem voor ondernemerschap. Dit ecosysteem is de interactie van economische en institutionele variabelen die samen productief ondernemerschap voortbrengen. Een cruciale variabele daarbinnen is de aanwezigheid van getalenteerde arbeidskrachten. Als getalenteerde arbeidskrachten schaars zijn, is het een uitdaging om te zorgen dat de regionale arbeidsmarkt goed functioneert. Dat geldt voor alle partijen die het ondernemerschap binnen het ecosysteem wil laten floreren. Alhoewel arbeidsmarktbeleid traditioneel het terrein is van overheden zien we steeds meer private initiatieven ontstaan die bijdragen aan de infrastructuur van de arbeidsmarkt en daardoor de transities mogelijk maken. Deze initiatieven noemen wij *de Banenmakers*. In dit onderzoek focussen we op de transities van werk naar werk, van werkloosheid naar werk en van inactiviteit naar werk en brengen we in kaart wie de Banenmakers zijn, wat voor interventies ze op de arbeidsmarkt plegen, wat ze daarbij drijft en wat ze kunnen bereiken.

Methode

Het onderzoek naar De Banenmakers is verkennend. We hanteren een kwalitatieve onderzoeksmethode om te ontdekken wat voor soort initiatieven er zijn ontstaan en hoe die al dan niet succesvol zijn. In het project worden 40 casussen vergeleken en geanalyseerd. Deze casussen zijn geselecteerd uit een longlist van 70 initiatieven die voldoen aan de definitie van Banenmaker: *een (groep van) onderneming(en) die zich tot doel heeft gesteld transities naar werk te vergemakkelijken in haar ecosysteem om daarmee een eigen of collectief belang na te streven*. Data over de 40 casussen is verzameld door middel van interviews met sleutelfiguren en deskresearch.

De onderzochte Banenmakers zijn geclassificeerd in drie type organisaties:

- Sociale ondernemingen: Ondernemers met een maatschappelijke missie.
- Werkgeversnetwerken: Werkgevers die samen banen behouden, creëren en delen.
- Platformen: Organisaties die zich positioneren tussen werkgevers en werkzoekenden/werkenden en proberen transities te realiseren door de relatie tussen beiden te versoepelen.

Sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen hebben een focus op de transitie van werkloosheid naar werk, regelmatig in combinatie met een focus op de transitie van inactiviteit naar werk. De initiatieven zijn vaak ontstaan vanuit persoonlijke drijfveren van initiatiefnemers. Het human resource-proces bij sociale ondernemers is volledig omgekeerd vergeleken met het proces van de meeste reguliere ondernemingen. Sociaal ondernemers zoeken werk



bij de werknemers in plaats van dat zij zoeken naar een werknemer bij het werk. Hiermee creëren ze een aansluiting voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op betaald werk. Door middel van loopbaanbegeleiding en werkleertrajecten stromen werknemers van sociale ondernemingen soms door naar een baan bij reguliere werkgevers. Soms blijven ze aan het werk bij de sociale onderneming. Het succes van een sociale onderneming is in grote mate afhankelijk van de begeleiding van de kandidaten, deze is kostbaar en financiële middelen uit publieke regelingen worden gebruikt om het businessmodel sluitend te krijgen. De *Social Return on Investment*-verplichting creëert vraag naar sociale ondernemingen waardoor het businessmodel kan blijven draaien zonder dat het afhankelijk is van publieke financiering. Daarnaast maken sociale ondernemingen vaak goederen die kunnen concurreren met de rest van de markt. De potentie om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aansluiting te bieden op een betaalde baan is groot, echter zijn er bij publieke instanties vaak weinig middelen en inzicht om deze groep mensen in kaart te brengen.

Werkgeversnetwerken

Werkgeversnetwerken ontstaan over het algemeen vanuit de behoefte bij werkgevers om gezamenlijk de uitdagingen op de regionale of sectorale arbeidsmarkt aan te pakken. Hun doelen zijn sterk gestuurd door de economische conjunctuur: het oplossen van arbeidstekorten in bepaalde sectoren, de opvang van banenverlies of het creëren van inclusiviteit. Voor het initiëren van een werkgeversnetwerk is leiderschap nodig vanuit enkele werkgevers. Een netwerk van werkgevers start in veel gevallen informeel, in het professionaliseren van het netwerk wordt er vaak ingezet op een officiële organisatievorm met een vastgelegde organisatiestructuur en uitvoeringcapaciteit. De netwerken werken over het algemeen met een abonnement- of lidmaatschapsmodel waarbij de aangesloten werkgevers óf een jaarlijkse financiële bijdrage leveren óf bijdragen in natura zoals vergaderlocatie, expertise of tijd. De uitdaging van netwerken is het creëren van een samenwerking waarin werkgevers elkaar vertrouwen en elkaar niet als concurrenten zien.

Platformen

Platformen komen vaak voort uit human capital-agenda's van de regionale boards, sociale partners of overheden. De platformen maken de arbeidsmarkt inzichtelijk en toegankelijk voor zowel werkgevers als werknemers door middel van een (online) dienstverlening. Bij de werkgevers ondersteunen de initiatieven in de werving en selectievraagstukken. Bij de werknemers gebeurt dit door middel van loopbaanbegeleiding en het bouwen aan zelfregie. Platformen worden in de meeste gevallen gefinancierd door middel van een licentiemodel. De meeste platformen hebben de ambitie om landelijk dekkende dienstverlening te bieden.



Banenmakers in hun ecosysteem

De Banenmakers verbeteren allen op hun eigen manier de infrastructuur van de arbeidsmarkt. De uitdagingen op de regionale of sectorale arbeidsmarkt worden door de Banenmakers opgevangen en daarbij dragen ze positief bij aan het ecosysteem voor ondernemerschap. Uit onze analyse blijkt dat met name werkgeversnetwerken vaker strategisch ingebed zijn in een ecosysteem. We nemen daartegenover waar. Platformen hebben over het algemeen een landelijke ambitie met veelal een digitale en daardoor schaalbare oplossing. Sociale ondernemingen zijn gericht op de lokale arbeidsmarkt en kunnen effectief zijn zonder stevige inbedding in het ecosysteem.



2. Inleiding

De arbeidsmarkt staat onder constante druk van veranderingen in onze economie, politiek, demografie en cultuur. Mondiale trends als globalisering en digitalisering veranderen de businessmodellen van bedrijven maar ook de behoeftes van de individuen. Deze trends uiten zich op de regionale arbeidsmarkt in banengroei in de ene sector en baanverlies in de andere sector. De regionale arbeidsmarkt is een belangrijk onderdeel van het ecosysteem voor ondernemerschap. Dit ecosysteem is de interactie van economische en institutionele variabelen die samen productief ondernemerschap voortbrengen. Een cruciale variabele daarbinnen is de aanwezigheid van getalenteerde arbeidskrachten. Zo zijn de arbeidstekorten, onder andere ontstaan door de aantrekkende economie, vergrijzing en gebrek aan beschikbare vaardigheden voor sommige beroepen, een belemmering voor de ontwikkeling en het potentieel van het ecosysteem. Dit maakt het functioneren van een regionale arbeidsmarkt een uitdaging voor alle actoren in het ecosysteem vanuit een gemeenschappelijk belang om ondernemerschap te laten floreren. Werknemers worden uitgedaagd om zich aan te passen aan continue veranderingen, door continu nieuwe vaardigheden en competenties aan te leren. Tegelijkertijd worden werkgevers uitgedaagd om werk zo in te richten dat zoveel mogelijk arbeidspotentieel en talent benut kan worden. Overheden proberen er ondertussen voor te zorgen dat deze arbeidsmarkt sociaal en inclusief blijft. Alhoewel dit traditioneel het terrein is van overheden zien we steeds meer private initiatieven ontstaan die bijdragen aan de infrastructuur van de arbeidsmarkt en daardoor de transitie mogelijk maken. Deze initiatieven noemen wij *de Banenmakers*. In dit onderzoek focussen we op de transitie van werk naar werk, van werkloosheid naar werk en van inactiviteit (niet-uitkeringsgerechtigd) naar werk en brengen we in kaart wie de Banenmakers zijn, wat voor interventies ze op de arbeidsmarkt plegen, wat ze daarbij drijft en wat ze kunnen bereiken.

Dynamiek op de arbeidsmarkt

De economie in Nederland is op stoom. Regio's profiteren hiervan en vergroten de kracht van de regionale economie door specifieke speerpuntsectoren verder te versterken en het algemene ondernemersklimaat aantrekkelijker te maken. Maatschappelijke uitdagingen zoals duurzaamheid, circulariteit en digitalisering vormen steeds vaker het startpunt van een strategische economische agenda, waardoor economische groei wordt gekoppeld aan het bereiken van een hoger welzijnsniveau. De groeipotentie van de regionale economie wordt echter steeds vaker geremd door de beschikbaarheid en productiviteit van menselijk kapitaal.

De werkloosheid is op een historisch laag niveau van 3,7% en werkgevers ervaren steeds vaker een groot tekort aan personeel, met name voor functies in de techniek, ICT en zorg. Werkgevers zijn naarstig op zoek naar nieuw personeel en boren daarvoor



meer kanalen aan. In tijden van krapte is het bovendien van belang om iedere potentieel beschikbare werknemer aan het werk te krijgen. Vanuit economisch en maatschappelijk perspectief verdient het dan ook speciale aandacht om mensen vanuit een uitkeringssituatie aan werk te helpen. In de meeste gevallen gebeurt dat binnen bestaande organisaties, maar er worden ook organisaties opgericht met het bieden van werk aan uitkeringsgerechtigden als belangrijkste doelstelling: de sociale ondernemingen.

Werkgevers worden er bovendien mee geconfronteerd dat (technologische) ontwikkelingen steeds sneller gaan en het vormt een uitdaging om het kennisniveau van de werknemers daarmee gelijke tred te laten houden. Innovatie gaat daarom gepaard met banengroei op de ene plaats en verlies aan banen op de andere. Dit vergt flexibiliteit van werknemers en werkzoekenden die zich hun hele carrière zullen moeten blijven ontwikkelen. Tegelijkertijd vergt innovatie ook flexibiliteit van werkgevers om zoveel mogelijk arbeidspotentieel te benutten. Dit vereist andere vaardigheden en een andere organisatie van het werk en vaak ook ondernemendheid (intrapreneurship) van deze werknemers (Antoncic & Hisrich, 2001). Voor de werkgevers is het evengoed een uitdaging om het werk effectief in te richten.

Veelal zijn andere vaardigheden en ondernemendheid bij werknemers niet voldoende om productief te kunnen blijven binnen de huidige werkomgeving. Al deze veranderingen betekenen ook dat werknemers van werkplek veranderen en dus transitie maken op de arbeidsmarkt (Schmid, 1998). Soms tegen hun zin, omdat hun oude werkgever zich niet kan aanpassen aan deze veranderingen en de deuren moet sluiten, of omdat het werk bij hun werkgever zo verandert of vermindert dat er voor hen geen plaats meer is. Steeds vaker veranderen werknemers zélf van plek. Dit wordt ook wel een vrijwillige transitie genoemd. Dat is zowel voor hen, als voor de economie vaak goed nieuws. Human capital komt op die manier terecht bij de meest productieve bedrijven (Lentz & Mortensen, 2005) en werknemers kunnen in een nieuwe omgeving hun oude kennis onverwacht tot nieuwe productiviteit brengen (Parelo, 2011).

De Banenmakers

Opvallend is dat er allerlei oude en nieuwe organisaties van ondernemers ontstaan die een rol spelen in het creëren van nieuwe banen en het bij elkaar brengen van vraag en aanbod en hiermee een transitionele arbeidsmarkt (e.g. Schmid, 1998) proberen te bewerkstelligen. Vanouds waren er de tripartite Regionale Platforms Arbeidsmarkt en sinds kort zijn er de Regionale Werkbedrijven van gemeenten en sociale partners. Buiten deze formele structuren ontstaan er allerlei nieuwe initiatieven, waarbij werkgevers vaak als collectief hun gezamenlijke opstelling naar de arbeidsmarkt (werkenden en werkzoekenden) willen versterken. Ook het onderwijs is soms een platform waar ondernemers met elkaar aan de slag gaan om de werking van de



arbeidsmarkt te versterken en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren. Soms mogelijk gemaakt door het Regionaal Investeringsfonds MBO.

Met intelligent optreden naar de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door zich te verenigen en gezamenlijke acties te ondernemen, proberen ondernemers de transities van hun werknemers te optimaliseren en handig om te gaan met het beschikbare human capital in de regio. Vaak leidt het er ook nog eens toe dat deze initiatieven juist die mensen aannemen die voor individuele werkgevers lastiger te vinden en te plaatsen zijn. Voor veel individuele werkgevers ligt het voor de hand om bij vertrek van een werknemer een vacature te openen die aansluit bij de vertrekkende werknemer en daarvoor de meest geschikte kandidaat te zoeken. Dat is logisch - maar niet altijd rationeel, zeker als de voor de hand liggende kandidaten steeds schaarser zijn. Het kan slimmer zijn om het werk anders over werknemers te verdelen, daardoor vacatures anders in te richten en kandidaten te werven die veel ruimer beschikbaar zijn.

We zien steeds meer private initiatieven ontstaan waarin één of meerdere ondernemers gezamenlijk een structurele verandering willen bewerkstellingen op de arbeidsmarkt. We noemen deze initiatieven 'Banenmakers'. Banenmakers kunnen in verschillende gedaanten tot uiting komen. Het zijn soms netwerken van werkgevers die samen banen behouden, creëren en delen. Soms zijn het platformen die de verbinding tussen werkgevers en werknemers versoepelen. Een derde vorm is die van een sociale onderneming, die een duurzame aansluiting op de arbeidsmarkt biedt. Een Banenmaker *is een (groep van) onderneming(en) die zich tot doel heeft gesteld transities naar werk te vergemakkelijken om daarmee een eigen of collectief belang na te streven.*

Human capital-agenda's in ecosystemen

In toenemende mate zoeken ondernemers elkaar op en organiseren ze zich in clusters en valleys. Steeds vaker hanteren zij een breed regionaal profiel, zoals de Amsterdam Economic Board (2010), de Economic Board Utrecht (2012), de Economic Board Regio Zwolle (2013) en de Economic Board Arnhem Nijmegen (2015). Clusters richten zich op één regio en daarbinnen op een samenhangend portfolio van bedrijven, zoals Energy Valley in Noord-Nederland, Pivot Park in Oss of Biobased Delta in West-Brabant. De bedrijven in deze clusters zijn voor een deel sectorgenoten maar ook elkaars toeleveranciers, afnemers of ondersteuners en dus afkomstig uit verschillende sectoren. Deze netwerken van ondernemers en samenwerkingspartners in regio's zorgen voor wederkerige uitwisseling van informatie en kennis, en fungeren door onderlinge afhankelijkheid als ecosystemen. Een ecosysteem voor ondernemerschap omvat het geheel aan van elkaar afhankelijke actoren en factoren die zodanig gecoördineerd worden dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio (Stam, 2015; Stam & Spigel, 2018). De wetenschappelijke term voor een dergelijk



samenspel is *entrepreneurial ecosystems*. Met de uitwisseling van o.a. kennis, worden er ook mogelijkheden gecreëerd voor een betere verdeling van arbeid (Stam, 2015).

Aanvankelijk lag in de valleys en ports een sterk accent op innovatie. Iedereen richtte zich op aansprekende vernieuwingen. Na een aanvankelijke fascinatie voor de vele mogelijkheden van nieuwe technieken ontstond echter al snel bij velen het besef dat alleen de ontwikkeling van hightechproducten en -diensten niet voldoende is, zeker niet als ze slechts werkgelegenheid creëren voor een zeer beperkt aantal hoog opgeleide werknemers. De beschikbaarheid van menselijk kapitaal is steeds vaker een belangrijke rem op economische groei. Gaandeweg is de ontwikkeling van substantiële werkgelegenheid, ook in het onderste- en middensegment, meer op de agenda gekomen. Het is dan ook een onderwerp dat in verschillende regio's een grotere urgentie begint te krijgen en aanleiding vormt voor het ontwikkelen van een integrale human capital-agenda. Binnen deze agenda's wordt menselijk kapitaal beschouwd in de meest brede opvatting, dus van het vergroten van mobiliteit van high potentials, tot het stimuleren van leven lang ontwikkelen en het benutten van arbeidspotentieel dat nu nog naast de arbeidsmarkt staat.

Het onderzoek

In dit onderzoek brengen we de Banenmakers in beeld. We beschrijven wat ze doen, hoe ze zijn georganiseerd en wat hun betekenis is voor de regionale arbeidsmarkt. We proberen op die manier na te gaan wat de elementen zijn die lijken te werken. Daarnaast gaan we na in hoeverre deze Banenmakers aangesloten zijn bij de leiders en strategie van het ecosysteem.

Vrijwel alle Banenmakers-initiatieven die we beschrijven zijn de laatste tien jaar gestart. Sommige met enige publieke steun, andere zonder. Er zijn ook initiatieven gestart die het niet hebben gered. De omvang van deze initiatieven is nog beperkt. Velen van hen zijn technisch gezien geschikt om op te schalen, maar is dit ook waarschijnlijk? In dit rapport willen we zeker ook de vraag aan de orde stellen of deze manier van werken een groter bereik zou kunnen hebben. Als we weten wat werkt, kunnen dergelijke private initiatieven, die direct aansluiten bij de vraagkant van de arbeidsmarkt, mogelijk een grotere rol spelen dan nu. Zijn er businesscases waarmee dit op lange termijn uit kan zonder publieke financiers?

Er ontstaat wat nieuws. Voor het eerst willen we, aan de hand van een feitelijk overzicht, in beeld brengen hoe nieuwe werkgeversinitiatieven een rol kunnen spelen voor het human capital in de regio – waarbij we de nadruk leggen op de effecten voor groepen die tot nu toe vaak afhankelijk waren van allerlei aanbodgerichte instrumenten. Dit inzicht is relevant voor de initiatiefnemers zelf, die we in dit kader vaak voor het eerst met

elkaar in contact hebben gebracht (wat werkt, hoe kan het beter), maar ook voor de ecosysteem- en arbeidsmarktbeleidsmakers in de regio.

Aangezien er nog weinig bekend is over Banenmakers volgt het onderzoek een kwalitatieve inductieve onderzoeksstrategie waarbij 40 verschillende casussen zijn onderzocht. Deze methode heeft geleid tot een grondige analyse waarin zowel nieuwe inzichten zijn opgedaan als bestaande inzichten zijn bevestigd. Ter voorbereiding op het onderzoek hebben we eerst de arbeidsmarktliteratuur geanalyseerd en vervolgens gekeken naar de arbeidsmarkt vanuit de ecosysteembenadering waarbij individuen en netwerken centraal staan. In dit onderzoeksrapport leggen we eerst de basis voor het beantwoorden van bovenstaande vragen in een theoretisch kader in hoofdstuk 3, door meer inzicht te geven in de begrippen transitionele arbeidsmarkt, economische systemen ('ecosystemen') en arbeidsmobiliteit. Ook tonen we het conceptueel model dat in dit onderzoek is toegepast als basis van de analyse. In hoofdstuk 4 gaan we in op de gebruikte kwalitatieve onderzoeksmethode en dataverzameling. In hoofdstuk 5 analyseren we de Banenmakers. We beginnen bij de context van de Banenmakers door de omliggende arbeidsmarkt te schetsen waar de Banenmakers op acteren. Daarna duiken we dieper in de wereld van de verschillende typen initiatieven. We beschrijven hun drijfveren, organisatie, verdienmodel, samenwerking, effectiviteit en duurzaamheid. In hoofdstuk 6 nemen we de stap naar het ecosysteem. We bekijken hoe de Banenmakers ingebed zijn in hun ecosysteem en wat voor effect dat heeft. Tot slot vatten we in hoofdstuk 7 alle conclusies samen.

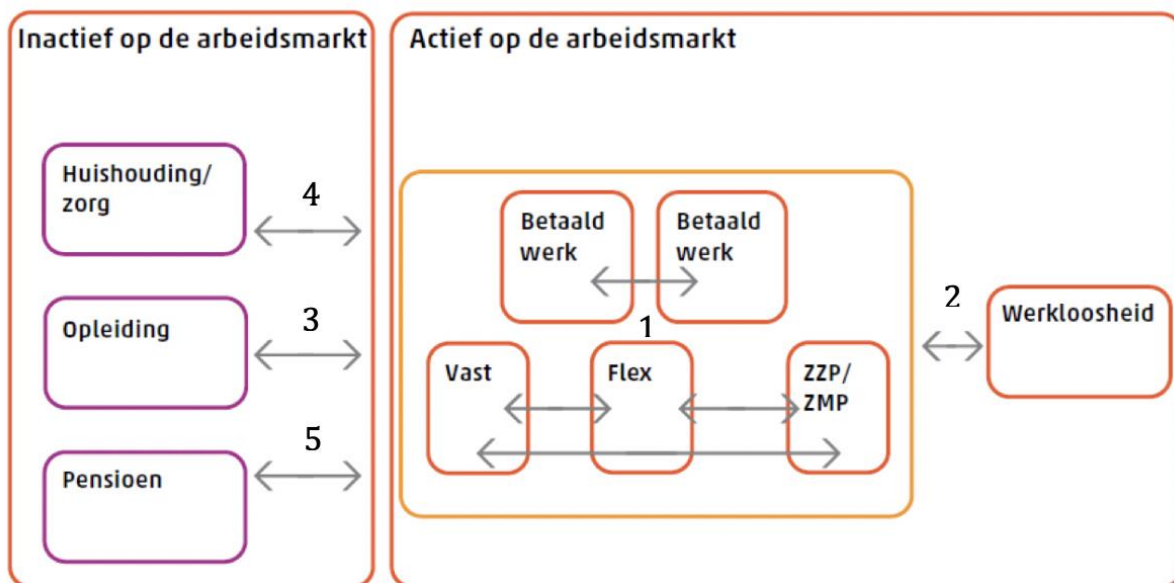


3. Arbeidsmarkt, ecosystemen en organisaties: ons perspectief

Dit hoofdstuk beschrijft ons perspectief, ons theoretisch kader, dat het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid (1998) combineert met het ecosysteem voor ondernemerschap van Stam (2015), een raamwerk dat aangrijpingspunten biedt om productief en inclusief ondernemerschap te bevorderen. Daarnaast hanteren we het model van Emerson et al. (2011) over interactie tussen publieke en/of private partijen rondom een maatschappelijk doel voor het ontwikkelen van inzichten in de manier waarop organisatie en collectieve actie omtrent arbeidsmarktvragestukken ontstaat. Hieruit vloeit het conceptueel model voort dat ten grondslag ligt van de analyse.

3.1 Transitionele arbeidsmarkt en mobiliteit

De arbeidsmarkt staat onder constante druk van veel verschillende factoren, bijvoorbeeld demografische veranderingen en technologische schokken. In Nederland bestaat er uitvoerige wet- en regelgeving om deze schokken op te vangen en de effecten ervan voor mens en maatschappij te beperken. Arbeidsmobiliteit (bewegingen van mensen op de arbeidsmarkt, zowel binnen als tussen organisaties) wordt gezien als een van de manieren om de veranderende arbeidsmarkt in evenwicht te houden. Dit is gebaseerd op het idee dat arbeidsmobiliteit zorgt voor een betere verdeling maar ook verspreiding van human capital (SCP, 2005). Het transitionele arbeidsmarktmodel (zie Figuur 1) van Schmid (1998) geeft de dynamiek van arbeidsmobiliteit weer en hoe het daarmee de arbeidsmarkt in evenwicht kan houden. Het gaat uit van vijf verschillende transitities die plaatsvinden op de arbeidsmarkt: (1) van werk naar werk, (2) tussen werkloosheid en werk, (3) tussen scholing en werk, (4) tussen inactiviteit en werk en (5) tussen werk en pensionering. De omvang van deze bewegingen is sterk afhankelijk van de conjunctuur maar ook van stimulerende of beperkende wet- en regelgeving. In dit onderzoek wordt er gefocust op transitie 1, 2 en 4.



Figuur 1: Transitionele arbeidsmarktmodel (CBS) naar Schmid (1998)



De transitie van *werk naar werk* kent zowel een vrijwillige vorm als een gedwongen vorm. In tijden van economische laagconjunctuur is er vooral sprake van gedwongen arbeidsmobiliteit door bijvoorbeeld vermindering van werkzaamheden of (dreigend) faillissement. In tijden van economische hoogconjunctuur is er meer sprake van vrijwillige arbeidsmobiliteit, mede doordat er vaak ook meer ruimte en zekerheid is op de arbeidsmarkt om te veranderen van baan (Kahanec, Suster, & Zimmermann, 2017; SCP, 2005). Vrijwillige mobiliteit wordt in verband gebracht met een positief effect op de werknemer (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). De werknemer verbetert vaak zijn of haar positie en wordt daardoor productiever in een nieuwe werkomgeving. Echter niet elke werkgever staat te springen om haar beste werknemers te laten vertrekken naar de concurrent. Human capital is van grote waarde voor veel werkgevers, vooral wanneer er scholing en tijd in is geïnvesteerd door werkgevers (Samila & Sorenson, 2011). In gebieden waar gelijksoortige bedrijven zich clusteren is er dan ook een afweging tussen aan de ene kant profijt van een grote pool gekwalificeerde werknemers om uit te putten en aan de andere kant het risico om gekwalificeerde werknemers te verliezen, met als extra risico het verliezen van werknemers aan de concurrent (Combes & Duranton, 2006). Vandaar dat sommige werkgevers mobiliteit naar de concurrent proberen tegen te gaan door bijvoorbeeld een competitief salaris te bieden of in veel gevallen gebruik te maken van een concurrentiebeding. Deze contractueel vastgelegde afspraken beperken de vertrekkende werknemers om te concurreren met de oorspronkelijke werkgever en beperken daarmee een overstap naar een andere werkgever (Rubin & Shedd, 1981).

Werkloosheid kent verschillende vormen, de frictiewerkloosheid van mensen die tussen twee banen zitten, conjuncturele werkloosheid als het aantal banen afneemt onder economische druk en structurele werkloosheid van personen die ondanks alle inzet toch niet aan werk kunnen komen. Te allen tijde is het de ambitie vanuit de overheid om de werkloosheid zo laag mogelijk te houden om kosten te besparen (in de vorm van uitkeringen en re-integratie) en inkomen voor werkenden te genereren. (SCP, 2005; Kluge, 2010). Om de transitie van *inactiviteit naar werk* te stimuleren wordt er vooral geprobeerd om onbenut arbeidspotentieel beter te motiveren, begeleiden, ondersteunen en ontwikkelen om een reguliere plek bij werkgevers te krijgen. Echter wordt arbeidsmarktbeleid weinig systematisch geëvalueerd, en wanneer het gebeurt, blijkt het beleid geen of slechts kleine effecten te hebben (CPB, 2016). De transitie van *werkloosheid naar werk* is vergelijkbaar met de transitie van inactiviteit naar werk, echter is het verschil dat uitkeringsgerechtigden vaak een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaren dan personen die vrijwillig inactief zijn. Tegelijkertijd is er in het geval van de transitie van werkloosheid naar werk een grotere prikkel voor de overheid om deze transitie te stimuleren vanwege de kosten die werkloosheid met zich meebrengt. Voor deze transitie zetten beleidsmakers regelmatig in op tegemoetkomingen aan de werkgever om het aannemen van uitkeringsgerechtigden



aantrekkelijker te maken, zoals met behulp van loonkostensubsidies (zoals de participatiewet), echter blijkt deze maatregel nog niet op grote schaal effectief (Borghouts, Dekker, Freese, Ooms, & Wilthagen, 2015).

Volgens Schmid (1998) kan de werking van het transitionele arbeidsmarktmodel langdurige en hardnekkige werkloosheid voorkomen wanneer het gefocust is op het creëren van zelfregie bij het individu op de arbeidsmarkt. Zelfregie wordt onder meer gedefinieerd als 'het organiseren/coördineren van het eigen leven met als doel een goed leven in eigen ogen' (Verkooijen, 2006, p. 70) en is een vrij inventieve manier om werkloosheid te voorkomen of aan te pakken. Voorbeelden zijn de georganiseerde baanrotatie in Zweden voor de ontwikkeling van de werknemer of de werkfondsen in Oostenrijk die ontslagen opvangt door omscholing aan te bieden (Schmid, 1998). In Nederland hebben zich verschillende bewegingen voorgedaan in de publieke arbeidsvoorziening van sterke sturing en begeleiding van werkzoekenden tot de jaren '80 naar steeds meer focus op activering en eigen regie vanaf die periode (Van Gestel, De Beer, & Van der Meer, 2009). Tot het moment waarop werkzoekenden via e-coaching begeleid worden naar werk door het UWV, waarbij de veronderstelling was dat werkzoekenden meer eigen verantwoordelijkheid zouden ervaren om weer aan het werk te gaan. Inmiddels lijkt de overheid hier weer van terug te komen en wordt er voor de moeilijkst te bemiddelen doelgroepen weer ingezet op face-to-face begeleiding.

3.2 De arbeidsmarkt binnen het ecosysteem voor ondernemerschap

Ondernemers opereren steeds vaker binnen een ecosysteem, waarin zij zich clusteren met andere ondernemers om daar voordeel uit te behalen (Stam, 2015). Alfred Marshall was een van de eerste wetenschappers die biologische metaforen (e.g. de evolutietheorie van Charles Darwin) gebruikte in de economische wetenschap (Moss, 1982). Een blik die toentertijd niet altijd gewaardeerd werd (Hodgson, 1993), want het idee van biologie gaat in tegen de ratio van het economische equilibrium. Echter, sinds de tweede helft van de twintigste eeuw verschijnen er weer biologische concepten in de economische literatuur. Bijvoorbeeld de vergelijking tussen een biologisch ecosysteem en een business ecosysteem van Moore (1993), waarin ondernemingen worden gezien als een onderdeel van een industrie-overstijgend systeem. Een systeem dat net als de natuur een dynamische ontwikkeling kent onder constante druk van veranderende externe factoren. Een goed werkend ecosysteem is in staat om van nieuwe kansen nieuwe markten te maken, maar ook om externe schokken en veranderingen in de markt op te vangen (Iansiti & Levien, 2004). Het is de onderlinge afhankelijkheid die van een groep van ondernemingen of organisaties een systeem maakt (Finegold, 1999). Het ontstaan van de onderlinge afhankelijkheid begint bij de redenen die Marshall (1890) beschrijft voor ondernemingen om zich te clusteren in een bepaalde regio: beschikbaarheid van (productie)middelen, neveneffecten van (technische) kennis en toegang tot een arbeidsmarkt (Krugman, 1991). De eerste reden is vooral vanuit het



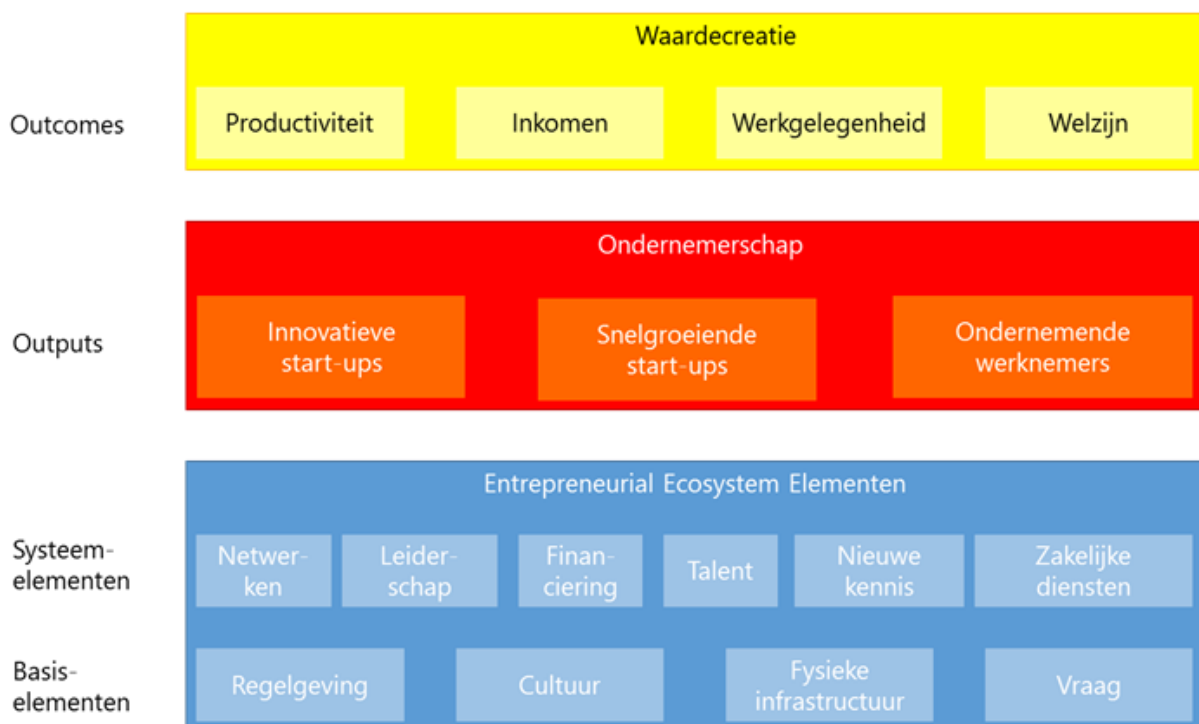
praktische idee om transportkosten te minimaliseren. De tweede reden heeft betrekking op het feit dat ondernemingen van elkaar kunnen leren wanneer ze dicht bij elkaar gevestigd zijn. De derde reden sluit aan bij het idee dat door te clusteren, de pool van vaardige arbeidskrachten groter is. Ondernemingen hebben dus gezamenlijk belang bij het clusteren. Vooral de tweede reden dat kennis zich makkelijk verspreidt tussen ondernemingen in dezelfde regio wordt breed gedragen als reden waarom ondernemingen en organisaties clusteren (e.g. Krugman, 1991; Finegold, 1999; Baptista & Swann, 1999). Deze kennisverspreiding zorgt voor innovatie en daarmee weer voor nieuwe kennis die zich verspreid over de regio (Boschma & Lambooy, 1999). Daarnaast kan de verspreiding van kennis ook leiden tot kansen voor het opstarten van nieuwe ondernemingen en organisaties (Acs, Audretsch, & Lehmann, 2013). Dit multipliereffect zorgt voor groei en innovatie in een regio die niet makkelijk te kopiëren is door andere regio's (Gilbert, McDougall, & Audretsch, 2008). Daarmee groeit het belang bij ondernemingen om kennis te produceren maar ook te delen met ondernemers in de regio. De kennisverspreiding kan de groei en innovatie in de regio waarborgen.

De kennis binnen een ecosysteem wordt voornamelijk verspreid via arbeidsmobiliteit (Stoyanov & Zubanov, 2012; Boschma, Eriksson, & Lindgren, 2009). De onderneming die de werknemer aanneemt kan een hogere productiviteit realiseren door de nieuw binnengehaalde kennis. Tegelijkertijd kan er ook kennis terugvloeien naar de onderneming die de werknemer laat gaan. Dat kan via de sociale relaties die de werknemer heeft opgebouwd met bijvoorbeeld voormalige collega's (Agrawal, Cockburn, & McHale, 2006). Daarnaast wordt er door een transitie ook een band gebouwd tussen de twee ondernemingen die tot samenwerking of nieuwe activiteiten kan leiden (Somaya, Williamson, & Lorinkova, 2008). Dit suggereert dat beide ondernemingen die betrokken zijn bij een transitie baat kunnen hebben bij arbeidsmobiliteit. Ook versterkt het de werking van het ecosysteem, enerzijds op het gebied van kennisontwikkeling en anderzijds op gebied van netwerken, beide belangrijke elementen voor de werking van een ecosysteem (Stam, 2015; Finegold, 1999)

Een ecosysteem voor ondernemerschap omvat het geheel aan van elkaar afhankelijke actoren en factoren die zodanig gecoördineerd worden dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio (Stam, 2015; Stam & Spigel, 2018), de wetenschappelijke term voor een dergelijk samenspel is entrepreneurial ecosystems. De overheid speelt een belangrijke rol in het faciliteren van een dergelijk ecosysteem van ondernemerschap. De ecosysteem-benadering gaat uit van ondernemers, de talenten die zij hebben en de wijze waarop die talenten het meest effectief kunnen worden aangesproken, om uiteindelijk een welvarende regio of land te realiseren. Deze entrepreneurial ecosystem-benadering maakt onderscheid tussen basiselementen die niet op korte termijn zijn te beïnvloeden (regelgeving, cultuur,



fysieke infrastructuur en vraag ofwel omvang van de markt) en de in zekere mate gemakkelijker beïnvloedbare systeemelementen: netwerken, leiderschap, financiering, talent, nieuwe kennis en ondersteuning van de ondernemer (zie figuur 2). In dergelijke ecosystemen wordt veel verwacht van individuele ondernemers, in eerste instantie om zelf te innoveren en nieuwe waarde te creëren. Maar zij worden ook gezien als belangrijke spelers binnen het ecosysteem. Zij spelen een belangrijke rol in de organisatie van het ecosysteem: via netwerken en leiderschap geven ze sturing aan de creatie en inzet van hulpbronnen als talent, kennis en kapitaal. De kwaliteit van instituties en openbaar bestuur zijn van belang voor het goed functioneren van ecosystemen.



Figuur 2: Het entrepreneurial ecosystem, een regionaal ecosysteem voor ondernemerschap

Belangrijke output van het regionale ecosysteem voor ondernemerschap zijn snelgroeiende ondernemingen (ook wel bekend als gazellen en scale-ups), die weer een belangrijke bron van economische ontwikkeling (banen, inkomens, toegevoegde waarde) zijn die wordt gezien als outcome van het ecosysteem (Bos & Stam, 2014; Henrekson & Johansson, 2010).

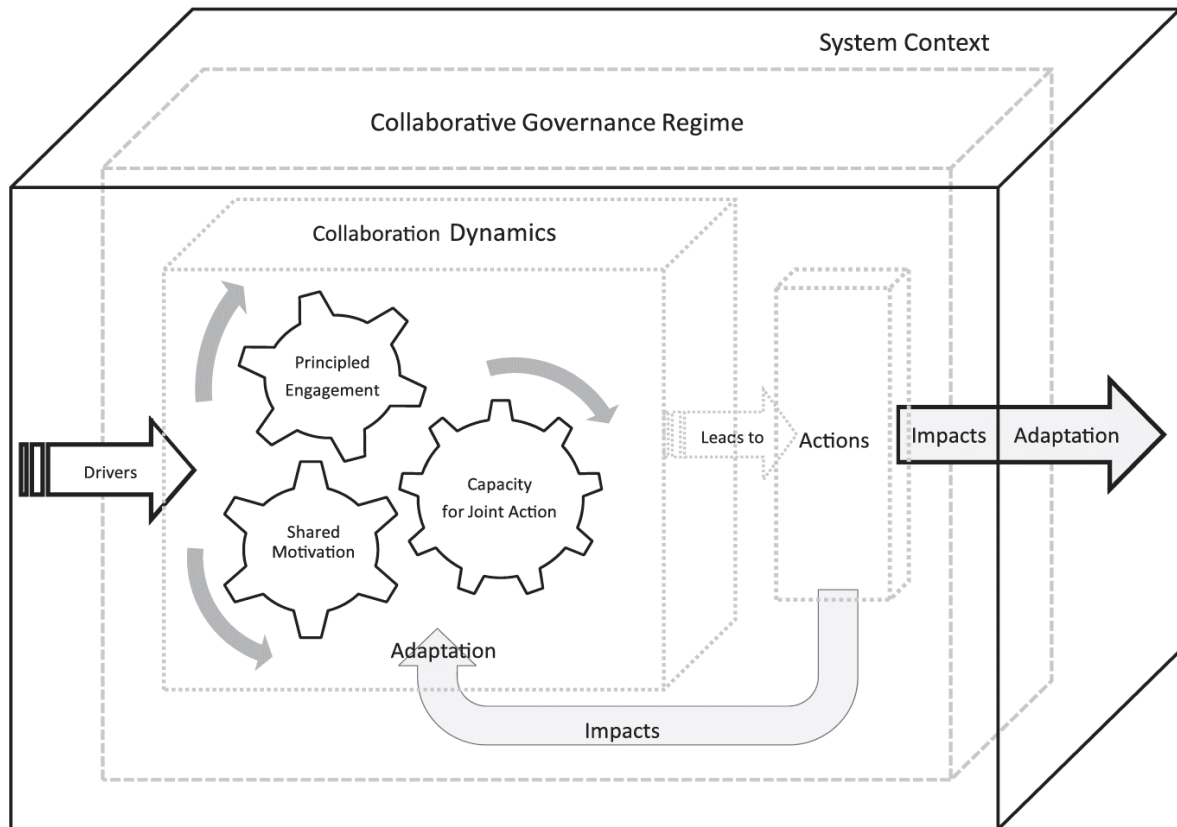
De aanwezigheid van voldoende en kwalitatief hoogstaand talent is een belangrijke factor in de economische kracht van een ecosysteem. Talent refereert aan de volledige potentiële beroepsbevolking die binnen een regio aanwezig is. Daarbij gaat het niet alleen om hoogopgeleid personeel dat relatief makkelijk wisselt tussen werkgevers, maar ook om werkenden aan de onderkant van de arbeidsmarkt en uitkeringsgerechtigden.

3.3 De organisatie van arbeidsmobiliteit

Ondernemingen betrokken in een netwerk waar arbeidsmobiliteit georganiseerd wordt, worden in verband gebracht met een hogere arbeidsproductiviteit dan vergelijkbare ondernemingen in dezelfde regio (Eriksson & Lindgren, 2009). Ook zijn er meer economische transacties in netwerken met veel arbeidsmobiliteit dan in de vergelijkbare netwerken waar arbeidsmobiliteit niet georganiseerd wordt. Arbeidsmobiliteit lijkt hier een verbindende factor in te spelen (Power & Lundmark, 2004). Dit suggereert dat collectieve organisatie en samenwerking op gebied van arbeidsmobiliteit en arbeidsvraagstukken een positieve uitwerking heeft op de deelnemende organisaties.

Bij organisatie van arbeidsmobiliteit zijn meerdere partijen betrokken, echter leiden het hebben van een gezamenlijk belang en de onderlinge afhankelijkheid niet direct tot concrete transitie op de arbeidsmarkt. Er zijn verschillende theorieën over wanneer de werking van een ecosysteem kan leiden tot actie. Finegold (1999) benadrukt naast het belang van onderlinge afhankelijkheid ook het belang van (1) een katalysator die de werking in gang zet, (2) een constante voeding om de groei te behouden, en (3) een ondersteunde omgeving zoals infrastructuur, wetgeving en instituties. Stam (2015) benadrukt het belang van interactie tussen het netwerk, leiderschap, financieel kapitaal, talent, kennis en ondersteunde services. Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) hebben een model ontwikkeld dat het proces weergeeft van interactie tussen publieke en/of private partijen rond een maatschappelijk doel dat zonder de interactie niet had kunnen worden bereikt (zie Figuur 3), ook wel het proces van *Collaborative Governance* genoemd. Dit model, voortkomend uit de bestuurskunde, kan gezien worden als een toevoeging op de ecosystemenbenadering van Finegold (1999) en Stam (2015) in de vorm van het interactieve proces achter de werking van het ecosysteem. Het beantwoordt de vraag hoe de werking van het ecosysteem kan leiden tot de organisatie van bijvoorbeeld arbeidsmobiliteit.





Figuur 3: The Integrative Framework for Collaborative Governance (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011)

Het model bestaat uit drie dimensies: de *System Context*, het *Collaborative Governance Regime (CGR)*, en de *Collaboration Dynamics and Actions*. De *System Context* zijn onder andere de politieke, economische en wettelijke omgevingsfactoren die het *CGR* beïnvloeden en die via de acties van het *CGR* beïnvloed worden. Vanuit de kansen en de belemmeringen die deze contextfactoren creëren, ontstaan verschillende drijfveren voor het *CGR*. De eerste drijfveer is leiderschap, een organisatie of persoon die de kar wilt trekken en capaciteit heeft om te investeren. De tweede drijfveer wordt gevoed door prikkels die ontstaan vanuit de contextfactoren, bijvoorbeeld beschikbare subsidies of nieuwe wet- en regelgeving. Deze prikkels kunnen drijfveren zijn om via samenwerkingsverbanden collectief actie te ondernemen. De derde drijfveer is onderlinge afhankelijkheid en de vierde is onzekerheid. Onzekerheid is een drijfveer voor het *CGR* omdat samenwerking een manier is om risico te spreiden. Het *Collaborative Governance Regime* verwijst naar het proces van collectieve samenwerking en besluitvorming en wordt gevormd door de *Collaboration Dynamics* en de *Collaborative Actions* die daaruit voortkomen.

Zoals in het model te zien is, zetten de drijfveren de *Collaboration Dynamics* in actie. De *Collaboration Dynamics* is een combinatie van drie dynamische componenten: *Principled Engagement*, *Shared Motivation* en *Capacity for Joint Action*. Deze drie componenten staan in constante interactie met elkaar. *Principled Engagement* is het dynamische en

iteratieve proces van ontdekking, definiëren, beraad en besluit, waar de partijen een gezamenlijk begrip ontwikkelen omtrent het doel. *Shared Motivation* draait om vertrouwen, wederzijds begrip, legitimiteit en betrokkenheid. *Shared Motivation* ontstaat vanuit maar versterkt tegelijkertijd *Principle Engagement*. De reden om de samenwerking op te zoeken is omdat het doel dat nagestreefd wordt niet kan worden behaald zonder de samenwerking. Het idee om verschillende partijen bij elkaar te brengen is om uit eindelijk *Capacity for Joint Action* te creëren. Deze capaciteit bestaat uit het hebben van afspraken, leiderschap, kennis en middelen. *Capacity for Joint Action* komt voort uit de andere twee componenten maar de verdeling van capaciteit, beïnvloedt de *Principled Engagement* en de *Shared Motivation*. Zoals afgebeeld; de drie componenten staan in verband met elkaar als tandwielen die elkaar kunnen aanwenden maar ook afremmen. Wanneer de *Collaboration Dynamics* werken leidt dit tot *Collaborative Actions*.

Het meest bekende voorbeeld dat wordt gebruikt in de ecosystemen-literatuur is Silicon Valley, een van de meest innovatieve en ondernemende regio's ter wereld (e.g. Bahrami & Evans, 1995; Finegold, 1999; Cohen, 2006). Een van de kenmerken van Silicon Valley is de hoge mate van arbeidsmobiliteit. Deze arbeidsmobiliteit wordt georganiseerd vanuit verschillende netwerken, zoals de Joint Venture Silicon Valley Network (JVSVN); opgericht in 1992, maar inmiddels minder actief. Dit netwerk is een voorbeeld voor hoe organisatie op de arbeidsmarkt ontstaat. Het is een non-profit organisatie, ontstaan vanuit het idee om regionale uitdagingen gezamenlijk aan te pakken. De grote vraag naar vaardig personeel was een van deze uitdagingen. Door het werk van 26 verschillende ondernemende netwerken werden er leiders uit allerlei verschillende domeinen bij elkaar gebracht (bedrijfsleven, universiteiten, overheden, onderzoekscentra, Ngo's) en werd het doel van de organisatie gedefinieerd. Het leiderschap van het JVSVN zorgde onder meer voor vertrouwen, betrokkenheid en financiële bijdrages, waarmee verschillende initiatieven zijn opgepakt (e.g. Work2future) om het aanbod van vaardig personeel te vergroten. Uiteindelijk heeft dit geleid tot nieuwe samenwerkingen en collectieve actie (Squazzoni, 2009). Dit voorbeeld laat zien hoe uitdagingen op de arbeidsmarkt door middel van slimme organisatie aangepakt kunnen worden.

In Nederland is een van de bekendste ecosystemen Brainport, de regio rond Eindhoven. Binnen dit ecosysteem werken ondernemingen binnen de hightech-industrie met elkaar samen, voortkomend uit de dominante aanwezigheid van Philips in het verleden. Ook in dit ecosysteem is er steeds meer aandacht voor de beschikbaarheid van voldoende talent voor de ondernemers in de regio om economische groei te stimuleren (Stam, Romme, Roso, van den Toren, & van der Starre, 2016). In deze regio wordt gezamenlijk internationaal talent geworven voor de aanwezige ondernemers, is er sprake van een



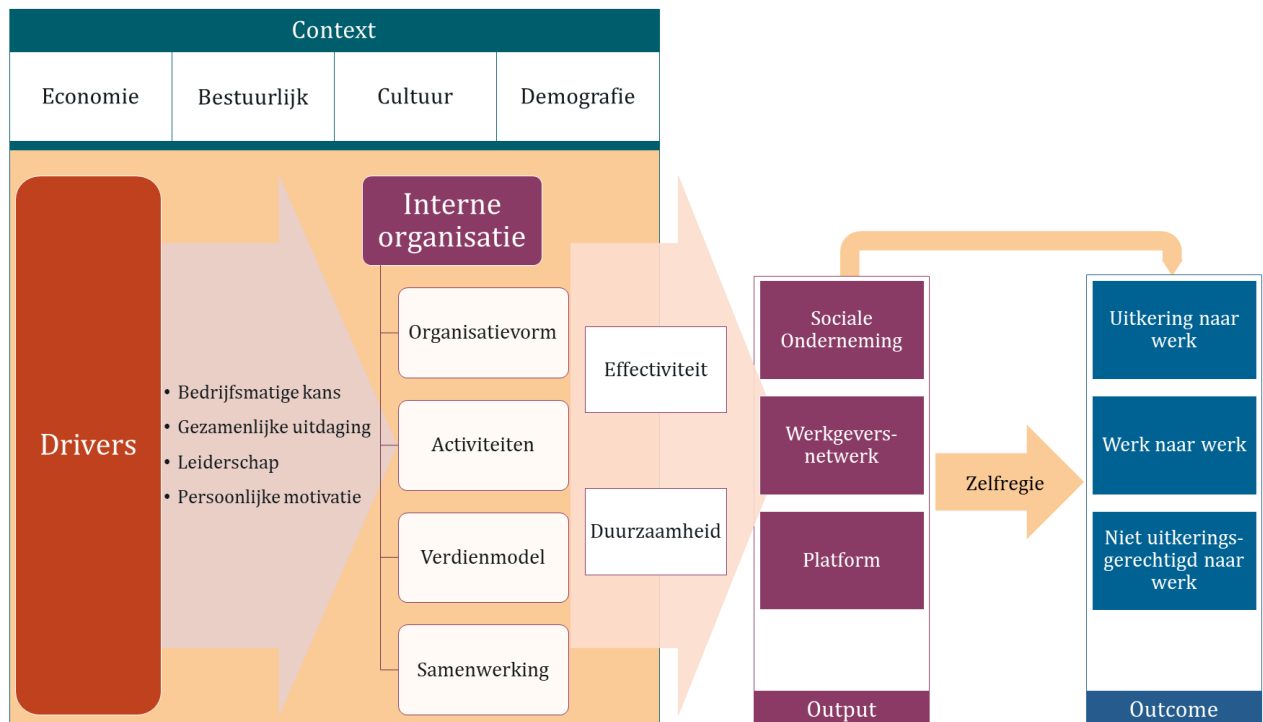
talentpool om vrijwillige mobiliteit te stimuleren en worden vacatures onderling uitgewisseld.

3.4 Conceptueel model

Het conceptueel model (zie Figuur 4) dat in dit onderzoek wordt toegepast is een afgeleide van het model van Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) waarin het proces van *Collaborative Governance* wordt weergegeven en het ecosysteem voor ondernemerschap. Het model van Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) biedt brede inzichten in de organisatie van collectieve actie. Voor het toegepaste conceptueel model zijn de dimensies vertaald naar context, drivers en interne organisatie. Aangezien dit onderzoek gefocust is op arbeidsmobiliteit in ecosystemen, is het onderdeel ecosystemen opgenomen in de contextdimensie. De verwachting is dat een sterk ecosysteem drivers creëert voor collectieve actie. De drivers die zijn weergegeven in het conceptueel model zijn gebaseerd op de literatuur. De drivers zijn de directe aanleiding van de organisatie van samenwerking, de katalysator die alles in beweging trekt. De dimensie 'interne organisatie' in het conceptueel model is een simplificatie van het *CGR*. De output in de vorm van het type organisaties die daaruit voortvloeien zijn toegevoegd: sociale onderneming, werkgeversnetwerk en platform. De interne organisatie is opgedeeld in de vier onderdelen: organisatievorm, activiteiten, verdienmodel en samenwerking. De effectiviteit en de duurzaamheid van de interne organisatie bepalen het succes van de *output* en daarmee de *outcome*: de transitie uit het transitionele arbeidsmarkt model van Schmid (1998). De organisaties proberen dit te bereiken door zelfregie te bevorderen of door directe acties te ondernemen.

De hypothese is dat de effectiviteit en duurzaamheid van een Banenmakers-initiatief beïnvloed wordt door de elementen van het *CGR*. In dit onderzoek gaan wij op zoek naar de relatie ertussen, waarvoor we eerst van elke groep initiatieven de verschillende elementen hebben beschreven en vervolgens geanalyseerd.





Figuur 4: Conceptueel model de Banenmakers

4. Veertig cases: selectie, beschrijving en analyse

De Banenmakers is een verkennend onderzoek, daarom is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De onderzoeksstrategie van het project de Banenmakers is een *multiple casestudy research*. Dit houdt in dat er in het project meerdere casussen worden vergeleken en geanalyseerd, met als doel om theorieën te ontwikkelen. Deze onderzoeksstrategie geeft het voordeel dat er causale verbanden gelegd kunnen worden in de specifieke context van de Banenmakers-initiatieven. In het project zijn 40 casussen onderzocht waarbij (samenwerkende) werkgevers banen behouden, creëren en delen. Deze casussen zijn geselecteerd uit een longlist van 70 initiatieven die voldoen aan de definitie van Banenmakers. Bij het maken van de uiteindelijke selectie is rekening gehouden met vier aspecten: het aantal initiatiefnemer(s), de regio waarin het initiatief opereert, het type initiatief en de transitie waarop gefocust wordt. Omdat het een verkennend onderzoek is, is er gezocht naar een goede spreiding over deze aspecten. Ter voorbereiding van de dataverzameling is er gesproken met verschillende experts op het gebied van arbeidsmarkt, ecosystemen en sociaal ondernemerschap. Data over de 40 casussen zijn verzameld door middel van semigestructureerde interviews met sleutelfiguren binnen een initiatief, aangevuld met deskresearch. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van het theoretisch kader en het conceptueel model. Daarnaast zijn er drie werksessies georganiseerd waar de geïnterviewde sleutelfiguren werden uitgenodigd om in gesprek te gaan over verschillende relevante stellingen. De verzamelde data is geanalyseerd met behulp van een analyseprogramma voor kwalitatieve data, Dedoose, volgens de codeertechniek van Strauss & Corbin (1990). Zie paragraaf 4.2.

4.1 Casus selectie

Op basis van internetresearch is een longlist gemaakt van initiatieven waarbij (samenwerkende) werkgevers transitie op de arbeidsmarkt proberen te versoepelen. Op basis van de website van een initiatief of (kranten)publicaties over het initiatief is per gevonden casus beoordeeld of het opgericht is vanuit een (groep) private partij(en) en of het de doelstelling is een arbeidsmarktprobleem op te lossen met behulp van transitie. In december 2017 waren er 70 initiatieven gevonden die aan deze criteria voldeden en deze zijn op een longlist geplaatst. De longlist is gedurende de onderzoeksperiode aangevuld met initiatieven volgens de sneeuwbalmethode: aan alle geïnterviewde initiatieven is gevraagd welke initiatieven zij kennen. Hiervandaan zijn nog 9 initiatieven aan de longlist toegevoegd.

Om te beoordelen of een initiatief past binnen de scope van het project, zijn er vier selectiecriteria opgesteld: het aantal initiatiefnemer(s), de regio waarin het initiatief opereert, het type initiatief en de transitie waarop gefocust wordt. Bij elk criterium is er naar een variëteit van casussen gezocht.



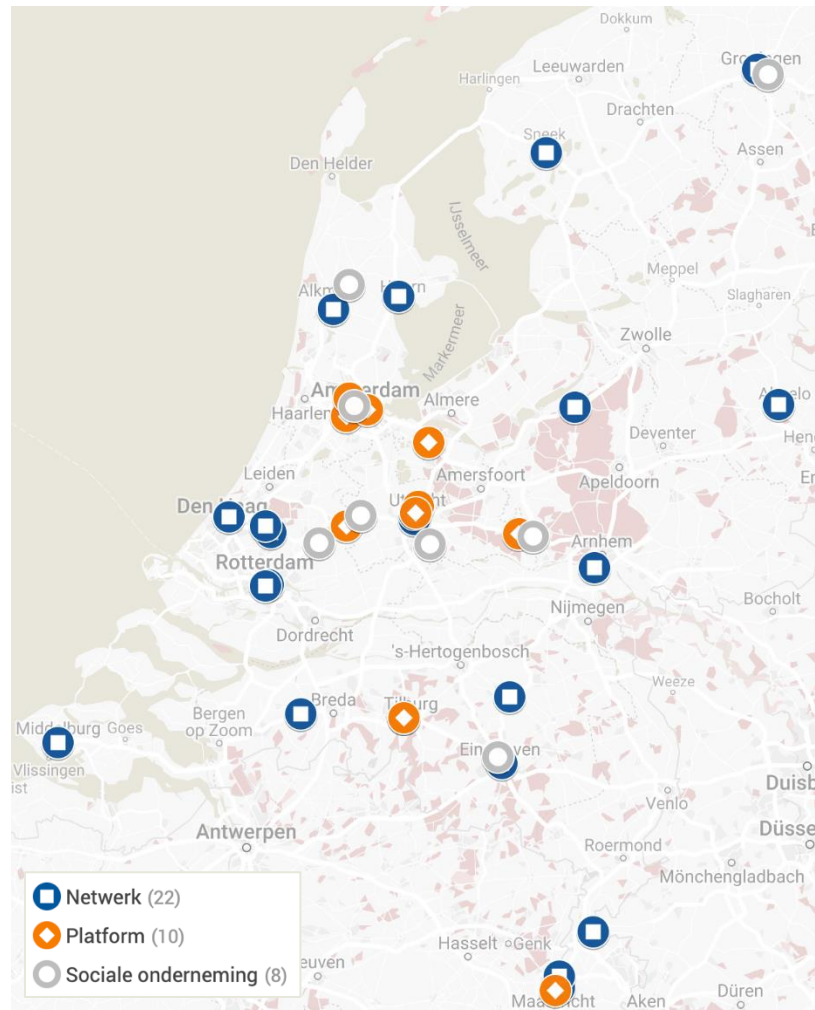
Het eerste aspect dat gebruikt is voor de selectie van de initiatieven is de omvang van het initiatief. Er zijn zowel initiatieven geselecteerd waarbij slechts één werkgever betrokken is, als initiatieven waarbij meerdere werkgevers samen een initiatief zijn gestart om transitie op de arbeidsmarkt te versoepelen, en die enkel door het betreffende initiatief aan elkaar verbonden zijn. Er werd ook gekeken naar initiatieven van bestaande netwerken van werkgevers.

Het tweede aspect waar de initiatieven op zijn geselecteerd is de regio waar het initiatief zich op richt. Naast landelijke initiatieven zijn er namelijk ook veel initiatieven die zich op een bepaalde regio of plaats richten. De initiatieven zijn zo geselecteerd, dat er sprake is van een landelijke spreiding.

Het derde aspect dat is gebruikt voor de selectie van de initiatieven is de categorisering van het initiatief. De onderzoekers hebben drie categorieën onderscheiden:

- Sociale ondernemingen: Ondernemers met een maatschappelijke missie.
- Werkgeversnetwerken: Werkgevers die samen banen behouden, creëren en delen.
- Platformen: Platformen staan tussen werkgevers en werkzoekenden/ werkenden in en proberen transitie te realiseren door de relatie tussen beiden te versoepelen.



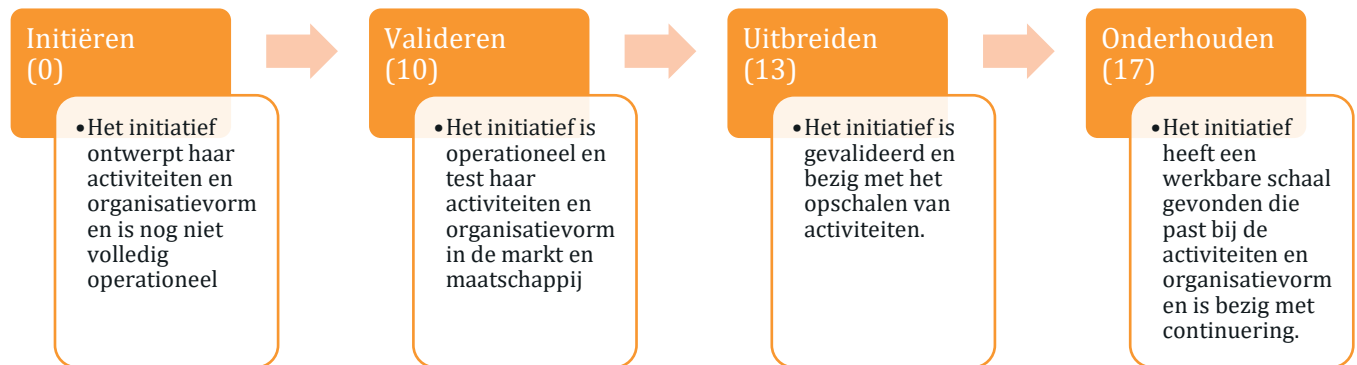


Figuur 5: Spreiding Banenmakers over Nederland per type initiatief

Het vierde aspect waarop de initiatieven zijn geselecteerd is de doelgroep, oftewel het type transitie waar het initiatief zich op richt. Dit project richt zich op op drie transitietypen: de transitie van betaalde arbeid naar betaalde arbeid, de transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid en de transitie van zorg/huishoudens naar betaalde arbeid voortkomend uit het model van Schmid (1998). De transitie van initiële scholing naar de arbeidsmarkt wordt in principe niet meegenomen, afgezien van initiatieven waarbij scholing wordt ingezet als middel om de transitie naar de arbeidsmarkt te maken vanuit een positie met een afstand tot de arbeidsmarkt of om van baan te veranderen.

Met deze selectiecriteria zijn 42 initiatieven geschikt gevonden om te bestuderen en waren deze ook bereid om daaraan mee te werken. Van de casussen die geïnterviewd zijn, voldeden achteraf 2 casussen niet aan de criteria en zijn daarom verwijderd uit de analyse. In bijlage 1 is een volledige lijst opgenomen van alle onderzochte Banenmakers. In Figuur 5 een overzicht van het aantal werkgeversnetwerken, platformen en sociale ondernemingen verspreid over Nederland.

Na de casusselectie zijn de casussen gecategoriseerd op verschillende eigenschappen om de dataset inzichtelijk te maken. Zo zijn de initiatieven ingedeeld op fase van ontwikkeling, te zien in Figuur 6.



Figuur 6: Fase van ontwikkeling

Aangezien er alleen casussen zijn onderzocht die al operationeel zijn, zijn er geen initiatieven opgenomen die tot de eerste categorie behoren.

4.2 Dataverzameling

4.2.1 Interviews

Door het verkennende karakter van het onderzoek is er gekozen voor semigestructureerde interviews. Voor elke casus is er één interview afgenomen op locatie bij het initiatief. De interviews zijn afgenomen door twee onderzoekers uit het onderzoekersteam van het project de Banenmakers, met één of twee respondenten van het initiatief. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgesteld interviewprotocol, gebaseerd op het ontwikkelde conceptueel model. De interviews duurden gemiddeld een uur. De respondent(en) binnen een initiatief zijn geselecteerd op basis van de rol die de respondent(en) inneemt/innemen in het initiatief. Alle respondenten die zijn geïnterviewd zijn sleutelfiguren binnen hun initiatief, zoals een directeur, kwartiermaker of initiatiefnemer. De interviews zijn allemaal afgenomen in de periode tussen oktober 2017 en april 2018. Met toestemming van de respondent(en) zijn de interviews opgenomen. Daarnaast zijn er tijdens de interviews aantekeningen gemaakt. Na afloop is van elk interview een uitgebreid interviewverslag gemaakt, waarvan de inhoud als belangrijkste data is gebruikt voor de analyse.

4.2.2 Focusgroepen

Naast individuele interviews zijn er drie werksessies georganiseerd. Tijdens deze werksessies is extra input opgehaald over de aanwezige casussen. Dit gebeurde in de vorm van focusgroepen. Kleine groepen van vier tot vijf vertegenwoordigers van verschillende initiatieven gingen in gesprek over stellingen. De onderzoekers maakten *field notes* tijdens deze bijeenkomsten. Dit had als voordeel dat de onderzoekers de

casussen konden observeren in een sociale setting terwijl de casussen zichzelf inhoudelijk tegenover elkaar positioneerden. Zo werden de overeenkomsten en verschillen tussen de casussen meteen zichtbaar op bepaalde thema's uit de literatuur. Deze focusgroepen gaven een verhelderende aanvulling op de interviews.

4.2.4 Documenten

Tot slot zijn van elk initiatief de website en eventueel aanvullende documenten geanalyseerd. De website en eventueel aanvullende documenten geven achtergrondinformatie over de initiatieven, zoals wat de vorm is van het initiatief, welke pijlers het initiatief heeft, welke activiteiten het initiatief onderneemt en welke resultaten het initiatief tot nu toe heeft bereikt. Informatie van deze documenten is geïntegreerd in het casusverslag.

4.3 Analyse

Door het afnemen van de 40 semigestructureerde interviews en de werksessies die als focusgroepen dienden, zijn veel gegevens verzameld. Deze data zijn gestructureerd geanalyseerd met behulp van de software Dedoose. Deze software geeft de mogelijkheid om zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses te uitvoeren. De hoofdactiviteit in de analyse is het coderen van de verzamelde data. Het doel van coderen is om op een systematische manier inzicht te verkrijgen in de ruw verzamelde data. Om dit te bereiken is er gecodeerd aan de hand van de techniek ontwikkeld door Strauss & Corbin (1990), een gedetailleerde uitwerking staat in bijlage 2. Na het coderen is er gekeken naar de patronen in de data per type Banenmaker. Dit enerzijds omdat de drie verschillende categorieën qua organisatie erg verschillen, maar anderzijds ook om de patronen van de drie categorieën met elkaar te vergelijken.



5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de 40 casussen geanalyseerd aan de hand van het conceptueel model, zoals beschreven in hoofdstuk 3.4. Om de Banenmakers te begrijpen schetsen we allereerst de context van de arbeidsmarkt waarin de initiatieven opereren. De waarnemingen van de Banenmakers over de context worden beschreven en wat voor invloed de context heeft op het functioneren van de arbeidsmarkt en de werkwijze van het initiatief. Dit hoofdstuk is daarom geen feitelijke verhandeling over de veranderingen op de arbeidsmarkt, maar geeft inzicht in de perceptie van Banenmakers op de veranderingen op de arbeidsmarkt. We ondersteunen de analyse met letterlijke quotes van de Banenmakers zelf.

Na een beschrijving van de context, gaan we dieper in op de Banenmakers zelf. Eerst komen de werkgeversnetwerken aan bod, daarna de platformen en tot slot de sociale ondernemers. Per type Banenmaker analyseren we de drijfveren, organisatie, het verdienmodel, samenwerking met anderen en de effectiviteit en duurzaamheid van de initiatieven.

5.1 De arbeidsmarkt in context

De arbeidsmarkt functioneert onder druk van economische, demografische, bestuurlijke en culturele factoren, het bovenste deel van het conceptuele model. Deze factoren creëren uitdagingen maar ook kansen voor de arbeidsmarkt, die aangegrepen kunnen worden door de initiatieven.

Economische factoren

De economische laagconjunctuur van de jaren 2008 tot eind 2014 uitte zich in een relatief hoge werkloosheid en weinig vacatures. De vele faillissementen leidden tot gedwongen mobiliteit op de arbeidsmarkt, maar door een beperkte vraag naar arbeid was hoge werkloosheid het gevolg. Een groeiend probleem dat door de verschillende overheden en sociale partners op de agenda werd gezet. Daarnaast ontstond er door de onzekere tijden een rem op vrijwillige mobiliteit van werk naar werk. Zo omschrijft initiatief STAP: *“Iedereen bleef zitten waar hij of zij zat, dan had je in ieder geval werk”*. De economische crisisjaren haalden de dynamiek uit de arbeidsmarkt.

De economische hoogconjunctuur die volgde in de jaren daarna, zorgde voor een omkering in deze dynamiek. De vraag naar arbeid nam toe en de werkloosheid daalde tot het niveau van voor de crisisjaren. De grote vraag naar arbeid zorgt voor een intensiever human resourcesbeleid bij werkgevers, waar wordt ingezet op duurzame inzetbaarheid en behoud van werknemers. *“Werkgevers willen op dit moment niet van hun werknemers af. Iedereen is hard nodig”* benadrukt initiatief Xelfer en *“nu de krapte begint op te spelen zijn werkgevers huiverig dat hun goede mensen gaan bewegen”* ervaart



initiatief Rotterdam Werkt. Het lijkt erop dat ook economische hoogconjunctuur de dynamiek op de arbeidsmarkt drukt, maar dan vanuit de behoeften van werkgevers om hun werknemers te behouden. Vanuit het perspectief van de werknemer is hoogconjunctuur echter juist het moment om in beweging te komen. Zo *“voelen mensen wel meer ruimte voor oriëntatie nu de economie beter is”* merkt Zorgzijn Werkt, en zien andere initiatieven mogelijkheden om uit te breiden door de aantrekkelijke economie. Sommige initiatieven voelen de behoefte om hun focus te verschuiven in deze hoogtijdagen. Waar eerst de focus lag op het opvangen van de gedwongen mobiliteit, verschuift het nu richting het bewerkstelligen van duurzame inzetbaarheid en vrijwillige transitie. Onderwerpen als automatisering en robotisering en de effecten ervan op de arbeidsmarkt staan hoog op de agenda's van overheden, maar de Banenmakers zijn hier nog maar mondjesmaat mee bezig.

Demografische factoren

Naast de economische conjunctuur zijn er ook demografische ontwikkelingen die de arbeidsmarkt beïnvloeden. Vergrijzing is een nationale trend, maar sommige regio's ervaren naast de vergrijzing ook ontgroening en krimp. Deze demografische trends zorgen voor een afname van de potentiële beroepsbevolking en worden als een bedreiging gezien voor de regionale bedrijvigheid. Gelukkig blijven deze trends niet onopgemerkt, zo merkt initiatief Beyond: *“De bedrijven zien nu het gezamenlijk probleem; er zijn niet genoeg werknemers.”* Tegelijkertijd benoemt initiatief Locus de trend van vergrijzing als *“ruimte om op nieuwe manieren om naar werk te kijken.”* Bijvoorbeeld door werk op maat te maken voor de potentiële werknemer (jobcarving) in plaats van andersom. Hierdoor kan een groep potentiële werknemers worden bereikt die in een laagconjuncturele situatie minder makkelijk aan werk zouden komen.

Bestuurlijke factoren

De overheden en publieke instanties lijken nog niet altijd effectief in te spelen op dit soort demografische trends, veelal door de bureaucratische natuur die de overheid tekent. De meest genoemde wetten die van toepassing zijn op de onderzochte initiatieven zijn de Participatiewet (en de Banenafpraak) en Social Return on Investment (SROI)-verplichtingen, maar ook de Wet werk en zekerheid, met als onderdeel de transitievergoeding en gedachtevorming rondom de persoonlijke leerrekening. Meerdere initiatieven benadrukken hoe de complexiteit van de versnippering die de overheid creëert de effectiviteit in de weg zit. Het initiatief Greenport Werkt illustreert: *“Werknemers vallen vaak onder meerdere programma's en meerdere loketten. De regelgeving is ingewikkeld en onduidelijk.”* Deze onduidelijkheid zorgt ervoor dat er lang niet altijd optimaal gebruik gemaakt wordt van de beschikbare gelden door de Banenmakers.

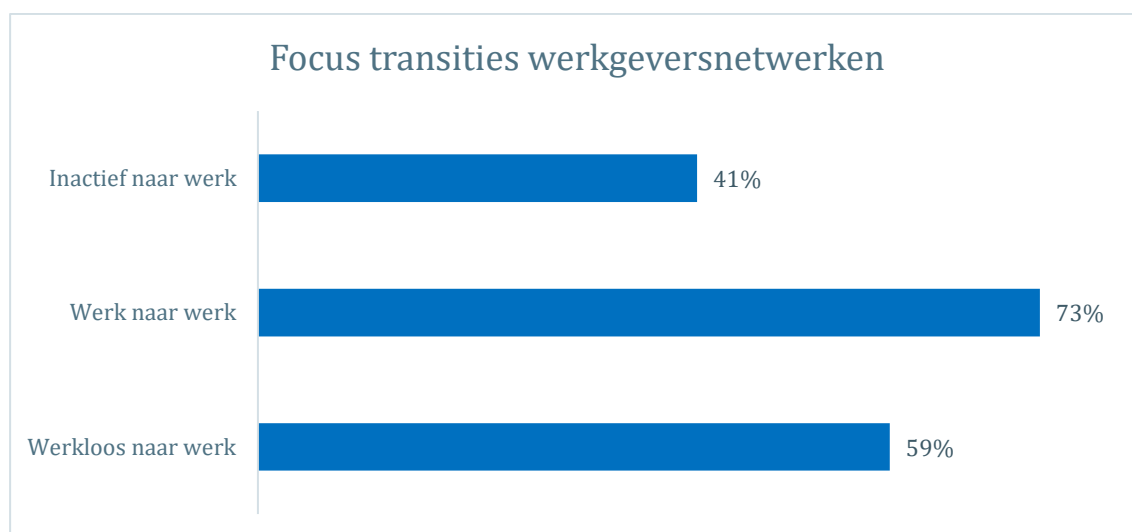


Culturele factoren

Veel van de initiatieven die we hebben gesproken zijn gericht op het stimuleren van onderlinge samenwerking tussen werkgevers op hun personeelsbeleid. In sommige regio's lijkt samenwerking overigens natuurlijker te ontstaan dan in andere regio's, doordat er bijvoorbeeld al een hecht netwerk van bestaande relaties bestaat. Dat is geen vanzelfsprekendheid. De initiatieven ervaren nu hoe human resource-afdelingen vaak nog naar binnen gericht zijn, gefocust op eigen uitdagingen en korte termijn. Bedrijven zijn verwickeld in een 'war on talent' met elkaar om voor zichzelf het beste personeel te verkrijgen, wat aansluiting bij netwerken of platformen lijkt te bemoeilijken. Echter, de onzekerheid over de beschikbaarheid van voldoende personeel in de toekomst zorgt voor een groeiend besef bij werkgevers dat ze zich moeten organiseren om gezamenlijk arbeidsmarktuitdagingen op te pakken.

5.2 Werkgeversnetwerken

Er zijn 22 werkgeversnetwerken onderzocht. Deze Banenmakers richten zich in hun ambities voornamelijk op het stimuleren van vrijwillige arbeidsmobiliteit en proberen van werk naar werktransities te realiseren, zie Figuur 7. Deze netwerken kunnen zich richten op meerdere transitie's naast elkaar. Tussen werkgevers in het netwerk moet verbinding ontstaan die ervoor zorgt dat mensen tussen de bedrijven gemakkelijker van baan kunnen wisselen. Ze richten zich daarbij op het verhogen van zelfregie van de werknemers, of op interactie tussen de werkgevers. Sommige netwerken (met name in sectoren waar op dit moment een arbeidsmarkttekort is) werken aan meer inclusiviteit en proberen ook mensen van werkloosheid of inactiviteit naar werk te bewegen. Werkgeversnetwerken fungeren als de infrastructuur van de arbeidsmarkt door arbeidsmobiliteit te faciliteren, bijvoorbeeld in de vorm van kennissessies en matchsessies.



Figuur 7: Percentage focus transitie werkgeversnetwerken. Een initiatief kan meerdere transitie's tegelijk aanpakken, waardoor de som optelt tot meer dan 100% (Beeld: Birch)

Drijfveren

Om werkgevers samen te laten werken, is er vaak een bedrijfsmatige prikkel nodig die de beweging in gang zet. Bij werkgeversnetwerken zien we dat veel van deze netwerken zijn ontstaan tijdens de (huidige) economische hoogconjunctuur, die het een uitdaging maakt om nieuwe mensen te vinden. Deze tekorten zorgen ervoor dat groepen werkgevers dichter bij elkaar komen en samen gaan werken in werving of uitwisseling van werknemers. Dat ontstaat ofwel uit het besef dat samen optreden effectiever is dan alleen, ofwel uit het besef dat over sectoren en bedrijfsgrenzen heen kijken bijdraagt aan het vinden van de juiste mensen. Wat Voordeel & Vervolg hierover zegt, is exemplarisch voor veel netwerken: *“Het initiatief kwam vanuit werkgevers zelf, die dringend nieuw personeel nodig hadden”*. Banenmakers zien een duidelijke verandering in hun context die mede aanleiding geeft tot het ontstaan van initiatieven. Dat gaat niet vanzelf, iemand moet signaleren dat er behoefte is aan netwerkvorming en de dienstverlening die daar onderdeel van is, zoals Loopbaanstation opmerkt: *“Een van de belangrijkste drempels was het ontbreken van een netwerk, het elkaar niet kunnen vinden. Daarom werden er plannen gemaakt om een netwerk te vormen met een aantal werkgevers (...)”*.

Werkgeversnetwerken ontstaan dus voornamelijk door een (gezamenlijke) uitdaging die een groep werkgevers treft en waarin ze samen besluiten te handelen. Daarmee sluiten ze vaak aan op agendering vanuit de (regionale) overheid. Brabants besten is een netwerk dat is ontstaan doordat de provincie kleinere werkgeversnetwerken stimuleerde samen iets in de arbeidsmarkt van de regio te gaan doen. Dat wil niet zeggen dat deze netwerken slechts ontstaan door bedrijfsmatige en bestuurlijke prikkels, er komt ook leiderschap en eigenaarschap bij kijken. De leden van een netwerk zijn hier de drijvende kracht achter, zoals bij Koenraed, dat een stimulans is voor *“werkgevers die sociaal willen ondernemen en dit willen doorvoeren in hun personeelsbeleid”*. Leden van een netwerk zijn tegelijkertijd ambassadeurs voor de waarden van het netwerk. Ook de initiatiefnemers zijn vaak begonnen vanuit een persoonlijke missie, zoals Werken in Friesland: *“mijn hart gaat sneller kloppen wanneer mensen meer hun talenten benutten”*.

Organisatie

Werkgeversnetwerken organiseren zich over het algemeen in de vorm van een stichting, maar ook in de vorm van een vereniging. Zij hebben geen winstoogmerk en kiezen de vorm bij de manier waarop ze hun partners aan zich willen binden. Bij een vereniging betalen de leden contributie en hebben zij inspraak in de richting van de organisatie. Dit creëert eigenaarschap onder de leden. Vaak begint een netwerk informeel, maar wordt het steeds formeler naarmate de omvang van het netwerk toeneemt en er meer activiteiten zijn. Door zich te formaliseren creëren de netwerken ruimte voor het proces van *principled engagement*. Zoals Facta Non Verba opmerkt: *“Facta Non Verba heeft nu 35 werkgeversleden en groeit gestaag. Dat zorgt voor een heroverweging van de*



organisatievorm. Mogelijk is een stichting een passender organisatiemodel dan een vereniging, omdat het in een stichting mogelijk is om een aantal betaalde werknemers te hebben en daardoor professioneler te werken.” Overwegingen over de schaal en het verdienmodel zijn uiteindelijk doorslaggevend voor de keuze van de formele vorm. De onderzochte netwerken in deze studie zijn non-profit. Naarmate netwerken professionaliseren bewegen ze van een los-vast verband van werkgevers naar een meer geformaliseerde structuur. Daarin krijgen vaak (een aantal van) de partners in het netwerk een positie in bijvoorbeeld een bestuur of stuurgroep, met een strategische rol. Met die professionalisering wordt vaak ook uitvoeringscapaciteit georganiseerd, betaald door leden of andere stakeholders. De vorm die Huis van het Werk heeft gekozen is daar een goed voorbeeld van: *“Er is een bestuur dat afkomstig is uit de partnerbedrijven en dat onbezoldigd zijn werk doet. Het bestuur bepaalt onder andere de strategie. Het bureau bestaat uit twee à drie personen, die de uitvoering doen en contacten met stakeholders aanboren en onderhouden.”* Daarbij geven een aantal netwerken aan dat het cruciaal is om een centraal aanspreekpunt te hebben (een kartrekker of boegbeeld) dat het netwerk bij elkaar kan houden en betrekken.

Alhoewel deze Banenmakers hun succes vaak deels afmeten aan de grootte van het netwerk van aangesloten werkgevers, zijn ze vrijwel allemaal van mening dat groter niet per se beter is. De netwerken geven aan bewust niet te hard te willen groeien of klein te blijven om het karakter van de groep te behouden, dienstverlening behapbaar te houden en aan te sluiten op de regionale en sectorale context waarmee ze te maken hebben. Werken voor Zeeland geeft aan dat zij *“een netwerk wil zijn dat ook daadwerkelijk resultaten boekt en dan moet je als netwerk niet te groot willen zijn”*. Brabants Besten sluit daarbij aan: *“Als je bovensectorale mobiliteit wilt organiseren, dan moet je dat regionaal aanpakken. De meeste mensen gaan niet snel verhuizen voor hun werk.”* In enkele gevallen besluit een netwerk een nieuw netwerk te starten in een andere regio of sector zodra het netwerk te groot wordt.

Het zwaartepunt van de activiteiten van werkgeversnetwerken ligt in het faciliteren van transitie via allerlei manieren. Er zijn maar weinig netwerken die zich als doel hebben gesteld een actieve rol te spelen in het direct en definitief uitwisselen van personeel. Het netwerk treedt juist op als facilitator en zet de leden aan om onderling transitie mogelijk te maken. Initiatieven die wel aan de uitvoerende kant actief zijn, richten zich vaak op het vergroten van de instroom in de sector door middel van leerwerktrajecten. Zo zorgt Greenport Werkt met Groenstart ervoor dat deelnemers met een afstand tot de arbeidsmarkt door middel van een opleiding bij een werkgever in de tuinbouw terecht kunnen.

Verder kennen de werkgeversnetwerken een breed palet van dienstverlening voor hun aangesloten werkgevers dat per situatie varieert van netwerkbijeenkomsten tot



matchtafels, hulp bij processen met bestuurlijke, wettelijke en administratieve kennis voor leden tot online vacaturebanken. Werkgeversnetwerken stemmen hun activiteiten en de intensiteit ervan af op de schaal en de aard van het netwerk en de behoeften van de leden die ze gaandeweg ervaren. Met name initiatieven in de beginfase gebruiken pilotprojecten op kleine schaal om dienstverlening te ontwikkelen voordat deze wordt opgeschaald, zoals Verspild Talent: *“Op dit moment draait er een pilot bij 10 ondernemingen in de regio die met deze diensten aan de slag zijn gegaan. Daarvan is het einde van het traject bijna bereikt.”*

Vaak zijn de doelen van al deze activiteiten vergelijkbaar. Het gaat om het bij elkaar brengen van werkgevers in het netwerk om positieve matches te maken (of dat nu via een fysieke ontmoeting of een digitaal platform is). Dat kan door het delen van kennis, het inspireren van elkaar en het delen van vacatures. Zo organiseert Mobiliteit Utrecht bijvoorbeeld een ‘kennis-carrousel’: *“Hier delen bedrijven hun trainingen. De trainingen worden deels opengesteld voor het netwerk, zodat kandidaten ook in andere organisaties kunnen kijken.”* De vorm die gekozen wordt, lijkt te variëren in de intensiteit en de mate van betrokkenheid die het vraagt van de partners in het netwerk. Veel netwerken organiseren vrijblijvende netwerkbijeenkomsten of matchbijeenkomsten (vaak bij een aangesloten lid dat in natura bijdraagt door de organisatie deels op zich te nemen), waar werkgevers en werknemers elkaar kunnen ontmoeten en opties kunnen doorspreken. Dit vereist relatief weinig inzet van de betrokkenen, maar kan wel eens per maand plaatsvinden en op grote schaal gebeuren. Bij het organiseren van leerwerktrajecten is de betrokkenheid en inzet van partners dan weer zeer hoog, ook al worden er slechts een klein aantal mensen opgeleid.

Verdienmodel

Werkgeversnetwerken hebben vaak een minder traditioneel verdienmodel dan sociale ondernemingen. Alhoewel de netwerken non-profit zijn vinden ze wel dat ze zichzelf duurzaam in stand moeten kunnen houden, liefst zonder subsidies vanuit overheden. Dit doen ze over het algemeen door hun leden een goede propositie te bieden. Netwerken draaien in de beginfase vaak nog op goede wil en enthousiasme van de betrokkenen. Door de leden van het netwerk slim in te zetten en ieder wat bij te laten dragen (vaak in tijd, locatie of materiaal) zorgen de netwerken ervoor dat ze hun activiteiten kunnen opzetten en valideren. De Normaalste Zaak bijvoorbeeld draait op de immateriële bijdragen van haar leden: *“De bedrijven betalen geen lidmaatschapsgelden en er zijn ook geen betaalde activiteiten of individuele dienstverlening. (...) Wel wordt er van de aangesloten bedrijven een immateriële bijdrage verwacht door actieve deelname aan de activiteiten.”* Echter, om op te schalen moet het verdienmodel meeveranderen. In een latere fase van ontwikkeling is te zien dat tegelijk met een professionelere uitvoering, vaak in de vorm van een projectbureau, ook het verdienmodel verandert, vaak naar een lidmaatschaps-constructie, waar leden van het netwerk een vast bedrag per maand of



jaar betalen om deel te nemen aan de activiteiten. Tien van de netwerken gebruiken inmiddels een abonnementsmodel, zoals Facta Non Verba: *“Leden betalen een jaarlijkse bijdrage (...). Die contributie wordt altijd ingezet ten bate van de kandidaten.”* In netwerken waar niet alle leden behoefte hebben aan dezelfde dienstverlening wordt er gewerkt met pakketten waarin betaald kan worden voor losse elementen van de dienstverlening. Er is sprake van differentiatie in afname van diensten en producten. Loopbaanstation vraagt bijvoorbeeld een commissie voor elke succesvolle plaatsing die zij realiseren als vergoeding van de opleiding die eraan voorafging. Al deze verdienmodellen worden soms aangevuld met subsidies, negen van de initiatieven geven aan (voor een deel) afhankelijk te zijn hiervan. Opvallend is dat de werkgeversnetwerken goede financiering niet als een grote uitdaging zien. Een paar initiatieven hebben moeite met het aantrekken van nieuwe subsidie of het vinden van een beter businessmodel, maar over het algemeen lijken de werkgeversnetwerken zich minder zorgen te maken dan de andere type Banenmakers. Wel geven werkgeversnetwerken aan minder afhankelijk te willen zijn van subsidies om zo een duurzamer businessmodel te ontwikkelen.

Samenwerking

Werkgeversnetwerken zijn per definitie samenwerkingsverbanden van overwegend ondernemingen met een gemeenschappelijk belang of eenzelfde uitdaging. Deze netwerken werken echter ook samen met andere publieke partijen, werkgevers en sociale partners. Een groot deel van de netwerken werkt samen met gemeenten, waarbij deze organisaties soms als werkgever zijn aangesloten om hun eigen ambtenaren transities te laten maken. Deze netwerken zijn ontstaan vanuit het idee dat er samen meer bereikt kan worden dan alleen en veel netwerken geven aan dat de samenwerking de basis is van het succes. Daarbij geven ze aan dat met name langdurige relaties waarin draagvlak wordt gecreëerd in het hele netwerk belangrijk zijn voor het slagen van een initiatief.

Effectiviteit en duurzaamheid

De werkgeversnetwerken zijn per definitie samenwerkingsverbanden. Dat maakt dat veel van deze Banenmakers samenwerking zien als de sleutel tot hun succes. De belangrijkste antecedenten voor een duurzame samenwerking zijn vertrouwen, draagvlak creëren bij alle afzonderlijke samenwerkingspartners en een focus op de lange termijn. Een aantal netwerken geeft aan dat de lange duur van de samenwerking de relatie hechter maakt en de resultaten verbetert. *“Als je wil dat bedrijven echt samenwerken, moeten ze elkaar willen leren kennen en vertrouwen”*, zoals Huis van het Werk ondervindt. Werkgeversnetwerken noemen het belang van het luisteren naar de aangesloten werkgevers en beleid afstemmen op de behoefte van werkgevers leidend in hun acties.



De netwerken onderstrepen het belang van de juiste organisatievorm voor de duurzaamheid van het initiatief. Een juiste organisatievorm kan de ruimte bieden voor afstemming van het doel maar ook de capaciteit om acties uit te voeren die cruciaal zijn in het bestaan van het netwerk. Voor de effectiviteit van netwerken is het van belang om een centraal punt te hebben waar de partners naartoe kunnen met vragen en problemen, zoals een projectbureau. Werkgeversnetwerk Koenraad zegt daarover: *“Voor werkgevers is het erg prettig dat zij maar met één persoon en dus één aanspreekpunt te maken hebben.”* De samenwerking die uit zo'n netwerk voortvloeit, is volgens deze Banenmakers essentieel voor het succes, zonder de 'multiplier' van andere partijen komen de resultaten niet van de grond.

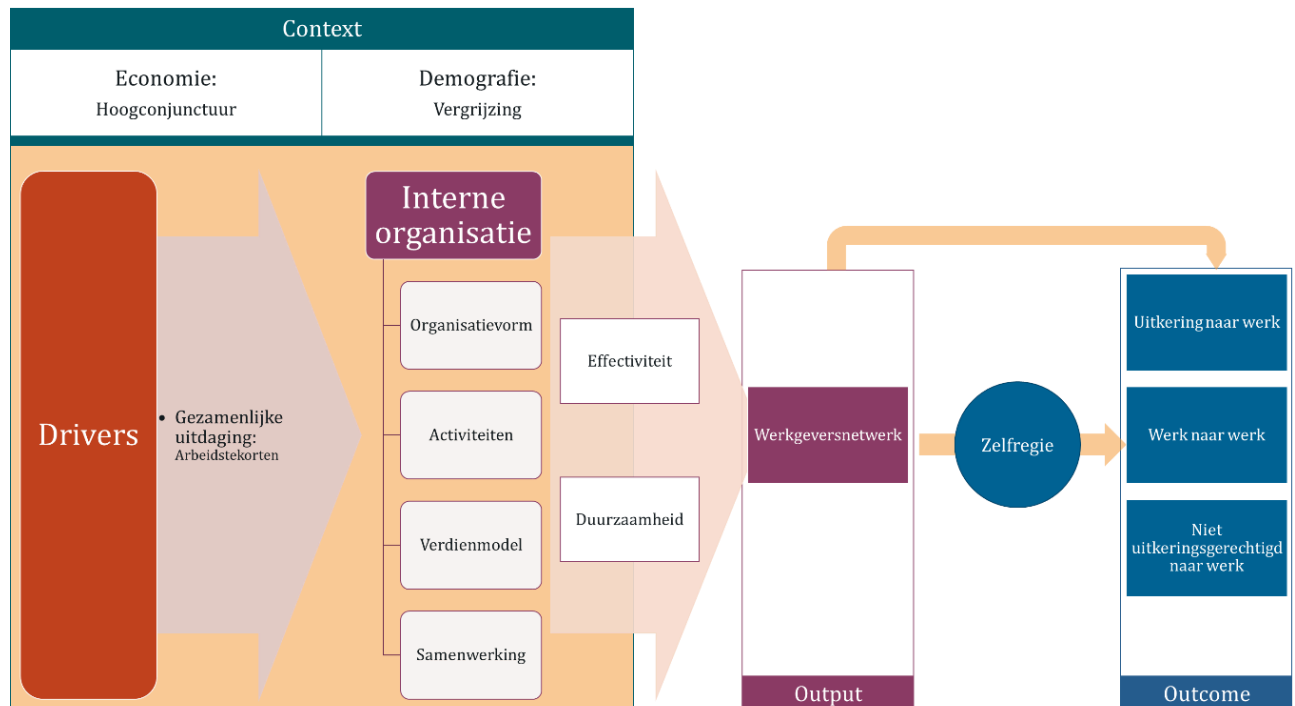
De werkgeversnetwerken hebben het niet altijd makkelijk. Samenwerking is de sleutel tot succes, en daar vinden ze dan ook de nodige uitdagingen. De samenwerking met publieke partijen zoals het UWV en gemeenten loopt niet altijd zo effectief als gewenst. Er zit vaak wel goede wil bij deze partijen, maar het ontbreekt aan structuur en eenduidigheid om een goed lopende samenwerking op te zetten volgens de werkgeversnetwerken. Werkgeversnetwerken zien daarnaast de grote uitdaging om hun eigen netwerk van private partijen bij elkaar te houden. De netwerken vinden het moeilijk om draagvlak te creëren bij de partners. *“HR is voor MKB-bedrijven geen speerpunt, de focus ligt op de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Het is daarom soms lastig om ze de voordelen te laten inzien”*, merkt Veluwe Portaal. Daarnaast handelen bedrijven nog op een oude manier, zoals SIM leerwerkfabriek opmerkt: *“Om duidelijk te maken dat bedrijven de oorlog niet alleen gaan winnen proberen we vanuit de SIM aan te tonen dat de problematiek op de arbeidsmarkt dermate groot is dat ze het niet alleen gaan redden.”* Het geheel vereist een verandering van denkwijze die de netwerken bij hun partners moeten bewerkstelligen. Een aantal initiatieven worstelt nu met de doorontwikkeling van het eigen initiatief, ze willen groter worden en professionaliseren en daar komen allerlei uitdagingen bij kijken. Voor Facta Non Verba gaat die uitdaging over *“het bewaken van de authenticiteit. De organisatie wil steeds verder groeien en professionaliseren, en tegelijkertijd ook de betrokkenheid van werkgevers en hands-on cultuur bewaken.”*

Conclusie

Vanuit het conceptueel model geredeneerd (zie Figuur 8), zien we dat de combinatie van economie en demografie in de context gezamenlijke uitdagingen creëert die worden aangepakt in de vorm van werkgeversnetwerken. De hoogconjunctuur en vergrijzing zorgen voor arbeidstekorten en geven een gezamenlijk belang en een reden voor collectieve actie op de arbeidsmarkt. Zodra een leider opstaat die mensen aan elkaar verbindt in het netwerk (drivers), heeft dat invloed op de activiteiten die ondernomen worden. Werkgevers beginnen met informeel kennis uitwisselen op gebied van personeelsvraagstukken en formaliseren zich daarna vaak in de vorm van een



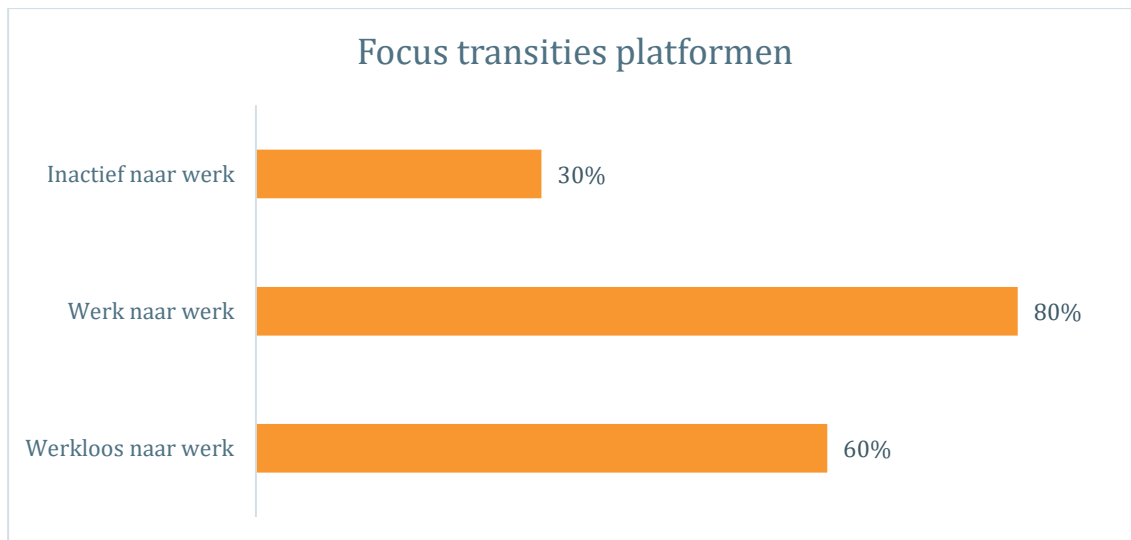
vereniging of stichting. Naast kennis uitwisselen wordt er ook gewerkt aan loopbaanbegeleiding en inclusief ondernemen om de arbeidstekorten op te vangen. Vertrouwen tussen de werkgevers is erg belangrijk voor de effectiviteit en de duurzaamheid van het initiatief, dit kan zich uiten in een duidelijke ondernemerscultuur in een regio. Uiteindelijk leidt dit tot zowel directe transitie op de arbeidsmarkt als transitie via zelfregie.



Figuur 8: Conceptueel model – Focus Werkgeversnetwerken (Birch)

5.3 Platformen

In deze studie zijn tien platformen onderzocht. De platformen positioneren zich tussen werkgevers en werkzoekenden of werkenden en proberen transitie te realiseren door de relatie tussen beiden te faciliteren. Een platform levert een (veelal online) dienst door werkgevers met werknemers te verbinden en verschilt daarmee van een werkgeversnetwerk die een verbinding tussen werkgevers onderling oplevert. Ze richten zich daarmee met name op de transitie van werk naar werk (Figuur 9), maar kunnen zich richten op meerdere transitie. Platformen dragen vooral bij aan de zelfregie van werknemers, tegelijkertijd ondersteunen ze werkgevers in wervings- en selectievraagstukken. Zes van de tien platformen omschrijven zich als non-profit, de andere platformen leveren een dienst voor een financiële bijdrage.



Figuur 9: Percentage focus transitie platformen Banenmakers. Een initiatief kan meerdere transitieplatformen tegelijk aanpakken, waardoor de som optelt tot meer dan 100% (Beeld: Birch).

Drijfveren

De constant veranderende conjunctuur, de groeiende behoefte aan human capital in specifieke sectoren maar ook in specifieke regio's en de decentralisatie van overheidsbeleid leiden tot een behoefte aan organisaties die de infrastructuur op de arbeidsmarkt versterken. Ondersteuning bij werving- en selectievraagstukken bijvoorbeeld, is in tijden van zowel hoog- als laagconjunctuur een behoefte. Daar waar het ene platform juist helpt bij het grote tekort aan technisch personeel vanwege aantrekkelijke economie, zijn andere platformen ontstaan door urgentie uit crisis. Jobsurfing omschrijft hoe het dat wil doen: *“Natuurlijk zou een uitwisseling tussen kleine bedrijven mogelijk zijn op een traditionele manier, in een zaaltje, maar dat kost veel energie en tijd vanuit de deelnemende bedrijven. De nieuwe generatie is gewend om via internetplatforms te werken.”* De behoefte aan infrastructuur op de arbeidsmarkt komt zowel vanuit het bedrijfsleven, als van vakbonden en regionale boards. Een aantal van de onderzochte platformen in deze studie komt dan ook voort uit een vakbond of regionale boards, andere platformen komen voort vanuit een ondernemersdrift bij mensen die die kansen zien en willen benutten, bijvoorbeeld bij B. Startup School Amsterdam: *“Zo hingen er bij de bedrijven die kantoorruimte huren bij B. Amsterdam allemaal briefjes met allerlei vacatures, zoals growth hackers, developers, etc. Dit maakte het heel interessant om mensen te gaan opleiden die in het eigen ecosysteem van de BSSA aan de slag konden gaan.”* Het ontstaan van platformen is dus gebaseerd op een slimme combinatie van ondernemerszin en de juiste omstandigheden.

Bij bijna alle onderzochte platformen blijkt de behoefte in de markt de overheersende drijfveer te zijn. De persoonlijke drijfveren die zijn gevonden in het onderzoek, zijn voornamelijk gebaseerd op werkervaring en visie op het vak. De werkervaring van de

persoonlijke oprichters lijkt een bevestiging van de behoefte in het veld die wordt bepaald door de private en publieke spelers.

Organisatie

De oprichters van een platform initiëren de dienstverlening die ze op de markt willen introduceren, of het product dat ze aan de man willen brengen vaak door het draaien van een pilot. Wanneer de pilots uitwijzen dat het idee van het platform werkt, beginnen de initiatieven met het opschalen van hun activiteiten en het formaliseren van hun organisatie. De diversiteit in organisatievormen is groot bij platformen. Een paar platformen organiseert zich als BV of NV, andere organisatievormen zijn een akkoord, een consortium of een stichting. De organisatievorm en -structuur is afhankelijk van de context waaruit het platform is ontstaan. Slechts één van de platformen geeft aan zich formeel te hebben gestructureerd in een projectorganisatie met een onafhankelijke programmadirecteur, partners, stuurgroep en adviesorgaan. Voor drie andere platformen vormt juist de flexibele schil een belangrijke component. Uit de redentatie die platformen daarbij geven lijkt een voorkeur te spreken voor een simpele en platte organisatiestructuur. In weer een ander platform is iemand vanuit een hogeschool, bedrijfsleven of overheidsorganisatie gedetacheerd om het platform te runnen.

Platformen realiseren transitie op de arbeidsmarkt over het algemeen via onlinedienstverlening. Ze matchen kandidaten met werkgevers, bieden loopbaanbegeleiding of in enkele gevallen ook opleiding. Vaak biedt de onlinedienstverlening van platformen deelnemende werkgevers autonomie in de uitwisseling van personeel of vacatures en is eenvoudig en 24/7 beschikbaar. Onlinedienstverlening kan goed worden gebruikt voor trainingen of voor het maken van een elektronisch cv van kandidaten die op zoek zijn naar (ander) werk via het platform. Daarnaast faciliteren platformen de verspreiding van kennis. Er worden vacatures gedeeld en er is ruimte voor onderzoek en analyse. Bijvoorbeeld Reshoring Connection - het initiatief dat bedrijven wil stimuleren om activiteiten die momenteel in het buitenland zijn georganiseerd dichterbij te organiseren- maakt gebruik van data en wetenschappelijke methoden die worden aangereikt door de Universiteit van Tilburg. Reshoring Connection onderzoekt op basis van deze informatie welke bedrijven onderdelen van hun primaire proces dichterbij huis kunnen uitvoeren. In plaats van 'outsourcen' juist dichterbij organiseren (reshoring). *"Om deze in kaart te krijgen, wordt een door de Universiteit Tilburg ontwikkelde tool gebruikt met een set van 135 variabelen die ingevuld kunnen worden met de financieel verantwoordelijke van een bedrijf."*

Verdienmodel

Qua financiering lijken platformen bewust weg te blijven bij structurele subsidies. Drie platformen geven aan dat ze in de beginfase gebruik hebben gemaakt van een 'startsubsidie'. Dit kan een subsidie betreffen vanuit overheid, triple helixsamenwerking



(zoals een economic board) of een landelijk A&O fonds. Platformen hebben een private financier of gebruiken een verdienmodel waar per deelnemer wordt betaald. Inkomen wordt gegeneerd door een afhandelingsvergoeding, een uurprijs via een intermediair, of een fee per afname van het product. Werkgevers die gebruik maken van de dienstverlening van platformen betalen dit doorgaans vanuit hun interne kostenbesparing. Zoals STAP dat omschrijft: *“Werkgevers betalen nu de kosten voor het coachingstraject eigenlijk van de kosten die ze niet maken. Het gaat hierbij dan op kosten die bespaard worden op ziekteverzuim en de uitval van werknemers”*. De diversiteit en afwisseling in verdienmodellen van platformen komt bij PlaytoWork samen: *“Werkgevers kunnen op verschillende manieren diensten afnemen: pay per ad (per geplaatste vacature), pay per match, pay per assessment en pay per candidate.”* Platformen zijn dus relatief onafhankelijk van financiers en kunnen hun eigen broek ophouden. Dat maakt ze sterk en duurzaam voor de lange termijn.

Uit de ambities van de onderzochte platformen blijkt dat zelfregie en vrijwillige mobiliteit belangrijk zijn. Platformen geloven in de werkwijze van zelfregie en motivatie om te werken aan je eigen carrièrepad en transitiekansen. Sommige platformen willen in de toekomst graag meer bedrijven of deelnemers betrekken in hun platform, maar ook hun doelgroep verbreden. Zoals B. Startup School Amsterdam aangeeft: *“In de toekomst zou de BSSA zich ook willen gaan richten op mensen met een MBO-niveau. Aanvankelijk konden zij ook deelnemen aan de BSSA, maar de mengeling tussen MBO en HBO/WO niveau bleek niet te werken qua leertempo en startniveau.”*

Samenwerking

Platformen bestaan van samenwerking en doen dit met diverse partijen. Zowel publieke als private partijen zijn bij platformen betrokken of aangesloten. De samenwerking met publieke partijen kan in de vorm van financiering of personeel (projectleider) zijn. Bij geen enkel platform wordt de gemeente expliciet en als enige samenwerkingspartner genoemd, omdat vaak sprake is van een publiek-private samenwerking. Samenwerken met het bedrijfsleven vindt zowel in de regio als landelijk plaats. Daar waar expliciet wordt gesproken over regionale samenwerking worden vaak economic boards genoemd. Regelmatig wordt specifiek een sociale partner, vaak een vakbond, genoemd.

Effectiviteit en duurzaamheid

De belangrijkste graadmeter van succes bij platformen is de kwaliteit van diensten en producten. Maatwerk, kleinschaligheid en aansluiting op de actuele arbeidsmarkt worden als concrete voorbeelden genoemd. De platformen zijn in staat om zich te richten op maatwerk en kleinschaligheid, omdat ze een combinatie hebben van (schaal)voordelen vanuit de landelijke dekking en het regionale maatwerk in de uitvoering. Voor een goede kwaliteit en diensten en producten wordt ook intrinsieke



motivatie van deelnemers genoemd: *“Alleen aan de slag met mensen die willen en kunnen.”* (C3 Werkt).

In het belang van goede online dienstverlening is een aantrekkelijke en goedwerkende online omgeving cruciaal. Platformen zijn daarnaast succesvol als er weinig bureaucratie is, er goed personeel rondloopt en er voldoende ruimte is voor ontwikkeling en leren. Financiering wordt door geen van de platformen expliciet als succesfactor genoemd. Een goede en brede samenwerking met veel publieke en private partijen echter wel. Goede samenwerking is er niet zomaar, daar zijn sterk commitment en slagvaardige mentaliteit voor nodig. Ook de sfeer binnen de interne organisatie wordt genoemd als succesfactor binnen samenwerking. In het bouwen van vertrouwen helpt het als de organiserende partij onafhankelijk is.

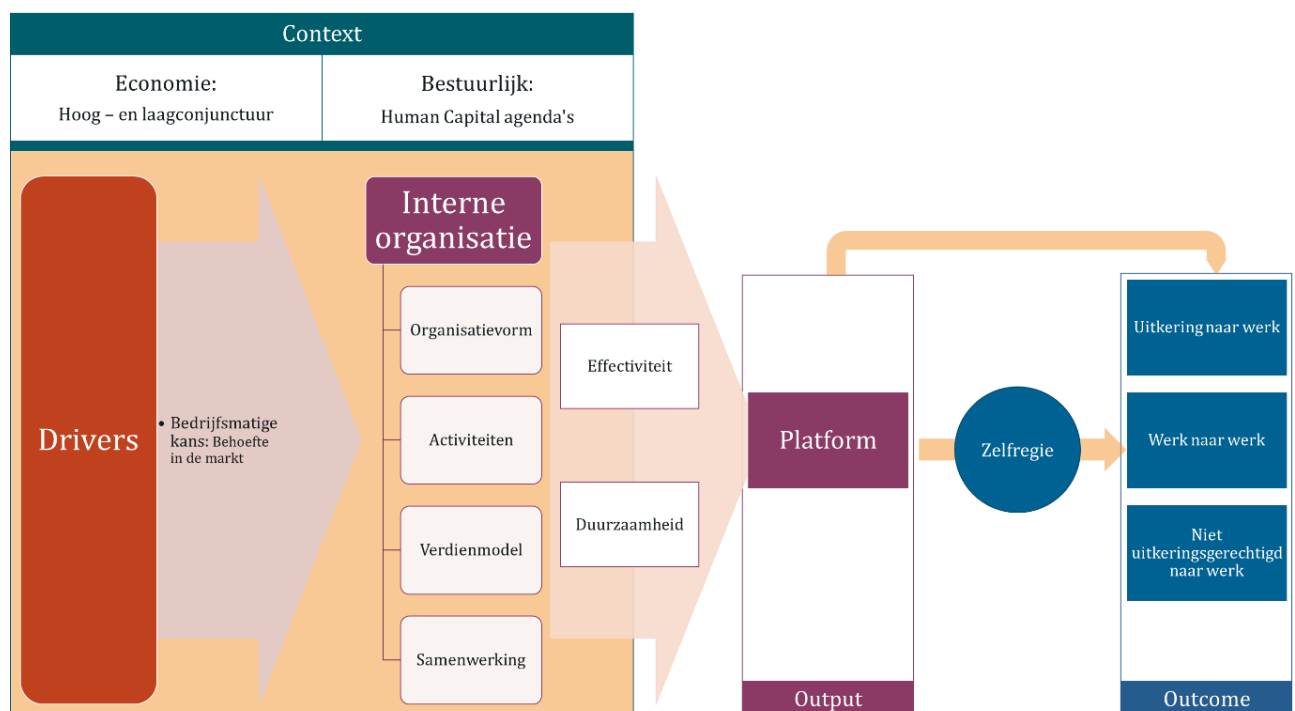
De grootste externe uitdaging voor platformen is het bewerkstelligen van een verandering in denkwijze bij werkgevers en organisaties. Zes van de tien platformen noemt dit expliciet. Het gaat om *“de juiste mindset”* of *“het kost tijd om het idee van het platform over te brengen”* tot *“het doordringen van de relevantie om skills in kaart te brengen”*. Andere genoemde externe uitdagingen zijn de samenwerking met publieke partijen, regelgeving en onvoldoende aanbod. Het is de uitdaging om *“de balans te vinden tussen polderen en vernieuwen: Als je duurzaam wil vernieuwen kan je niet om wet en regelgeving heen.”* Met onvoldoende aanbod wordt het niveau van mensen en het aantal mensen bedoeld.

Als interne uitdaging wordt met name een onafhankelijk verdienmodel genoemd. Er is een sterk verband tussen de externe uitdagingen en de interne uitdaging om rendabel te blijven. De doelstelling van veel platformen is om zelfstandig te functioneren. *“Je moet het niet hebben van subsidies”*, zegt Xelfer, hoewel het gebruik maken van subsidies erg verleidelijk kan zijn. Als we kijken naar het verdienmodel van de platformen, zien we dat dat goed lukt. Hun onafhankelijkheid van subsidies en een verscheidenheid van geleverde producten leidt tot duurzame initiatieven. Een andere interne uitdaging is om de juiste doelgroep te blijven aanspreken. Het is lastig om de werknemers zelf te bereiken, het gaat nu voornamelijk via de werkgever. Werknemers zouden zich wel kunnen aanmelden, maar doen dat in de praktijk nauwelijks. Hierin zit een potentiële kwetsbaarheid voor platformen. Jobsurfing: *“Het initiatief is voorlopig eerst bij werkgever, een werknemer kan zichzelf nog niet aanmelden.”* C3Werkt: *“Het is lastig om de werknemers zelf te bereiken, het gaat nu voornamelijk via de werkgever.”* Tot slot een uitdaging om niet te vergeten voor platformen: de core business van onlinedienstverlening is nog niet voor alle doelgroepen en generaties de meest effectieve werkwijze.



Conclusie

In Figuur 10 is het conceptueel model gespecificeerd voor platformen weergegeven. De context van platformen wordt bepaald door zowel de laagconjunctuur op economisch terrein als de groeiende aandacht voor human capital bij verschillende instituties op bestuurlijk terrein. Tijdens laagconjunctuur zijn er veel gedwongen werklozen, daarnaast zien overheden door de digitalisering en technologische ontwikkelingen een mismatch tussen vraag en aanbod. In tijden van hoogconjunctuur is er juist een behoefte vanuit de vraagkant om meer kandidaten op het grote aantal vacatures. Beide contextfactoren vragen om infrastructuur op de arbeidsmarkt om uiteindelijk de vraag en het aanbod beter bij elkaar te brengen. Deze behoefte in de markt is een bedrijfsmatige kans voor platformen. De platformen bewerkstelligen transitities door het bij elkaar brengen van de werkgevers en de (potentiële) werknemers, waarbij de kracht zit in de onafhankelijkheid van het platform.

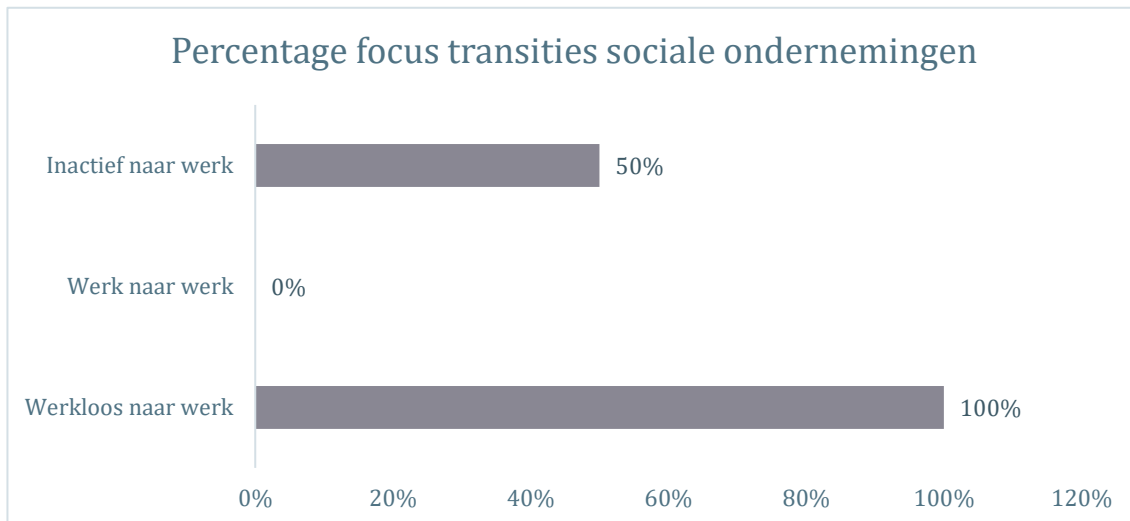


Figuur 10: Conceptueel model – Focus Platformen (Beeld: Birch)

5.4 Sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die opgericht zijn met, boven alles, een maatschappelijk doel. Er zijn 8 sociale ondernemers geanalyseerd. De ambitie van de Banenmakers die tot de categorie van sociale ondernemingen behoren, is over het algemeen een meer inclusieve arbeidsmarkt door mensen met een afstand op de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. De resultaten van de analyse van sociale ondernemingen laten zien dat zij deze ambitie ook bewerkstelligen. De Banenmakers in de categorie sociale ondernemingen zorgen voor een grotere, maar ook een duurzame transitie vanuit werkloosheid naar de arbeidsmarkt. Dit doen de ondernemingen aan de

hand van activiteiten zoals leerwerktrajecten, loopbaanbegeleiding of het creëren van banen met bijvoorbeeld jobcarving. Hiermee zijn de sociale ondernemingen een belangrijk element in de werking van het transitionele arbeidsmarktmodel. Sociale ondernemingen hebben vaak grote ambities: ze willen doorgroeien, het bereik van hun dienst vergroten en nieuwe vestigingen openen, met als doel een nog grotere maatschappelijke impact te kunnen maken.



Figuur 11: Percentage focus transitie sociale ondernemingen. Een initiatief kan meerdere transitie tegelijk aanpakken, waardoor de som optelt tot meer dan 100% (Beeld: Birch).

Drijfveren

Sociaal ondernemers worden gedreven door een combinatie van prikkels vanuit de omgeving. De belangrijkste onderliggende prikkel die sociaal ondernemers drijft, is de passie voor het creëren van maatschappelijke impact, vaak ontstaan vanuit een persoonlijke ervaring. Bijvoorbeeld een ervaring met naasten die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Deze maatschappelijke prikkel staat meestal niet op zichzelf, maar is gecombineerd met een bedrijfsmatige prikkel gecreëerd door wet- en regelgeving. Een vaak genoemde wet die kansen creëert voor sociale ondernemingen is de *Social Return on Investment* (SROI). De wet eist dat de overheid rekening moet houden met SROI bij inkooptrajecten. Hierdoor wordt er vraag gecreëerd naar ondernemingen die invulling geven aan een SROI-verplichting door zich in te zetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat kan doordat sociale ondernemingen direct leveren aan overheden of dat opdrachtnemers van overheden sociaal inkopen bij sociale ondernemingen waarmee zij aan hun SROI-verplichting kunnen voldoen. Daarmee wordt de passie voor maatschappelijke impact maken een ondernemerskans. Een andere bedrijfsmatige prikkel die zorgt voor een aanleiding om een initiatief op te starten, is de vraag naar specifieke vaardigheden op de arbeidsmarkt. De tekorten aan gekwalificeerde arbeidskrachten in sommige sectoren zorgen ervoor dat ondernemers de kans zien om instroom te genereren van een nieuwe doelgroep op de arbeidsmarkt. Het initiatief KANS! vertelt: *“Een klant heeft bijvoorbeeld duizend man uitgevraagd bij een facilitair*

contact centre. Maar waar worden de mensen vandaan gehaald? Dan wordt KANS! benaderd om de instroom van klantcontact medewerkers te verzorgen.” Arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen via initiatieven als KANS! een mogelijkheid om weer aansluiting te vinden en ervaring op te doen.

Organisatie

Hoewel het creëren van maatschappelijke impact het voornaamste doel is, kennen sociale ondernemingen vaak een organisatievorm met winstoogmerk. Op twee stichtingen na, zijn de sociale ondernemers in dit onderzoek altijd een bv met een maatschappelijke doelstelling. Zoals Carapax IT aangeeft: *“We opereren als een regulier bedrijf, maar onze activiteiten staan niet in het teken van maximale winst behalen. Ons belangrijkste doel is een maatschappelijk doel: mensen met autisme een duurzame baan in de ICT bieden.”* De organisatievorm past bij de bedrijfsactiviteiten van sociale ondernemingen die over het algemeen opereren op en concurreren met de private markt. Dit maakt ze gevoelig voor de economische conjunctuur. Wanneer de vraag daalt, voelen sociale ondernemingen dit vrijwel direct. Tegelijkertijd, wanneer de economie aantrekt komen er ook mogelijkheden en kansen voor groei van het initiatief.

De bedrijfsactiviteiten van een sociale onderneming zijn het middel om het maatschappelijke doel te bereiken. Vaak is er vanuit de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die de ondernemers willen bereiken, gekeken welk soort werk het beste zou kunnen passen. Bijvoorbeeld in de kozijnenfabriek de Verbinding, waar dove mensen werken in een lawaaiëring omgeving. Dit is tegenovergesteld aan het proces van reguliere ondernemingen die een bepaalde bedrijfsactiviteit hebben en vervolgens een werknemer zoeken bij een functie. Binnen een sociale onderneming wordt werk dusdanig ingericht dat mensen kennis maken met verschillende taken en zich daar vanuit te ontwikkelen. Regelmatig leidt dit tot een situatie waarin de werknemer doorstroomt in reguliere organisaties. Dit wordt georganiseerd door middel van een actieve leerwerkbegeleiding. Goede begeleiding is cruciaal in het proces van het arbeidsfit maken van de kandidaten die bij sociale ondernemingen worden aangenomen. Zoals initiatief de Koeckebackers stelt: *“Betaald werk, een inspirerende werkomgeving en professionele begeleiding dragen bij aan het zelfvertrouwen van de deelnemers en vergroot de kans op duurzame aansluiting op de arbeidsmarkt.”* Ook initiatief KANS! benadrukt: *“De begeleiding van de kandidaten is cruciaal. Er moet een teammanager zijn met gevoel voor de doelgroep. Je ziet dan dat mensen echt veranderen door het traject.”*

Verdienmodel

Het verdienmodel van sociale ondernemingen is in de basis vergelijkbaar met die van reguliere concurrenten. De concurrentie kent echter een andere kostenstructuur dan de onderzochte sociale ondernemingen. Zo zijn de personeelskosten over het algemeen



hoger voor sociale ondernemingen aangezien er gekwalificeerde begeleiding nodig is binnen de onderneming, die deels meewerkt in het productieproces. Daarnaast zijn de kandidaten niet altijd volledig inzetbaar, zo geeft het initiatief De Verbinding BV het voorbeeld: *"Dove mensen kunnen niet overleggen tijdens hun werk, want ze moeten hun handen vrij hebben om te gebaren."* Ter compensatie maken de initiatieven gebruik van subsidies om de hogere kosten van niet volledige inzetbaarheid en de bijbehorende begeleiding te verminderen. Bij het initiatief Philips Werkgelegenheidsplan is er bijvoorbeeld een subsidiecoördinator die de verschillende subsidieregelingen volledig kent en benut. Het initiatief Brownies&downies Woerden kan als franchisenemer binnen een keten gebruik maken van de ondersteuning van de franchisegever op het gebied van subsidies. Voor kleinere ondernemingen kan het aanspreken van subsidies een hele opgave zijn en wordt er dus ook minder gebruik gemaakt van subsidieregelingen dan mogelijk zou zijn. Uiteindelijk draait een succesvol verdienmodel voor de meeste sociale ondernemingen dan ook vooral om het voldoende omzet genereren, waarbij de inkomsten in ieder geval de kosten kunnen dekken. Verschillende overheden zien waarde in de sociale ondernemingen, omdat de initiatieven op lange termijn kosten van overheden besparen (minder uitkeringen) of omdat het past binnen het huidige beleid (participatiemaatschappij en stimuleren sociaal ondernemerschap). Andere initiatieven kunnen op basis van een duidelijk verdienmodel, eventueel aangevuld met resultaten uit een succesvolle pilot, bewijzen dat ze succesvol zijn en gebruik maken van crowdfunding of filantropie, zoals loterijfondsen.

Samenwerking

De initiatieven merken dat de arbeidsmarkt krapper is geworden. De krapte zorgt voor meer doorstroom van de sociale ondernemingen naar reguliere ondernemingen, maar tegelijkertijd zien de ondernemingen de instroom van geschikte kandidaten steeds beperkter worden. Om geschikte kandidaten te vinden, werken de onderzochte sociale ondernemingen over het algemeen samen met het UWV en de lokale gemeentes. Echter, blijken gemeentes en het UWV de sociale ondernemingen niet altijd van dienst te kunnen zijn door onvoldoende zicht op de verschillende kandidaten. Een enkele keer wordt daarom de samenwerking opgezocht met uitzendbureaus of met bijvoorbeeld vluchtelingenorganisaties om voldoende kandidaten te kunnen werven. De sociale kringloopwinkel Rataplan ervaart deze krapte ook: *"Het aanbod van arbeidskrachten begint schaarser te worden. [...] We zijn nu bezig met het opzetten van een samenwerking met een ROC, zodat we ook stageplaatsen kunnen aanbieden."* Er zijn dus verschillende mogelijkheden om met de krapte op arbeidsmarkt om te gaan, al vergt het soms het bouwen aan nieuwe samenwerkingen.



Effectiviteit en duurzaamheid

Sociale ondernemers wijten hun succes bovenal aan het begeleidende personeel en het goede management van het initiatief. Ze hebben hoge eisen aan het begeleidende personeel, en dat maakt het soms uitdagend om voldoende geschikte mensen te vinden. Zo zegt Carapax IT dat het bedrijf mensen nodig heeft die inhoudelijk met de medewerkers mee kunnen, maar tegelijkertijd ook empathisch moeten zijn en goed om moeten kunnen gaan met de werknemers met autisme. Brownies&downieS Woerden vertelt over het 'reguliere' begeleidende personeel: *"Zij zijn afkomstig uit de zorg, werken mee in de horeca van de zaak en zijn heel intensief bezig met de begeleiding van de medewerkers, zodat zij zoveel mogelijk kunnen meedoen in het werk"*. Voor een duurzame bedrijfsvoering is het dus belangrijk dat de instroom van begeleidend personeel nauwlettend en voldoende geworven wordt.

Daarnaast zeggen de sociale ondernemers dat het vertrouwen van klanten en partners een belangrijke voorwaarde is voor hun succes. Dat vertrouwen ontstaat vanuit de kwaliteit van de producten en diensten die de sociale ondernemers leveren. De ondernemingen concurreren immers met 'gewone' bedrijven, die goede producten moeten leveren om te kunnen overleven op de vrije markt. De Koeckebackers geeft als voorbeeld de koeken die ze verkopen: *"We hebben de kwaliteit en verkoopbaarheid van ons product uitvoerig getest zonder klanten te vertellen over onze inclusieve missie. Onze producten konden direct concurreren met een goede prijs-kwaliteitverhouding."*

Sociale ondernemingen zien zowel uitdagingen van buiten de organisatie als van binnen de organisatie. De belangrijkste uitdaging is de samenwerking met publieke instanties en het UWV. Sociale ondernemingen hebben twee redenen om contact te zoeken met overheden: subsidies en toegang tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De regelgeving omtrent subsidies wordt vaak onduidelijk en bureaucratisch bevonden. Daarnaast is er vaak geen duidelijk aanspreekpunt. Brownies&downieS Woerden vat het als volgt samen: *"Het systeem van zorg en overheid is heel bureaucratisch, het is soms erg moeilijk om de jongens en meiden goed te begeleiden en volledig aan de slag te krijgen."* Het is lastig om de juiste subsidies te vinden en te krijgen, maar ze kunnen wel zorgen voor voldoende kapitaal om investeringen in de organisatie te doen. Het vinden van de juiste en voldoende mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan de sociale ondernemingen belemmeren in hun missie. Sociale ondernemers hebben vaak als doel om mensen aan het werk te krijgen, maar dan moeten ze deze mensen wel kunnen bereiken. Daarvoor kijken ze vaak naar publieke instanties, maar publieke instanties hebben niet altijd voldoende middelen, inzicht of wilskracht om het antwoord te geven. Volgens Rataplan: *"Ze (gemeenten, red.) weten niet wat deze mensen kunnen, wat de oorzaak van de bijstandssituatie is en wat ze nodig hebben om weer aan het werk te gaan. De medewerkers die daar bij de gemeente mee bezig zijn wisselen regelmatig, waardoor ook deze kennis wegloopt. Er zou gewoon een database met deze gegevens moeten komen."*



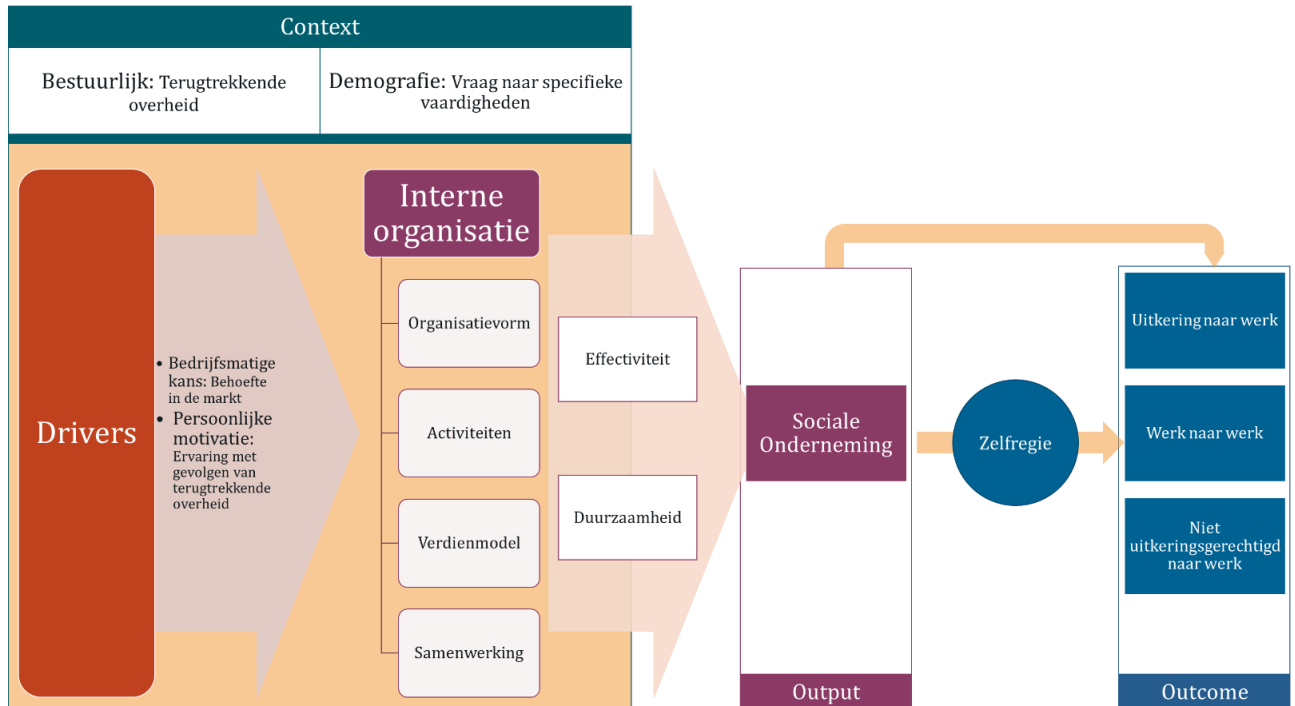
Het gebrek aan inzichten belemmert de effectiviteit van sociale ondernemingen in het bereiken van hun maatschappelijke doel.

Daarnaast levert het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook uitdagingen op. Sociale ondernemers zijn bijvoorbeeld veel bezig met het passend maken van het werk voor de doelgroep, het zoeken naar geschikte begeleiding voor de doelgroep en het omgaan met persoonlijke problemen van de doelgroep. Philips Werkgelegenheidsplan geeft als voorbeeld: *“Er vallen ook wel mensen uit tijdens het traject. Dat komt meestal door de brede doelgroep. Sommige mensen stoppen zelf vanwege gezondheidsredenen, maar er zijn ook mensen die weinig motivatie hebben en niet meer komen opdagen.”* Dus naast de reguliere uitdagingen die een ondernemer tegenkomt, hebben sociale ondernemingen extra uitdagingen om hun werknemers goed te begeleiden.

Conclusie

Figuur 12 geeft het toegepaste conceptueel model voor sociale ondernemingen weer. De trend van de terugtrekkende overheid op sommige maatschappelijke vraagstukken doet mensen ervaren hoe sommige groepen in de samenleving gebrek aan toeleiding tot de arbeidsmarkt hebben. Sociale ondernemers hebben daarom te maken met de bestuurlijke en demografische context. Persoonlijke drijfveren zijn een eerste motivatie om sociaal te gaan ondernemen. Tegelijkertijd is er steeds meer vraag naar specifieke vaardigheden op de arbeidsmarkt. Sommige groepen die een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren, kunnen juist deze specifieke vaardigheden bieden. De behoefte van de arbeidsmarkt creëert een bedrijfsmatige kans waar sociaal ondernemers op inspelen. Doordat er veel subsidies zijn voor deze doelgroepen, kunnen sociale ondernemers opstarten met een sluitend verdienmodel en activiteiten ontwikkelen die passen bij de doelgroep, zoals horeca of productiewerk. Daardoor zijn sociale ondernemingen buitengewoon effectief en duurzaam op de lange termijn.





Figuur 12 Conceptueel model – Focus Sociale ondernemingen (Beeld: Birch)

6. Inbedding in ecosysteem

Naar aanleiding van de analyse in hoofdstuk 5 zijn alle onderzochte initiatieven beoordeeld op de vraag in hoeverre ze zijn ingebed in het ecosysteem waar ze in opereren. Met de inbedding in het ecosysteem wordt verwezen naar in hoeverre de initiatieven actief onderdeel zijn van het regionale ecosysteem en bewust bijdragen aan de werking het regionale ecosysteem. Sommige initiatieven mengen zich niet bewust in het regionale ecosysteem. Andere initiatieven worden door de leiders van het ecosysteem beschouwd als belangrijk onderdeel van de versterking van het primaire proces op de arbeidsmarkt. De initiatieven zijn beoordeeld aan de hand van de volgende vier categorieën, oplopend in mate van inbedding:

1. De Banenmaker doet z'n werk, zonder aansluiting bij een specifiek ecosysteem

De eerste categorie Banenmakers zijn de initiatieven die op innovatieve manieren banen proberen te behouden, delen en creëren zonder daarbij bewust in te spelen op de specifieke behoefte van het ecosysteem. Initiatieven die tot deze categorie behoren zijn weinig tot niet actief bezig met de overheidsagenda of de regionale human capital-agenda. Een voorbeeld van een initiatief dat tot de eerste categorie behoort, is de sociale onderneming Brownies&downieS. Dit initiatief geeft mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking aansluiting op de arbeidsmarkt. Aan de ene kant helpt Brownies&downieS deze mensen om zich welkom te voelen en verder te gaan dan hun beperkingen, aan de andere kant zorgen de mensen met een beperking ervoor dat de onderneming onderscheidend is. Er zijn nu 50 vestigingen verspreid over Nederland. Als Banenmaker doen ze belangrijk werk maar ze zijn niet betrokken op een specifiek ecosysteem.

2. De Banenmaker is betrokken bij een specifiek ecosysteem, maar heeft geen aansluiting bij de leiders van het systeem

De Banenmakers in de tweede categorie proberen bewust in te spelen op de behoeftes van hun ecosysteem, maar hebben geen directe band met de kartrekkers binnen het ecosysteem. Het initiatief is over het algemeen een op zichzelf staande organisatie. Een voorbeeld van een initiatief dat tot de tweede categorie behoort, is het Philips Werkgelegenheidsplan. Het Werkgelegenheidsplan (WGP) biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt betaalde werkervaring aan, al dan niet in combinatie met een (vak)opleiding, met als doel dat men kansrijker wordt op de arbeidsmarkt en doorstroomt naar een reguliere baan, binnen of buiten Philips. Als Banenmaker is Philips informeel betrokken bij regio Eindhoven en draagt bij aan geschoolde arbeidskrachten. Echter, er is geen formele aansluiting op het ecosysteem.



3. De Banenmaker werkt samen met leiders in het ecosysteem en zorgt voor opvang van effecten van transitie op het terrein van bijvoorbeeld energie of digitalisering

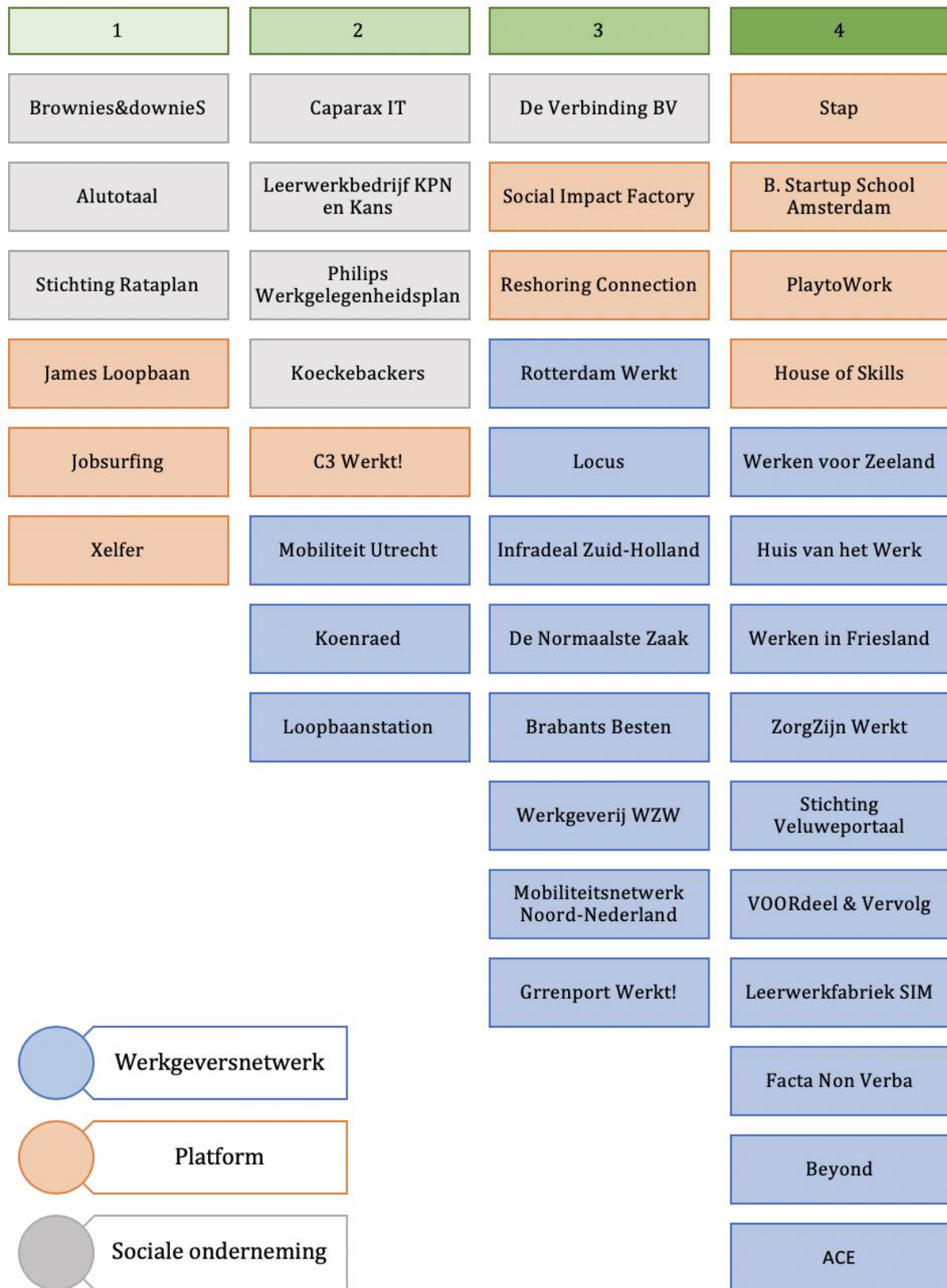
De derde categorie Banenmakers zijn initiatieven die formeel samenwerken met de leiders in het ecosysteem, vooral in een ondersteunde rol. Een voorbeeld van een initiatief dat tot de derde categorie behoort, is Infradeal Zuid-Holland. Via dit initiatief worden binnen drie jaar 300 werk-opleidingsplekken gecreëerd voor mensen die in de bijstand zitten. Ondanks aantrekkende economische groei staan vooral veel lager opgeleiden aan de kant. Tegelijkertijd is er behoefte aan kwalitatief goed geschoolde mensen in de grond-, weg- en waterbouw. Het Banenmakersinitiatief werkt formeel samen met de leiders van het ecosysteem in Zuid-Holland om de arbeidsmismatch op te vangen.

4. De Banenmaker wordt door leiders in het ecosysteem gezien als belangrijk onderdeel van de versterking van het primaire proces: meer en meer entrepreneurial human capital versterkt

De vierde categorie Banenmakers zijn de initiatieven die een stuk van de leiding in het ecosysteem op zich nemen en daarmee de infrastructuur op de arbeidsmarkt niet alleen versterkt maar ook uittekent. Een voorbeeld van een initiatief dat tot de vierde categorie behoort, is het werkgeversnetwerk Veluwe Portaal. Ongeveer 80 werkgevers zijn aangesloten op het netwerk. Dit staat garant voor een effectief netwerk van werkgevers die op allerlei manieren kennis en werknemers uit wisselen. De aangesloten werkgevers kunnen kandidaten uit hun bedrijf aanmelden voor een van werk naar werk-transitie. Veluwe Portaal vergroot de kans op die transitie door het profiel van de kandidaat uit te sturen naar een paar honderd werkgevers (leden en niet-leden) en te bemiddelen bij coaching. Veluweportaal werkt intensief samen met WerkendZwolle, een vergelijkbaar initiatief in Zwolle. Daarnaast helpt Veluweportaal bij de Care Academy, een initiatief van het regionale MBO en HBO, om de regionale bedrijven en zorginstellingen te laten aansluiten. Hiermee is Veluwe Portaal sterk ingebed en onmisbaar in het regionale ecosysteem.

In de onderstaande figuur 14 zijn de Banenmakers-initiatieven volgens deze verdeling weergegeven. Hieruit blijkt dat sociaal ondernemingen zich met name in de eerste twee categorieën bevinden en dus beperkt zijn ingebed in het ecosysteem.

Werkgeversnetwerken daarentegen bevinden zich veelal in de derde en vierde categorie en zijn dus sterker ingebed in hun ecosysteem. De platformen bevinden zich in alle vier de categorieën.



Figuur 13: Inbedding van verschillende typen Banenmakers in hun ecosysteem (Beeld: Birch)

6.1 Inbedding van werkgeversnetwerken

De werkgeversnetwerken zijn over het algemeen meer ingebed in het ecosysteem dan de sociale ondernemingen. Dit valt te verklaren door de wederkerige afhankelijkheid die werkgevers ervaren in deze netwerken, vooral op economisch gebied. Door kennis en arbeid uit te wisselen, creëren deze netwerken een evenwichtiger en efficiëntere arbeidsmarkt in hun regio. Daarentegen zijn sociale ondernemingen gemiddeld minder ingebed in een ecosysteem, mede doordat sociale ondernemingen op zichzelf staande initiatieven zijn, die vaak gestart zijn vanuit een persoonlijke motivatie.

De netwerken dragen bij aan de infrastructuur op de regionale en sectorale arbeidsmarkten. De mobiliteit die werkgeversnetwerken faciliteren, zorgt ten eerste voor meer balans tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Ook dragen de netwerken actief bij aan de duurzame inzetbaarheid en de zelfregie van werknemers. Bijvoorbeeld door trainingen of loopbaancoaching aan te bieden. Hiermee mobiliseren de netwerken potentieel talent. Sommige werkgeversnetwerken organiseren ook tijdelijke uitwisselingen van werknemers tussen de aangesloten ondernemingen. Banenmaker Werken in Friesland legt uit: *“In de Week van de uitwisseling wisselen medewerkers van veel Friese bedrijven en instanties voor een dag(deel) van werkplek. Medewerkers maken kennis met een ander vakgebied of een ander bedrijf. Zo vergroten ze hun kennis op hun eigen vakgebied of op hun eigen positie op de arbeidsmarkt.”*

6.2 Inbedding van sociale ondernemingen

De onderzochte sociale ondernemingen nemen in mindere mate bewust deel aan het ecosysteem voor ondernemerschap. Een voorbeeld van een sociale onderneming die bewust acteert in het ecosysteem is het initiatief De Verbinding BV. Deze sociale onderneming biedt dove mensen een vaste werkplek. Naast dat De Verbinding BV structureel samenwerkt met het UWV en verschillende gemeenten, hebben ze ook een subsidie gekregen van de provincie Groningen om samen met vier andere ondernemingen in de regio werkzoekenden op te leiden in techniek. Het initiatief is actief op zoek naar samenwerkingen om nieuwe transitie te faciliteren, maar ook om bij te dragen aan de behoefte in het ecosysteem. Andere onderzochte ondernemingen acteren minder bewust in hun ecosysteem, al sluiten ze zich wel met regelmaat aan bij lokale netwerken of platformen voor sociaal ondernemerschap.

6.3 Inbedding van platformen

Platformen dragen net zoals de werkgeversnetwerken bij aan de infrastructuur op de arbeidsmarkt. Ontstaan vanuit overheidsagendering of vakbonden, sluiten de platformen over het algemeen aan bij de behoefte van het ecosysteem waarin het opereert en hebben een nationale of zelfs internationale ambitie. Zo zorgt het initiatief B. Startup School Amsterdam voor een betere aansluiting tussen het onderwijs en probeert



het initiatief PlaytoWork de mismatch tussen vacatures en werknemers te verkleinen. Platformen zijn vaak de ondersteuning van de arbeidsmarkt die zelfregie en mobiliteit mogelijk maakt. Waar een werkgeversnetwerk verbinding legt tussen ondernemingen, fungeren platformen meer als een intermediair tussen werkgevers en werknemers.

In Figuur 14 zijn de onderzochte initiatieven gecategoriseerd op de inbedding in hun ecosysteem met een landelijk perspectief. De spreiding laat zien hoe de initiatieven in gebieden verder weg van de Randstad diepgeworteld zijn in een ecosysteem, terwijl de initiatieven in de Randstad minder zijn ingebed in een ecosysteem. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het behouden van arbeid en werknemers in minder bevolkte gebieden van groter belang is voor een werkend ecosysteem dan in de toch al dichtbevolkte Randstad. De wederkerige afhankelijkheid in de minder bevolkte gebieden is groter en daardoor heeft de rol van een banenmakers initiatief meer potentie. Een kanttekening hierbij is dat in Randstadregio in vergelijking meer sociale ondernemingen en platformen zijn onderzocht dan de sterk ingebedde netwerken.



Figuur 14: Banenmakers gecategoriseerd op inbedding in het ecosysteem

6.4 Conclusies inbedding in het ecosysteem

Aan het begin van dit onderzoek verwachtten we dat er een samenhang zou bestaan tussen de mate van inbedding in het ecosysteem en de effectiviteit van de activiteiten. Hoe meer een initiatief onderling samenwerkt en ingebed is in het regionale ecosysteem, hoe effectiever het initiatief opereert. Deze hypothese geldt niet voor de sociale ondernemingen uit ons onderzoek. De onderzochte sociale ondernemingen zijn beperkt ingebed in het ecosysteem en opereren meer solitair. Zij ontwikkelen hun eigen producten met eigen werknemers (met een afstand tot de arbeidsmarkt), onafhankelijk van andere werkgevers. Zij kunnen ook zonder de inbedding in het ecosysteem erg succesvol en productief zijn in het beter laten functioneren van de arbeidsmarkt.

Werkgeversnetwerken en platformen zijn vaak sterker ingebed in het ecosysteem, maar voor hen is het ook belangrijker om ingebed te zijn om de effectiviteit van hun activiteiten te vergroten. Hun activiteiten zijn immers gericht op het verbinden van werkgevers en dat kunnen ze niet door het bestaande ecosysteem te negeren. De werkgeversnetwerken ontstaan op plaatsen waar werkgevers elkaar weten te vinden en bereid zijn om met elkaar samen te werken. De impact van netwerken en platformen wordt vergroot als de krachten worden gebundeld en de Banenmaker deel uitmaakt van de regionale agenda. Op deze manier zorgt de inbedding van een Banenmaker in het ecosysteem tot een systeemverandering op de arbeidsmarkt. En omdat er onderling wordt samengewerkt op het terrein van human capital verstrekt dat wederkerig de werking van het ecosysteem. Arbeidsmobiliteit tussen ondernemers in het netwerk zorgt ervoor dat kennis wordt verspreid, werknemers nemen kennis van de ene organisatie mee naar de volgende. Bovendien stimuleert dit de samenwerking tussen onderneming omdat een transitie van personeel de organisaties ook relationeel meer aan elkaar verbindt. Het collegiale netwerk wordt dan organisatieoverstijgend.



7. Conclusie

Op basis van een eerste analyse van 40 verschillende Banenmakers door heel Nederland zijn we nu in staat in beeld te brengen wie deze initiatieven zijn, wat ze doen en wat voor impact ze hebben op hun ecosysteem.

7.1 Wie zijn de Banenmakers?

Gaandeweg het onderzoek hebben we gezien dat het volgende de Banenmakers definieert en bindt: *Een Banenmaker is een (groep van) onderneming(en) die zich tot doel heeft gesteld transitie naar werk te vergemakkelijken in haar ecosysteem om daarmee een eigen of collectief belang na te streven.* Met deze definitie in de hand is het mogelijk een Banenmaker te identificeren. De geselecteerde Banenmakers richten zich op een aantal transitie op de arbeidsmarkt, de transitie van werk-naar-werk, van werkloosheid naar werk en van inactiviteit naar werk. We zien dat dit genoemde doel wordt nagestreefd in een uiteenlopend palet aan initiatieven met elk hun eigen pakket aan activiteiten verspreid over heel Nederland. Er is geen vastomlijnd format. We hebben er in het project de Banenmakers 40 in beeld gebracht. Ze zijn in te delen in drie categorieën:

- Sociale ondernemingen: Ondernemers met een maatschappelijke missie.
- Werkgeversnetwerken: Werkgevers die samen banen behouden, creëren en delen.
- Platformen: Platformen staan tussen werkgevers en werkzoekenden/ werkenden in en proberen transitie te realiseren door de relatie tussen beiden te versoepelen.

Binnen deze categorieën is de variatie echter hoog. Er zijn werkgeversnetwerken die mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt een plek willen geven, er zijn platformen die mensen effectiever van werk naar werk proberen te bewegen en er zijn sociale ondernemingen die mensen proberen bij te scholen voor nieuwe plekken op de arbeidsmarkt. Hoe ze handelen, wat hun doel is en hoe ze hun omgeving betrekken hangt af de context waarin ze opereren en welke persoonlijke drijfveren ze meebrengen. De bestudeerde Banenmakers leggen in ieder geval gevoeligheid voor hun omgeving aan de dag en kiezen arbeidsmarktproblemen uit die in hun (regionale of sectorale) context opgelost moeten worden, maar waarvoor nog geen goede interventie beschikbaar is. Initiatieven beginnen altijd vanuit de gedachte dat het beter kan en alhoewel soms de overheid het kader biedt om een initiatief in op te richten, zijn ondernemerschap en verbindingen maken tussen partijen vrijwel altijd een private aangelegenheid.

Sociale ondernemingen zijn in de meeste gevallen gericht op het stimuleren van de transitie van werkloosheid naar werk. Uitgangspunt van het oprichten van een sociale onderneming is vaak het ondersteunen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar het opdoen van werkervaring en mogelijk zelfs de opstap naar een reguliere



werkgever. Het product of de dienst waarmee het werk wordt gecreëerd is afgestemd op de kenmerken van de doelgroep en vormt dus niet het startpunt van de organisatie.

Werkgeversnetwerken zijn vaker gericht op de transitie van werk naar werk. Werkgevers zoeken elkaar op om meer werknemers te binden aan zichzelf of aan de regio of wisselen onderling werknemers uit. Platformen richten zich op beide vormen van transities.

De activiteiten van de initiatieven zijn erg afhankelijk van de economische conjunctuur. Hierin is eigenaarschap en draagvlak van aansluitende organisaties belangrijk, maar ook flexibiliteit van het initiatief en meerdere verdienmodellen naast elkaar. Kijkend naar de verschillende verschijningsvormen van de Banenmakers vallen de volgende zaken op: Banenmakers varen wel bij krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer er een tekort aan werknemers wordt ervaren, worden werkgevers creatiever om aan mensen te komen en zijn werkgevers ook meer bereid om daarin te investeren. Meerdere kanalen worden naast elkaar inzet om aan voldoende kwalitatief personeel te komen. Krapte leidt in beginsel tot concurrentie tussen werkgevers; iedereen wil de beste kandidaat aan zich binden. Maar meer en meer werkgevers komen, onder andere in hun contact met Banenmakers, tot de conclusie dat samenwerken een manier kan zijn om werknemers te trekken naar een bepaalde regio of sector. Het zijn vaak deze vraagstukken die een werkgeversnetwerk het licht doet zien. Krapte leidt er ook toe dat er met andere ogen wordt gekeken naar werknemers die niet aan alle kwalificatie-eisen voldoen. De bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt neemt daarmee ook toe en stimuleert het ontstaan van sociale ondernemingen. Ook platformen profiteren van een tekort op de arbeidsmarkt. Deze worden door werkgevers gezien als een extra kanaal om aan mensen te komen of om de mobiliteit binnen de organisatie te stimuleren. Hoewel veel Banenmakers baat hebben bij hoogconjunctuur, zijn sommige Banenmakers juist ontstaan in een crisis, met als doel de arbeidsmobiliteit te vergroten. Deze initiatieven moesten in de nieuwe economische situatie hun dienstverlening aanpassen.

7.2 Wat is effectief bij de Banenmakers?

Van nature zijn veel werkgevers, zeker in het MKB, concurrentiegeoriënteerd en hebben niet de mindset om samen te werken op gebied van personeel. Onzekerheid over de toekomstige beroepsbevolking leidt er wel toe dat werkgevers gaan samenwerken om het arbeidspotentieel van nieuwe groepen beschikbaar te maken. Wanneer werkgevers in een specifieke regio zien dat ze gezamenlijk belang hebben bij een goede kwaliteit van arbeidsaanbod, zullen ze de handschoen sneller oppakken. Een regionale cultuur en identiteit helpt. Het vergt afspraken tussen werkgevers of een derde organisatie die taken van individuele werkgevers overneemt. Dit vergt gedeeld belang dat te



organiseren is. Soms maken initiatieven gebruik van bestaande organisaties/netwerken, soms bouwen ze zelf nieuwe.

Voor alle gevonden belemmeringen is ook wel ergens een oplossing gevonden. Er zijn nu tientallen initiatieven die op veel meer plaatsen dan nu van betekenis zouden kunnen zijn. Sommige hebben een commercieel verdienmodel en kunnen na de startupfase op grotere schaal worden uitgerold. Andere hebben vooral een rol voor regionale economische ontwikkeling en maken gebruik van publieke medefinanciering (naast bijvoorbeeld abonnementsbijdragen van deelnemende bedrijven). De eerste golf van initiatieven is mogelijk geworden met de middelen van de Sectorplannen (2013-2016), daarna zijn enkele initiatieven mogelijk geworden door de DWSRA-regeling (2016-2017) en zelfs het Regionaal Investeringsfonds MBO (2014-2018). Op dit moment is er geen grootschalige landelijke regeling meer en worden initiatieven soms publiek meebetaald door provincies, gemeenten, O&O fondsen of zijn ze zelfs ingediend als onderdeel van een regiodeal-propositie.

Succesfactoren

De meest stabiele initiatieven hebben een verdienmodel gevonden dat niet afhankelijk is van publieke financiering. Dit zijn initiatieven die ofwel een eigen product of dienst kunnen produceren terwijl ze ook hun rol als Banenmaker vervullen (zoals een sociale onderneming), of die zekerheid van inkomsten creëren door het 'Banenmaken' zelf als dienst aan te bieden, waar partners voor kunnen betalen of aan kunnen bijdragen via een abonnement of per dienst. Deze Banenmakers hebben niet alleen een stabiel verdienmodel gevonden, maar zijn ook in staat om op te schalen. Het lijkt er dus op dat publieke financiering wel degelijk een geslaagde start kan bieden, maar dat op de lange termijn initiatieven een privaat verdienmodel moeten vinden of publiek structureel ondersteund moeten worden vanwege de maatschappelijke opbrengst. Voor alle sociale ondernemingen is de financiële ondersteuning vanuit de overheid om kostbare begeleiding te organiseren echter onontbeerlijk om kostendekkend te kunnen zijn en de kwaliteit van het product of de dienstverlening te kunnen waarborgen.

Opschalen is niet voor elke Banenmaker de hoogst haalbare ambitie. Sociale ondernemingen hebben vaak wel de ambitie om op te schalen vanuit de wens om meer mensen te bereiken en te laten profiteren van hun inspanningen. We zien verschillende manieren van opschalen, van het uitbreiden van de productielocatie, het openen van een nieuwe vestiging tot het ontwikkelen van een franchiseformule waarin anderen zich kunnen inkopen. Platformen zijn over het algemeen minder verbonden met een locatie of regio vanwege hun vaak digitale opzet. De meeste platformen beginnen klein in een specifiek gebied of regio maar hebben landelijke en soms zelfs internationale ambities. Op dit vlak onderscheiden werkgeversnetwerken zich. Zij hebben vaak een zeer regionale focus en menen dat er een grens zit aan de omvang van een netwerk. Een



netwerk is afhankelijk van de relaties tussen de deelnemers en het kennen van elkaar draagt bij aan de effectiviteit. Als het netwerk te groot wordt, wordt de verbinding tussen de deelnemers te zwak en kan vertrouwen lastig gebouwd worden. De meeste netwerken richten zich dus tot een specifieke regio en/of sector. Een enkele netwerkorganisatie begint een nieuw netwerk als de grenzen ervan in zicht komen.

7.3 Banenmakers in interactie met hun ecosysteem

Sommige initiatieven zijn toevallig actief in een bepaalde regio, andere sluiten aan bij de concrete issues en kenmerken van een specifiek ecosysteem. Weer andere zijn zelfs welbewust door de leiders van het ecosysteem gekozen als onderdeel van hun strategie, zoals zichtbaar in hun human capital-agenda. In het overzicht van Figuur 13 (hoofdstuk 6) hebben we de ons door geanalyseerde initiatieven ingedeeld naar de mate waarin ze niet (1) tot strategisch (4) onderdeel zijn van hun ecosysteem.

Uit deze analyse blijkt dat met name werkgeversnetwerken sterker ingebed zijn in een ecosysteem. Deels komt dat voort uit de waarneming dat sociale ondernemingen vaak solitair optreden. Platformen hebben over het algemeen een landelijke ambitie met veelal een digitale en daardoor schaalbare oplossing. De werkgeversnetwerken ontstaan op plaatsen waar werkgevers elkaar weten te vinden en bereid zijn om met elkaar samen te werken. Niet geheel toevallig is dat ook een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van een goed functionerend ecosysteem van ondernemerschap. In een aantal gevallen opereert het Banenmakers-initiatief los van de agenda van een regionale economische board of cluster, maar de impact wordt vergroot als de krachten worden gebundeld en de Banenmaker deel uitmaakt van de regionale agenda. Hierdoor zorgt de inbedding van een Banenmaker in het ecosysteem tot een systeemverandering van arbeidsmarktbeleid in de regio.

Inbedding in het ecosysteem lijkt geen voorwaarde voor succes. Het is prima mogelijk om op grote schaal impact te hebben op transitie naar werk zonder daarbij aan te sluiten bij een specifieke regionale context. Dit geldt met name voor de sociale ondernemingen. We zien wel dat inbedding over het algemeen leidt tot meer acceptatie van de omgeving. Initiatieven met een sterke inbedding in ecosysteem zijn vaker onderdeel van een systeemverandering op de arbeidsmarkt, die bovendien weer bijdraagt aan het effectiever functioneren van het ecosysteem.

7.4 Beperkingen van het onderzoek

Op basis van een eerste analyse van 40 verschillende Banenmakers door heel Nederland zijn we in staat geweest in beeld te brengen wie deze initiatieven zijn, wat ze doen en wat voor impact ze hebben op hun ecosysteem. Door de breedte van het domein van onderzoek is de variatie tussen cases hoog. De keerzijde is dat er minder algemene succesfactoren zijn die gelden voor alle Banenmakers, en elk van de drie categorieën te



klein voor het trekken van representatieve conclusies. Dat kan in een volgend onderzoek door één groep Banenmakers dieper te onderzoeken, en hierbinnen de variatie in uitkomsten te analyseren. Door systematischer één specifieke groep Banenmakers te bestuderen die bovendien willekeuriger is samengesteld, ontstaan mogelijkheden om verschillende initiatieven met elkaar te vergelijken en conclusies te trekken over de effectiviteit van hun activiteiten.

7.5 Vooruitblik

Uit dit onderzoek blijkt dat ondernemers in verschillende regio's een verantwoordelijkheid ervaren en oppakken om invloed te hebben op uitdagingen op de arbeidsmarkt. Het is daarom interessant dat, zij het schoorvoetend, steeds meer bedrijven vanuit organisaties in hun ecosysteem advies krijgen om strategischer om te gaan met het aannemen en inzetten van mensen. Hoe strategischer en systematischer dat gebeurt, hoe groter de opbrengsten, hoe meer ze in staat zijn er zelf voor te betalen. Investeren in de vraagkant van de arbeidsmarkt lijkt over het algemeen goedkoper (en ook veel economische opbrengsten te hebben) dan investeren in de aanbodkant van de arbeidsmarkt, zeker als het onderdeel is van de bredere economische strategie in het ecosysteem. Het is de moeite waard de opbrengsten en werkende mechanismen daarvan nog beter in beeld te brengen. Ter illustratie: er zijn honderden miljoenen beschikbaar om werkgevers te ondersteunen om via stages en BBL schoolverlaters een goede start te geven. Voor technologische veranderingen is nog meer subsidie beschikbaar: er is een instrument dat jaarlijks 22 duizend bedrijven ondersteunt om te investeren in technologische innovatie met een totaal subsidiebudget van 1,2 miljard (wbso). Er zijn geen structurele instrumenten beschikbaar die werkgevers stimuleren om intelligent om te gaan met hun vraag op de arbeidsmarkt. Dit is opvallend aangezien menselijk kapitaal, ofwel human capital, steeds vaker vanuit een economisch perspectief wordt beschouwd in plaats van enkel vanuit een sociaal perspectief (bijvoorbeeld in de regeling MKB !dee). Op meerdere plekken in het land wordt vanuit de, van oorsprong economisch georiënteerde, boards human capital gezien als grootste rem op de economische ontwikkeling van de regio. De beschikbaarheid van voldoende en kwalitatief personeel staat hoog op de regionale agenda's en meerdere regio's zetten stappen om een integrale human capital-agenda te ontwikkelen met aandacht voor alle aspecten van de arbeidsmarkt (mobiliteit en uitstroom uit uitkeringen). Banenmakers kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van deze, vaak ambitieuze, doelstellingen. Gewaakt moet worden voor het onnodig ontwikkelen van nieuwe initiatieven en netwerken en daarbij voorbij te gaan aan deze bestaande netwerken en ondernemers die reeds in actie zijn gekomen en ook op andere plekken in het land actief zouden kunnen zijn. Uitdaging is om in elke regio een aansprekende economische en arbeidsmarktambitie te formuleren, waar bestaande en nieuwe initiatieven en ondernemingen zich willen verbinden om zo met deze gebundelde energie de arbeidsmarktuiddagingen van het ecosysteem aan te pakken.



8. Bibliografie

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 757-774.
- Agrawal, A., Cockburn, I., & McHale, J. (2006). Gone but not forgotten: knowledge flows, labor mobility, and enduring social relationships. *Journal of Economic Geography*, 571-591.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 495-527.
- Bahrami, H., & Evans, S. (1995). Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship. *California Management Review*, 62-89.
- Baptista, R., & Swann, P. G. (1999). A comparison of clustering dynamics in the US and UK computer industries. *Journal of Evolutionary Economics*, 373-399.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) Past de Participatiewet in de organisatie- en HR- strategie? . *Tijdschrift voor HRM*, 1-20.
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Ooms, S., & Wilthagen, T. (2015). Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet. Celsus juridische uitgeverij.
- Bos, J. W., & Stam, E. (2014). Gazelles and industry growth: a study of young high-growth firms in The Netherlands. *Industrial and Corporate Change*, 145-169.
- Boschma, R. A., & Lambooy, J. G. (1999). Evolutionary economics and economic geography. *Evolutionary Economics*, 411-429.
- Boschma, R., Eriksson, R., & Lindgren, U. (2009). How does labour mobility affect the performance of plants? The importance of relatedness and geographical proximity. *Journal of Economic Geography*, 169-190.
- Cohen, B. (2006). Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems . *Business Strategy and the Environment*, 1-14.
- Combes, P.-P., & Duranton, G. (2006). Labour Pooling, Labour Poaching, and Spatial Clustering. *Regional Science and Urban Economics*, 36(1), 1-28.
- Cooper, D. P. (2001). Innovation and reciprocal externalities: information transmission via job mobility. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45(4), 403-425.
- CPB. (2016). *Kansrijk arbeidsmarktbeleid Deel 2*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-29.
- Eriksson, R., & Lindgren, U. (2009). Localised mobility clusters: Impacts of labour market externalities on firm performance. *Journal of Economic Geography*, 33-53.
- Finegold, D. (1999). Creating Self-Sustaining, High-Skill Ecosystems. *Oxford Review of Economic Policy*, 60-81.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 405-422.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 227-244.
- Hodgson, G. M. (1993). The Mecca of Alfred Marshall. *The Economic Journal*, 406-415.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Havard Business Review*, 68-81.
- Kahanec, M., Suster, M., & Zimmermann, K. F. (2017). Adjustments in EU labor markets and the Euro area during the Great Recession: a foreword. *International Journal of Manpower*, 38(7), 910-912.
- Kalleberg, A. L., & Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28(2), 183-209.



- Kluve, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour Economics*, 1-15.
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 483-499.
- Lentz, R., & Mortensen, D. T. (2005). Productivity Growth and Worker Reallocation. *International Economic Review*, 731-749.
- Marshall, A. (1890). In *Principles of Economics: An Introductory Volume*. London: MacMillan.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 75-86.
- Moss, L. (1982). Biological Theory and Technological Entrepreneurship in Marshall's Writings. *Eastern Economic Journal*, 3-13.
- Parelo, C. P. (2011). Labor Market Rigidity and Productivity Growth in a Model of Innovation-Driven Growth. *Economic Modelling*, 1058-1067.
- Power, D., & Lundmark, M. (2004). Working through Knowledge Pools: Labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters. *Urban Studies*, 1025-1044.
- Rubin, P. H., & Shedd, P. (1981). Human capital and covenants not to compete. *The Journal of Legal Studies*, 10(1), 93-110.
- Samila, S., & Sorenson, O. (2011). Non-compete covenants: Incentives to innovate or impediments to growth. *Management Science*, 57(3), 425-438.
- Schmid, G. (1998). Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy. 39.
- SCP. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Somaya, D., Williamson, I. O., & Lorinkova, N. (2008). Gone but Not Lost: The Different Performance Impacts of Employee Mobility between Cooperators versus Competitors. *The Academy of Management Journal*, 936-953.
- Squazzoni, F. (2009). Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley: A Case Study on The Joint Venture: Silicon Valley Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 869-883.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, E., & Spigel, B. (2018). Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen, *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 407-422). London: SAGE.
- Stam, E., Romme, A. G., Roso, M., van den Toren, J., & van der Starre, B. T. (2016). *Knowledge triangles in the Netherlands : an entrepreneurial ecosystem approach*. Paris: OECD.
- Stoyanov, A., & Zubanov, N. (2012). Productivity Spillovers Across Firms through Worker Mobility. *American Economic Journal: Applied Economics*, 168-198.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). In *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury, CA: Sage Publications.
- van Gestel, N., de Beer, P., & van der Meer, M. (2009). In *Het hervormingsmoeras van de verzorgingsstaat: veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Verkooijen, L. (2006, Oktober). Ondersteuning Eigen Regievoering & Vraaggestuurde Zorg.



Nieuwe banen in ecosystemen: de Banenmakers Bijlagen



de **BANENMAKERS**



Bijlage 1: Overzicht van Banenmakers

Naam initiatief	Type	Wat doet deze Banenmaker?
<u>ACE¹</u>	Werkgeversnetwerk	Bij ACE wisselen werkgevers met elkaar medewerkers, vacatures, kennis, ideeën en ervaringen uit om mensen duurzaam aan de slag te houden en arbeidsmobiliteit in de regio te versterken.
<u>AluTotaal</u>	Sociale Onderneming	AluTotaal, een fabrikant van aluminium gevelelementen, neemt statushouders aan en mensen die anders moeilijk aan een baan komen.
<u>B. Startup School Amsterdam</u>	Platform	De B. Startup School Amsterdam biedt een opleiding aan werkloze hoger opgeleide mensen tussen de 18 en 26 jaar waarmee ze de tekorten aan geschikte werknemers binnen de technische sector (bij startups), verlichten.
<u>Beyond</u>	Werkgeversnetwerk	In Beyond werken bedrijfsleven, overheid en onderwijs samen om Limburg als logistieke medical device regio verder te versterken. Dit gebeurt door het aanbieden van verschillende, in co-creatie ontwikkelde en uitgevoerde opleidingstrajecten gericht op het uitbreiden van logistieke competenties en vaardigheden van medewerkers, kennisdeling, innovatie en verdere professionalisering.
<u>Brabants Besten</u>	Werkgeversnetwerk	Brabants Besten is een netwerk van private MKB-ondernemers die het goede voorbeeld geven op het terrein van sociale innovatie, inclusief werkgeverschap, reshoring en/of flexicurity. De ambassadeurs zijn actief op de thema's sociale innovatie, inclusief werkgeverschap, reshoring en/of flexicurity.
<u>Brownies & downieS Woerden</u>	Sociale Onderneming	BrownieS&downieS is een lunchcafé waar mensen met verschillende beperkingen broodjes, taartjes en koffie klaarmaken en serveren.
<u>C3 Werkt</u>	Platform	C3 werkt! organiseert begeleidingstrajecten naar ander werk in de grafimediabranche, kantoorvakhandel en andere sectoren. Daarnaast werken ze aan duurzame inzetbaarheid door het organiseren van een online platform en trainingen.

¹ Deze casus is alleen opgebouwd uit deskresearch

Naam initiatief	Type	Wat doet deze Banenmaker?
<u>Carapax IT</u>	Sociale Onderneming	Carapax IT is een software development-, data science- en software testingbureau en biedt professionele IT-dienstverlening door bovengemiddeld talentvolle medewerkers, op werkgebieden als Business Intelligence & Analytics, Software Development en testing en Data Science. Via Carapax werken 30 mensen met autisme met een normale- of hogere begaafdheid in de IT voor grote organisaties door het gehele land vanuit Gouda en Eindhoven.
<u>De Koeckebackers</u>	Sociale Onderneming	De Koeckebackers is een sociale onderneming waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een talentontwikkelingprogramma volgen in combinatie met betaald werk
<u>De Normaalste Zaak</u>	Werkgeversnetwerk	De Normaalste Zaak is een groeiend netwerk van zo'n 550 MKB-ondernemers én grote werkgevers, die samen bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt, waarin iedereen die kan en wil werken welkom is. Het doel van de Normaalste Zaak is om bewustzijn en actie te creëren voor echte diversiteit en duurzaamheid in het personeelbestand.
<u>De Verbinding BV</u>	Sociale Onderneming	De Verbinding is een constructiebedrijf met zoveel mogelijk dove en slechthorende mensen in dienst.
<u>De Werkgeverij</u>	Werkgeversnetwerk	De Werkgeverij is een samenwerkingsverband van werkgevers en werknemers in Zorg, Welzijn, Kinderopvang en Jeugdzorg. De partners delen werk, medewerkers en interne scholing.
<u>Facta non Verba</u>	Werkgeversnetwerk	Facta non Verba is een intersectoraal arbeidsmobiliteit netwerk in de regio Rotterdam en Drechtsteden. Het netwerk heeft als missie om de arbeidsmobiliteit binnen de betrokken bedrijven te verbeteren, door kennis te delen en concrete kandidaten te bemiddelen.
<u>Greenport Werkt!</u>	Werkgeversnetwerk	GreenPort Werkt! zet zich in voor nieuwe instroom en behoud van vakkrachten in de agrifood middels arbeidsbemiddeling en loopbaanbegeleiding voor lagere, middelbare en hoge functies.



Naam initiatief	Type	Wat doet deze Banenmaker?
<u>House of Skills</u>	Platform	House of Skills is een 'fieldlab' waarin het bedrijfsleven, brancheorganisaties, werknemers- en werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, onderwijs, bestuurders uit de Metropoolregio Amsterdam samenwerken en pilots uitvoeren om verschillende op skills georiënteerde loopbaanprogramma's te ontwikkelen.
<u>Huis van het Werk</u>	Werkgeversnetwerk	Huis van het Werk is een werkgeversnetwerk in Noord-Holland Noord met 50 lidbedrijven. Het netwerk verbindt mensen met werk over meerdere sectoren heen.
<u>Infra Deal Zuid-Holland</u>	Werkgeversnetwerk	Via de Infra Deal willen de provincie en bedrijven in de bouw en infra binnen 3 jaar 300 werk-opleidingsplekken creëren voor mensen die nu in de bijstand zitten.
<u>James Loopbaan</u>	Platform	James helpt werkende mensen in Nederland bij loopbaanvragen en geeft samen met bedrijven advies om te investeren in de duurzame inzetbaarheid en loopbaancompetenties van werknemers.
<u>Jobsurfing</u>	Platform	Jobsurfing maakt het mogelijk dat personeel op elke denkbare wijze uitgewisseld kan worden via een digitaal proces.
<u>KANS!</u>	Sociale Onderneming	KANS! biedt kandidaten een opleiding waarin ze worden opgeleid tot customer service medewerker.
<u>Koenraad</u>	Werkgeversnetwerk	Een netwerkstichting van en voor bedrijven die sociaal willen ondernemen. Koenraad verenigt ondernemers uit de regio Eindhoven die wat terug willen doen voor de maatschappij. Het doel van Koenraad is de vraag en aanbod van mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt beter te laten sluiten.
<u>LeerWerkFabriek SIM</u>	Werkgeversnetwerk	De SIM (Samenwerkende Industrierterreinen Maastricht) leiden binnen het SIM LeerWerkFabriek-collectief met elkaar werknemers op tot gekwalificeerd operator. De LeerWerkfabriek SIM biedt de kans te leren door te werken en beroepscompetenties te ontwikkelen in een echt bedrijf.

Naam initiatief	Type	Wat doet deze Banenmaker?
<u>Locus Netwerk</u>	Werkgeversnetwerk	Locus helpt grote bedrijven een inclusiever personeelsbeleid te voeren. Locus ontwikkelt bedrijfsaanpakken op maat om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en vertrekt daarbij vanuit de vraag van bedrijven.
<u>Loopbaanstation</u>	Werkgeversnetwerk	Het Loopbaanstation geeft een praktische invulling aan inclusiviteit. Het is een netwerk van werkgevers die gezamenlijk werken aan arbeidsmobiliteit, re-integratie en participatie. Loopbaanstation wil de drempels om inclusief te werkgeven zoveel mogelijk wegnemen.
<u>Mobiliteit Utrecht</u>	Werkgeversnetwerk	Mobiliteit Utrecht is een onafhankelijk intersectoraal netwerk van werkgevers die duurzame inzetbaarheid creëren. Het netwerk bestaat uit meer dan 100 regionale werkgevers en instellingen.
<u>Mobiliteitsnetwerk Noord-Nederland</u>	Werkgeversnetwerk	Mobiliteitsnetwerk Noord-Nederland is een niet-commercieel werkgeversnetwerk van bedrijven dat werkt aan betere afstemming van regionaal beschikbare arbeid en het uitwisselen van medewerkers, kennis en informatie.
<u>PlaytoWork</u>	Platform	PlaytoWork is een arbeidsbemiddelingsplatform waar jonge MBO-ers met behulp van serious games gematcht worden met vacatures van potentiële werkgevers.
<u>Stichting RataPlan</u>	Sociale Onderneming	RataPlan exploiteert kringloopwinkels en fietsenstallingen die werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
<u>Reshoring Connection</u>	Platform	The Reshoring Connection informeert, faciliteert en verbindt bedrijven in de regio Midden-Brabant met betrekking tot reshoring.
<u>Rotterdam Werkt</u>	Werkgeversnetwerk	Rotterdam Werkt is een netwerk van HR-professionals van samenwerkende bedrijven waarin vrijwillige arbeidsmobiliteit mogelijkheden worden geboden aan medewerkers tussen aangesloten organisaties.

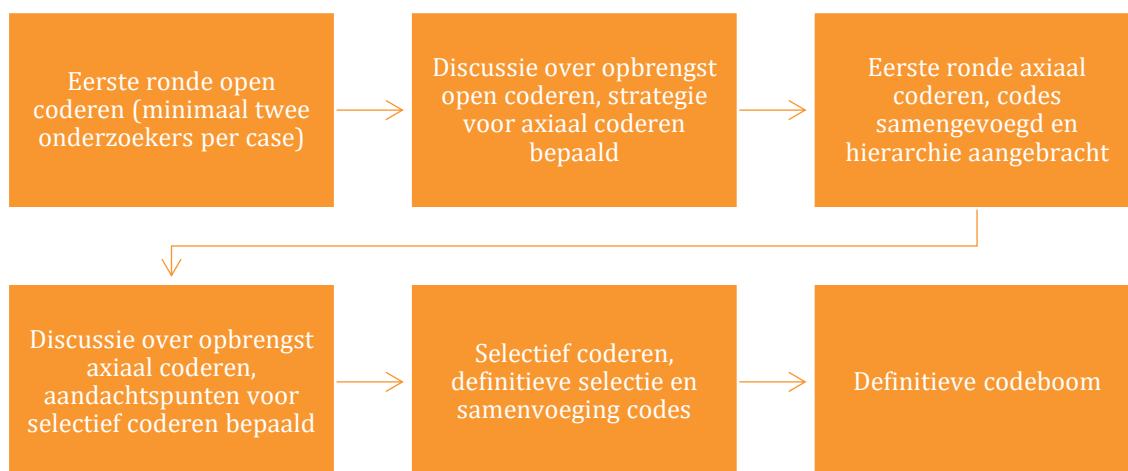
Naam initiatief	Type	Wat doet deze Banenmaker?
<u>Social Impact Factory</u>	Platform	De Social Impact Factory (SIF) koppelt (lokale) overheden, ondernemingen en initiatieven aan elkaar om een antwoord op deze maatschappelijke vraagstukken te vinden en vervolgens uit te voeren. De SIF vervult daarbij niet alleen een faciliterende en verbindende rol, maar is ook bezig met daadwerkelijk doen.
<u>Stap</u>	Platform	Stap is een initiatief van een aantal vooraanstaande bedrijven uit verschillende sectoren in Limburg in samenwerking met ManpowerGroup, die commitment hebben gegeven om hun bedrijf open te stellen voor kandidaten. Denk hierbij aan meeloopdagen, rondleidingen of een gesprek. Samen met een career coach, die arbeidsmarktexpert is, kunnen kandidaten zich oriënteren op een overstap naar een andere sector, op basis van hun competenties.
<u>Veluwe Portaal</u>	Werkgeversnetwerk	Veluwe Portaal is een intersectoraal netwerk dat werkgevers met elkaar verbindt om elkaar te helpen met arbeidsmarkt mobiliteit en kennisdeling op HR gebied.
<u>Verspild Talent</u>	Werkgeversnetwerk	Verspild Talent is een community van ondernemers, kennisinstellingen en werk- en ontwikkelbedrijven die met een aanpak vertrekkend vanuit de ondernemers talentverspilling tegengaan.
<u>Voordeel en vervolg</u>	Werkgeversnetwerk	Voordeel en vervolg helpt probleemjongeren op weg naar een plek op de arbeidsmarkt.
<u>Werken voor Zeeland</u>	Werkgeversnetwerk	Werken voor Zeeland is een Zeeuws mobiliteitsnetwerk dat met, voor en door elkaar arbeidsmobiliteit binnen de deelnemende organisaties bevordert en mogelijk maakt.
<u>Werken in Friesland</u>	Werkgeversnetwerk	Werken in Friesland omvat een virtueel mobiliteitscentrum waarbinnen (interne) kandidaten en (interne) vacatures/opdrachten en klussen uitgewisseld kunnen worden door P&O-ers, maar waarin ook door medewerkers zelf een actieve rol kan worden vervuld, doordat deze in vergaande mate in staat zijn zichzelf te bedienen.

Naam initiatief	Type	Wat doet deze Banenmaker?
<u>Werkgelegenheidsplan Philips Nederland</u>	Werkgeversnetwerk	Het Werkgelegenheidsplan (WGP) biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt betaalde werkervaring aan, al dan niet in combinatie met een (vak)opleiding, met als doel dat men kansrijker wordt voor de arbeidsmarkt en doorstroomt naar een reguliere baan, binnen of buiten Philips.
<u>Xelfer</u>	Platform	Xelfer is een online platform dat werkgevers verbindt met werknemers om de oversteek van werk naar werk te maken.
<u>ZorgZijn Werkt</u>	Werkgeversnetwerk	ZorgZijn Werkt is een project waarbij werknemers buiten de zorg de kans krijgen om na te denken over een loopbaan in de zorg en mogelijk een transitie te maken.

Bijlage 2: Methode van coderen

De casusverslagen zijn eerst open gecodeerd. De verzamelde gegevens zijn ingedeeld in fragmenten en de fragmenten zijn vervolgens gelabeld met codes. De codes zijn een samenvattende notatie van een stukje tekst, waarin de betekenis van het fragment wordt uitgedrukt. Een belangrijke bron voor de codes zijn allereerst de concepten uit het theoretische model. Daarnaast zijn ook overige belangrijke zaken gecodeerd die niet uit het theoretisch model naar voren zijn gekomen. Om het proces zo objectief mogelijk te houden, is elke case door minimaal twee onderzoekers gecodeerd. De fase van open codering heeft geresulteerd in een lijst met eerste fase codes.

De tweede stap in het coderingsproces is het axiaal coderen. In deze fase zijn de codes uit de eerste fase vergeleken, gesorteerd en samengevoegd waar mogelijk tot tweede fase codes. Het axiaal coderen resulteert in een hiërarchische rangschikking en een codeboom. De codes 'context', 'drivers', 'interne organisatie', 'resultaten', 'succesfactoren' en 'uitdagingen' dienen als hoofdcodes in de codeboom. Vervolgens kijken we naar welke codes hiërarchisch onder de hoofdcodes kunnen vallen als subcodes en welke codes samengevoegd kunnen worden om te komen tot een codeboom. Het proces tot de codeboom kent verschillende stappen, te zien in Figuur 15.

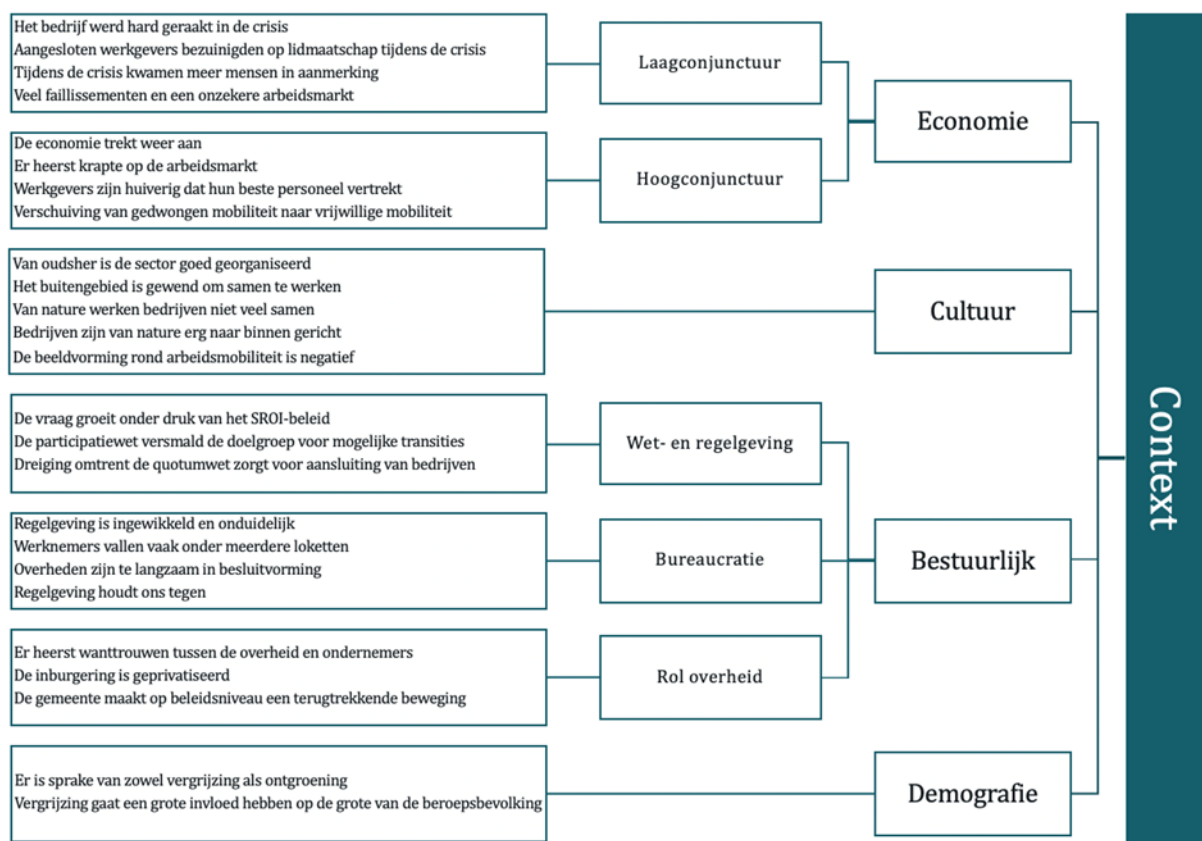


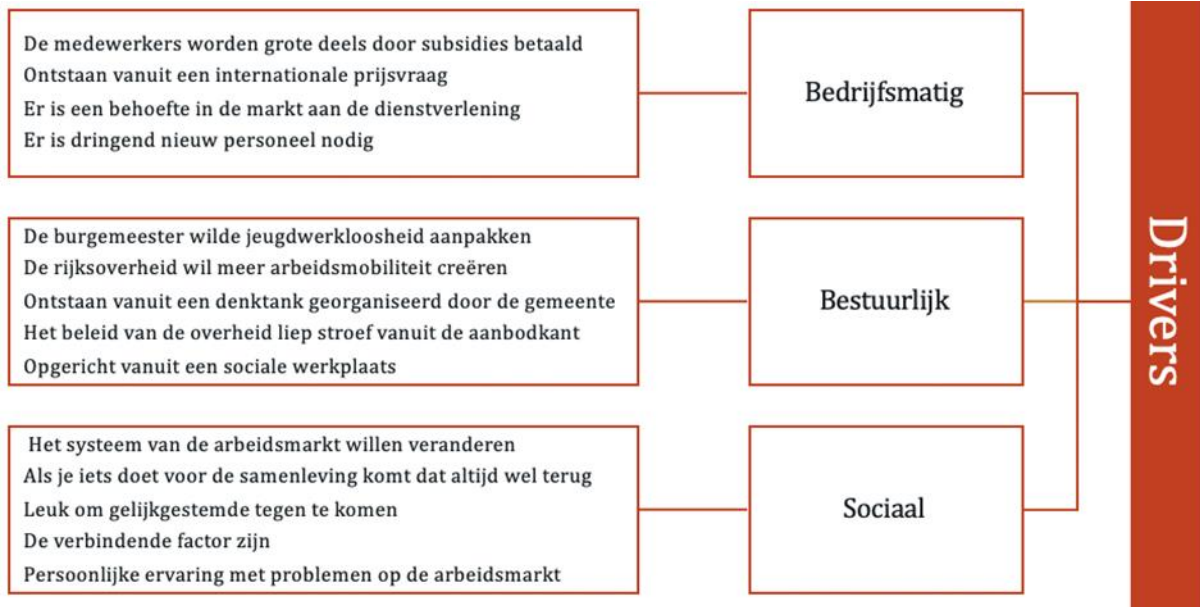
Figuur 15: Stappen tot de definitieve codeboom

Codes die nauwelijks gebruikt zijn tijdens het coderen en die ook niet belangrijk zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag, worden verwijderd. De overige codes krijgen steeds duidelijkere connecties met elkaar, bijvoorbeeld oorzaak-gevolg relaties en interacties. Om ambiguïteit omtrent de betekenis van de codes te voorkomen, is er verscheidende keren overleg geweest tussen de verschillende onderzoekers tijdens het axiaal coderen en zijn vrijwel alle codes voorzien van additionele beschrijving over het gebruik.

De derde stap in het proces van coderen is het selectief coderen. In deze fase is gefocust op het verbanden leggen tussen de data en het conceptueel model. Daarnaast is het vergelijken van de cases onderling met elkaar een belangrijke activiteit. Door te filteren op de verschillende kernthema's kunnen cases met elkaar vergeleken worden op de vorm van het initiatief, het type transitie, de organisatievorm en de fase van ontwikkeling waarin het initiatief zich bevindt. Hierdoor wordt het mogelijk om inzicht te krijgen in welke modellen en werkwijzen in welke situatie succesvol kunnen zijn om gerichte werkgelegenheidsimpulsen te creëren. Dat doen we door per initiatief in beeld te brengen hoeveel transities er bereikt zijn, hoeveel mensen er bereikt zijn, hoeveel werkgevers er in het netwerk zijn en mogelijk andere resultaatkenmerken.

Uiteindelijk leidde het coderen tot de volgende codebomen voor de verschillende variabelen:







Bijlage 3: Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van dit onderzoek wordt beschreven aan de hand van de term *trustworthiness*, betrouwbaarheid. Deze vorm van betrouwbaarheid is geschikt voor dit onderzoek, omdat het gaat om kwalitatief onderzoek en niet op dezelfde manier te beoordelen is als kwantitatief onderzoek. Het gaat in dit onderzoek immers om een sociale werkelijkheid, die niet zonder meer meetbaar is. Er zijn vier vormen van *trustworthiness* te onderscheiden (Guba en Lincoln, 1985)²:

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability

Credibility

Credibility gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek. In kwalitatief onderzoek is het onmogelijk om één enkele waarheid te vinden. Verschillende mensen hebben immers (bijna) altijd verschillende wereldbeelden, meningen en visies. Daarom is het belangrijk om die waarheden te toetsen en als onderzoeker aan te tonen dat je de sociale wereld hebt begrepen door de ogen van de respondenten. In dit onderzoek gebeurt dat op twee manieren: triangulatie en respondentvaliditeit.

De vorm van datatriangulatie die gebruikt wordt, heet “*within-method triangulation*”. Dit betekent dat meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden voor dataverzameling worden gebruikt, waardoor data uit verschillende bronnen vergelijkbaar worden en op deze manier kan zorgen voor de meest volledige en vergelijkbare beschrijving van de casus (Kimchi, Polivka & Stevenson, 1991). In dit onderzoek worden data van verschillende respondenten met elkaar vergeleken en uit verschillende bronnen (interviews en focusgroepen).

Daarnaast wordt in dit onderzoek respondentvaliditeit toegepast. Dit betekent dat de verzamelde data op een later moment nog eens worden getoetst bij de respondenten (Bryman, 2012). Het doel daarvan is om er zeker van te zijn dat de onderzoekers goed hebben begrepen wat de respondent bedoelde in het interview. Op die manier wordt voorkomen dat de werkelijkheid van de respondent teveel wordt ingekleurd door de onderzoekers. Om deze reden hebben wij het interviewverslag naar de respondenten opgestuurd en aan hen gevraagd of er nog aanpassingen nodig waren voor het verslag.

Transferability

Transferability, ofwel overdraagbaarheid, gaat over de mate waarin de bevindingen van dit project generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek is een *multiple case study*, met een grote

² Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). Newbury Park, CA: Sage Publications.



sample van veertig cases. Deze veertig cases zijn geselecteerd op vastgestelde indicatoren en zijn gebundeld in een groslijst (zie ook 1.3 Selectie van Cases). Voor elke case is met een aantal indicatoren de context aangegeven en daarnaast zorgen de onderzoekers voor een uitgebreide beschrijving van elke case, zodat er een *thick description* te maken is: een rijke, gedetailleerde beschrijving van een casus met daarin de specifieke context. In dit onderzoek wordt gezocht naar overeenkomsten en verschillen binnen cases van dezelfde vorm en hetzelfde transitietype, maar ook naar overeenkomsten en verschillen tussen cases met verschillende vormen en verschillende transitietypen. Hierdoor wordt het mogelijk om inzicht te krijgen in welke modellen en werkwijzen in welke situatie succesvol kunnen zijn. De uitkomsten van dit onderzoek zijn dus deels generaliseerbaar, omdat we specifiek in kaart brengen wat wel en niet werkt in bepaalde contexten. Door een diepe, voor anderen begrijpelijke beschrijving te maken van de context van de cases, kunnen andere onderzoekers in de toekomst beoordelen of de uitkomsten van het onderzoek ook toepasbaar zijn in hun situatie.

Dependability

Dependability is de mate waarin het onderzoek bijdraagt aan het bredere onderzoeksveld. Dat betekent dat er goede notities worden bijgehouden tijdens het gehele onderzoeksproces, op een manier die toegankelijk is voor anderen. Om dit te verzekeren worden de belangrijke documenten in het onderzoek steeds gecontroleerd door een groep *reviewers*, zowel binnen als buiten het onderzoeksteam.

Daarnaast zijn we in het methoden hoofdstuk transparant over onze methoden. We beschrijven het proces van het doen van het onderzoek uitgebreid. Dit wordt ook wel een *audit trail* genoemd. In het methoden hoofdstuk wordt onder andere uitgebreid aandacht besteed aan de argumentatie voor het onderzoeksontwerp, argumentatie voor de selectie van cases, op welke manier de dataverzameling heeft plaatsgevonden en aan de manier waarop we onze data hebben geanalyseerd en welke beslissingen hiervoor van belang zijn geweest. We zijn hiermee transparant over het onderzoeksproces.

Confirmability

Tot slot gaat *confirmability* over de mate van objectiviteit van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek over een sociale werkelijkheid is nooit volledig objectief, maar toch moeten de onderzoekers proberen om zo min mogelijk beïnvloed te worden door persoonlijke overtuigingen of belangen. De interviews in dit onderzoek zijn steeds uitgevoerd en uitgewerkt door wisselende combinaties van onderzoekers, waardoor wordt voorkomen dat de onderzoeksresultaten beïnvloed worden door de persoonlijke ideeën van de onderzoekers. Dit wordt *researcher bias* genoemd. Ook tijdens het analyseren van de data hebben de onderzoekers elkaar steeds gecontroleerd op de navolgbaarheid, begrijpelijkheid en consistentie van het onderzoek, waardoor kwaliteit gewaarborgd wordt. Een groep onderzoekers heeft meegeholpen aan dit onderzoek in zowel



interviews als in het coderen en analyseren van de initiatieven. Niet iedereen heeft alle initiatieven bezocht en door de grote variëteit was het niet mogelijk een volledig gestructureerd interview af te nemen bij alle casussen. Door te werken met een gezamenlijk analysekader en een codeerstrategie met minimaal drie onderzoekers per casus is geprobeerd te voorkomen dat dit effect had op de analyse.





Nieuwe banen in ecosystemen:
de Banenmakers



de **BANENMAKERS**

Mogelijk gemaakt door



instituut gak