

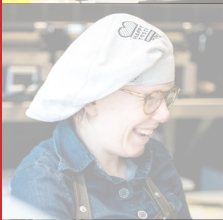


Veertien inspirerende voorbeelden

# WAT WERKT BIJ BAANCREATIE?

Monique Stavenuiter  
Saskia Andriessen  
Micky Out  
Leyla Rechtes

*Verwey-  
Jonker*  
Instituut



# Inhoud

	Inleiding	3
1	Binnenwerk	5
2	Stichting Gezel	8
3	UWV	10
4	Look-o-Look	12
5	De Koekfabriek	15
6	Meerlanden	18
7	Happy Tosti	20
8	Groene Bouwhekken	23
9	Innolumis Public Lighting BV	26
10	Ferro-fix Nederland	28
11	Confed	30
12	De Groenmakers	33
13	Avabel	34
14	Ortho-innovatief	36

# Inleiding

## Wat is baancreatie eigenlijk?

Onder baancreatie verstaan wij het creëren van banen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Ook het aanpassen en toegankelijk maken van banen voor deze groep scharen wij onder het begrip baancreatie.

## Waarom baancreatie?

Werkgevers gaan om verschillende redenen met baancreatie aan de slag: vanuit een sociale levenshouding, maatschappelijke betrokkenheid, vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen of bijvoorbeeld om te voldoen aan de Social Return on Investment (SROI)-verplichtingen. Werkgevers ervaren dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie tot veel meer in staat zijn dan ze aanvankelijk dachten. Inclusief ondernemen geeft zowel de werkgever als de medewerker een enorme voldoening.

## Welke vormen van baancreatie zijn er?

Er zijn veel verschillende vormen en technieken van baancreatie. In deze brochure beschrijven we functiecreatie en Inclusief herontwerp van werk (IHW), inclusief ontwerp, werkaanpassing, inzet van techniek, sociale netwerkonderneming, reshoring, het overnemen en doorontwikkelen van bedrijven voor Sociale Werkvoorziening (SW) en aangepaste begeleiding bij het primaire proces. De veertien voorbeeldbedrijven en -organisaties in deze brochure combineren vaak meerdere vormen en zijn daarom niet onder één vorm van baancreatie te vangen.

## Baancreatie als aanpak

Baancreatie is meer dan een techniek. Het is een aanpak die begint met een visie en motivatie (zoals een personeelsvraagstuk aanpakken, maatschappelijke waarde creëren), een verdienmodel om het product of de dienst te realiseren met inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, draagvlak in de organisatie, aangepaste werving en selectie, matching, begeleiding op de werkvloer en investeren in persoonlijke ontwikkeling en (vak)vaardigheden.



## Ter inspiratie

De veertien voorbeeldbedrijven en organisaties zijn bedoeld als inspiratie als u of uw bedrijf ook met baancreatie wil starten. De voorbeelden tonen dat het kan en dat het ook heel gewoon is om het te doen. Wij hopen dat werkgevers die nog geen ervaring hebben met baancreatie zich door deze voorbeelden laten inspireren om zelf met baancreatie aan de slag te gaan.

## Meer weten?

Voor meer voorbeelden en achtergrondinformatie verwijzen we naar ons onderzoeksrapport [Werk voor iedereen](#).

[Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie.](#)



# 1 Binnenwerk

**Binnenwerk** is onderdeel van Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Binnenwerk creëert duurzame banen voor alle onderdelen van het Rijk. Het programma is er voor groepen die onder de banenafpraak vallen.<sup>1</sup>

## Aanleiding

De aanleiding voor het programma Binnenwerk is de banenafpraak. Om het plaatsen van personen te versnellen is het Rijk in 2016 gestart met Binnenwerk. Het programma biedt plaats aan mensen uit de doelgroep banenafpraak via groepsgewijze plaatsing in diverse werksoorten en voor diverse niveaus van werkzaamheden. Binnenwerk treedt op als gemandateerd werkgever en voert alle personele werkzaamheden uit, zoals alles rond aanstelling, salaris, begeleiding en wettelijke subsidies.

De rijksdienst waar de mensen werken, betaalt de banen. Binnenwerk regelt teamleiders en jobcoaches die vaak speciaal geschoold zijn.

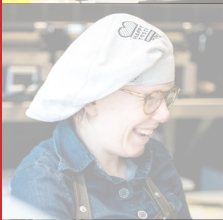
## Beschrijving

Binnenwerk creëert duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Duurzaam wil zeggen dat de medewerker bij goed functioneren na een jaar een vaste aanstelling krijgt. Binnenwerk stelt functies samen in overleg met partners en opdrachtgevers. Voorbeelden zijn: toetsenbordreiniging, wassen van

auto's zonder water, halassistentie, etageassistentie, opschonen van personeelsdossiers, bos- en natuurbeheer bij Staatsbosbeheer, of cateringwerkzaamheden. De medewerkers werken in een team van 10 à 15 mensen bij één of meerdere opdrachtgevers bij het Rijk. Voordat een nieuwe medewerker begint, wordt er goed gekeken wat deze kan. Daarbij worden onder meer jobcoaches ingezet. Het gaat bij Binnenwerk om nieuwe banen, om zo verdringing van bestaand werk te voorkomen.

---

1 Mensen die onder de Participatiewet vallen en die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen; (voormalige) leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (pro) die zich schriftelijk hebben aangemeld bij het UWV; mensen met een Wsw-indicatie (sociale werkvoorziening); Wajongers met arbeidsvermogen; mensen met een Wiw-baan of ID-baan.



## Wat werkt?

- ▶ Additionele, eenvoudige en nuttige werkzaamheden.
- ▶ Gespecialiseerde begeleiding.
- ▶ Training werknemersvaardigheden en vaardigheden voor de uit te voeren taken.
- ▶ Gemandateerd werkgeverschap.
- ▶ Administratief 'ontzorgen' van werkgevers bij het Rijk.
- ▶ Klikgesprek met potentiële medewerker (is laagdrempeliger dan een sollicitatiegesprek).
- ▶ Groepsgewijze plaatsing: zo hoeven de nieuwe medewerkers zich niet overeind te houden in een staande cultuur of een staand team.
- ▶ Geen werkdruk.

## Functiecreatie en Inclusief herontwerp van werk (IHW)

*‘Voor een facilitaire medewerker is een functie gecreëerd waarbij zij verantwoordelijk is voor het onderhouden van de koffieapparaten en andere klussen. Hiervoor is een werkplan gemaakt waarop zij is ingewerkt, nu kan ze zonder begeleiding dit werkplan dagelijks afwerken.’*

Functiecreatie en Inclusief herontwerp van werk (IHW) zijn twee zeer verwante vormen van baancreatie. Bij deze vormen doet een deskundige een arbeidsanalyse van een afdeling of bedrijfs onderdeel. De deskundige benoemt zogenoemde elementaire taken (die zonder veel opleiding uit te voeren zijn) of lagergeschoolde taken in bestaande functies. Drie eenvoudigere taken worden gehergroepeerd tot nieuwe functies die mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aankunnen. Het gaat vaak om taken die de overige medewerkers graag kwijt willen. Herontwerpmethoden worden de laatste jaren ook ingezet om hogerkwalificeerde banen te creëren voor hogeropgeleiden met beperkingen.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld jobcarving is het takenpakket bij herontwerp toepasbaar op een grotere groep kandidaten. Wanneer een medewerker uit de doelgroep het bedrijf verlaat, komt de functie dus niet te vervallen. Er worden zo duurzame banen gecreëerd.

Onderdeel van functiecreatie en inclusief herontwerp is ook het maken van een kostenbatenanalyse en een verdienmodel om te laten zien waarom de nieuwe aanpak (financieel en/of anderszins) waarde heeft voor het bedrijf. Andere onderdelen van de aanpak zijn het creëren van draagvlak in de organisatie voor de veranderingen, afstemmen van de functies op de in de regio beschikbare doelgroepen en het regelen van aangepaste begeleiding, scholing en ontwikkeling.



## 2 Stichting Gezel

**Stichting Gezel** zet leerwerkprojecten op om jonge mensen met een arbeidsbeperking duurzaam naar de arbeidsmarkt toe te leiden. De projecten worden op lokaal niveau uitgevoerd in samenwerking met gemeenten, onderwijsinstellingen en andere organisaties in het netwerk rondom de betreffende doelgroep. Het project 'Zorgassistenten op een basisschool' heeft als doel om jonge mensen met een arbeidsbeperking en met een achtergrond in het speciaal onderwijs en praktijkonderwijs een leerwerkbaan te bieden, die in twee jaar toeleidt naar een mbo-2-diploma.

### Aanleiding

Stichting Gezel is sociaal gemotiveerd. Er waren weinig banen voor jonge mensen met een cognitieve beperking die met kinderen willen werken. Mede door hoge opleidingseisen in de kinderopvang zijn er weinig mogelijkheden voor deze groep. Stichting Gezel heeft een toegespitste opleiding laten ontwikkelen. Het uitgangspunt is een volwaardig diploma. Na afloop van het opleidingstraject kan

een school de medewerkers zelf in dienst nemen. Het uitgangspunt van Stichting Gezel is dat jonge mensen doen wat zij kunnen, geplaatst in een werkomgeving waar hun talenten tot uiting komen.

### Beschrijving

De leerwerkprojecten bieden jongeren met een arbeidsbeperking een kans om toe te werken naar een mbo-2-diploma. Zij werken in de klas als zorgassistent en ondersteunen de leerkrachten waar



dat nodig is. Ze voeren verschillende werkzaamheden uit, afhankelijk van wat er mogelijk is en waar behoefte aan is. Een zorgassistent in groep 1-2 helpt de kinderen bijvoorbeeld met het handen wassen en begeleidt hen naar de wc. De jongeren blijken vaak tot meer in staat te zijn dan gedacht wordt. Het streven is dat niemand weggaat zonder vervolgwerk. Dankzij het project hebben mensen na twee jaar een cv waardoor dat mogelijk is.

### Wat werkt?

- ▶ Lage drempels voor de instroom.
  - ▶ Groepsinterview-methodiek. In groepjes van vijf vertellen nieuwe sollicitanten elkaar waarom ze dit willen. Het is een laagdrempelige manier van solliciteren.
  - ▶ Dagelijkse begeleiding.
  - ▶ Jobcoach neemt alle levensgebieden mee in de begeleiding, omdat privéproblemen anders vaak het werk belemmeren.
- ▶ Het is maatwerk, je kunt geen standaardprotocollen maken.
  - ▶ Medewerkers doen werkervaring op en werken naar een mbo-2-diploma toe.
  - ▶ Leersysteem aanpassen aan het leervermogen.
  - ▶ Maximaal verwachtingsvrij zijn naar de deelnemer, op basis van afspraken wordt er heel concreet gewerkt. Deelnemers krijgen elke dag een concrete eindtaak (bijvoorbeeld de afwasmachine inruimen).





## 3 UWV

UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) is een zelfstandig bestuursorgaan dat werknemersverzekeringen uitvoert. UWV is een zeer grote werkgever met rond de 19.000 werknemers die werken vanuit vestigingen in het hele land.

### Aanleiding

UWV ziet het als uitvoerder van sociale wetgeving als morele plicht om bij te dragen aan werkgelegenheid van uitkeringsgerechtigden: 'Het zit in ons DNA.' Vanuit de banenafpraak houdt UWV zich bezig met het ontwikkelen van additionele assistentfuncties (IHW), jobcarving (aangepaste reguliere functies) en teamcrafting (waarin een team gezamenlijk naar geschikte taken voor een aangepaste functie zoekt; nog in de ontwerpfase). Het streven is eind 2020 500 mensen vanuit de Banenafpraak in dienst te hebben.

### Beschrijving

Veel van de gecreëerde banen zijn assistentfuncties die verschillen per afdeling. In totaal zijn er 26 verschillende assistentfuncties beschreven waarin medewerkers werkzaam zijn. Dit zijn reguliere functies die aangepast worden op de regionale behoeften/wensen, indien nodig. In de functies zitten accentverschillen. Bijvoorbeeld: bij de servicedesk, als gastvrouw bij het Werkplein, in het planningsbureau voor de verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen, checken van gegevens bij de uitkeringsverstrekking, secretariaatswerkzaamheden, facilitaire functies. UWV heeft veel

facilitaire taken uitbesteed, maar maakt afspraken met deze partners, zoals de catering. De medewerkers met beperkingen hebben daar afgebakende eigen taken die via IHW zijn gecreëerd. Deze medewerkers zijn bij UWV in dienst, maar worden voor het werk aangestuurd door de partner.

Een aanstelling verloopt gewoonlijk vanuit een proefplaatsing van twee à drie maanden, via een tijdelijk contract van een half jaar tot een jaar (afhankelijk van de afdeling) naar een vast contract. De medewerkers leren het werk on-the-job. Ze worden daarbij begeleid door een werknemer die de Training Werkbegeleiding heeft afgerond. Het UWV heeft een eigen training ontwikkeld, die deels geënt is op de Harrie-training en deels op de theoretische methodieken omtrent begeleiding op het werk. Daarnaast volgt het hele team de training 'iedereen doet mee', die ook elementen bevat van de Harrie-training.

De werkbegeleiders krijgen bij de start van de plaatsing meestal vrijstelling van bepaalde andere taken, omdat de begeleiding in het begin tijdrovend kan zijn. Er zijn voor henzelf ook ondersteuningsmogelijkheden. Zo zijn er supervisors die coaching en intervisie voor de werkbegeleiders aanbieden en ook themabijeenkomsten, masterclasses en Werkbegeleidersdagen organiseren. De financiering van de aangepaste functies wordt niet als probleem ervaren en er is geen business case gemaakt. Baancreatie ervaart men, net als al het werk bij UWV, als hun publieke taak.

## Wat werkt?

- ▶ Het draagvlak voor baancreatie bij de leiding van de organisatie is groot.
- ▶ UWV pakt baancreatie systematisch aan en faciliteert het.
- ▶ UWV heeft vanuit zijn rol zeer veel kennis in huis over bijvoorbeeld baancreatie, arbeidstoeleiding en jobcoaching.
- ▶ Draagvlak in het team is een voorwaarde. Als dat ontbreekt, vindt er (nog) geen baancreatie plaats.
- ▶ Er is veel aandacht voor de rol van de organisatiecultuur bij baancreatie.
- ▶ Er is goede begeleiding op de werkvloer: de werkbegeleiders zijn getraind en krijgen zo nodig ondersteuning.
- ▶ De centrale HR-afdeling is kundig en creatief.



## 4 Look-o-Look

Look-o-Look is een groothandel in snoep. Mensen van een SW-bedrijf die bij Look-o-Look zijn gedetacheerd, doen (deels) het uitvoerende werk. Zo biedt het bedrijf mensen met een arbeidsbeperking een veilige werkplek.

### Aanleiding

Maatschappelijk verantwoord willen ondernemen is de aanleiding geweest om met mensen van een SW-bedrijf te gaan werken. Look-o-Look werkt samen met verschillende sociale werkplaatsen. Sinds 2018 hebben ze ook mensen uit de doelgroep in dienst op hun eigen locatie in Andelst. Look-o-Look heeft veel geschikte werkzaamheden in huis voor deze groep.

### Beschrijving

De medewerkers bij Look-o-Look houden zich bezig met het verpakken van snoep. Het werk bestaat uit het inpakken en ompakken van fabrieksverpakkingen en

leveranciersverpakkingen naar de verpakkingen die de consument uiteindelijk in de winkel aantreft. Mensen werken op semiautomatische inpaklijnen. Op deze inpaklijnen wordt de uiteindelijke verpakking gemaakt, waarin het snoep moet worden gelegd. Dit werk leent zich uitstekend voor de doelgroep. Het werk kan zowel zittend als staand gedaan worden en er zijn meerdere hulpmiddelen die de werknemers ondersteunen. Tafels zijn bijvoorbeeld voorzien van transportrollers, waardoor de dozen gerold kunnen worden.

## Wat werkt?

- ▶ Het bedrijf zoekt naar de optimale werkplek middels een functiematrix. De functiematrix helpt om te kijken welk werk medewerkers het beste kunnen uitvoeren.
- ▶ Werknemers rouleren in werkzaamheden, zodat er afwisseling in werkzaamheden is en ze (na verloop van tijd) meerdere werkzaamheden kunnen uitvoeren.
- ▶ Medewerkers ontwikkelen verschillende vaardigheden en competenties.
- ▶ Medewerkers moeten een Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers (VCA)-diploma behalen (wanneer dit niet haalbaar is, volgen medewerkers een cursus en krijgen ze daar een certificaat voor).
- ▶ Voorlieden begeleiden elke dag op de werkvloer.







## Werkaanpassing

*‘Wij knippen zo nodig werkprocessen in stukjes en maken een bypass zodat iemand niet iets hoeft te doen wat hij niet kan.’*

Werkaanpassing is een veelgebruikte methode om een reguliere baan aan te passen voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door werkaanpassing kunnen werkgevers ondersteuning bieden aan werknemers die door een chronische aandoening, ziekte of handicap niet optimaal kunnen presteren in hun werk. Werkaanpassing is vaak gericht op arbeidsgehandicapten en laagopgeleiden. Het aanpassen van werk kan de arbeidsproductiviteit van de medewerker verhogen; deze kan de werkzaamheden daardoor vaak ook langer volhouden. Werkaanpassing draagt bij aan duurzame inzetbaarheid.

Een baan kan op verschillende manieren worden aangepast. Door het aanpassen van het productie- of werkproces, de werkinhoud, de werkplek, het werkritme en de werkomgeving. Bij productiebedrijven bestaat het productieproces uit verschillende deelbewerkingen. De werknemers zijn in staat om verschillende deelbewerkingen uit te voeren, variërend van eenvoudige handelingen tot het samenstellen van het volledige product. Ook komt het voor dat nieuwe werknemers beginnen met eenvoudige werkzaamheden en daarna doorgroeien naar complexere activiteiten.

# 5 De Koekfabriek

**De Koekfabriek** is een sociale onderneming om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. De Koekfabriek is een bedrijf dat koek produceert voor zakelijke afnemers (horeca, bedrijven) en waar particulieren in de bakkerijwinkels producten kunnen afnemen. Het bedrijf heeft een zorgorganisatie als partner.

## Aanleiding

De initiatiefnemers willen zinvol en uitdagend werk bieden aan mensen die niet vanzelfsprekend een baan vinden. Dat idee is gegroeid door contact met een zorgorganisatie. Vanuit commercieel uitgangspunt is er een bedrijfsplan gemaakt om een sociaal maar winstgevend bedrijf op te zetten. De partners doen waar ze goed in zijn: de zorgorganisatie verzorgt de begeleiding en de ondernemer beheert het zakelijke deel.

## Beschrijving

De werknemers draaien mee in het reguliere productieproces. De hoofdbakker start 's ochtends op en enkele

uren later komt de zorgbegeleider. Naast de zwaardere doelgroep uit de zorg werken er ook andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze mensen worden door dezelfde zorgcoach begeleid. De bakker biedt hierin ondersteuning. Het succes van de Koekfabriek ligt in het feit dat ze een eenvoudig, toegankelijk en kwalitatief goed product op de markt brengen waar veel vraag naar is. Ze hebben een select assortiment en spelen snel in op trends in de markt. Het bedrijf besteedt veel aandacht aan de herkenbaarheid en marketing van het product.

## Wat werkt?

- ▶ Combinatie van het sociale en het commerciële.
- ▶ Win-win: heldere taakverdeling tussen de onderneming en de lokale zorgpartner.
- ▶ Verdienmodel: goed commercieel bedrijfsplan en toegankelijk product.
- ▶ Werving en begeleiding vanuit de zorg.



## Inclusief ontwerp

*'Alles is strak geregeld in procedures en versimpeld.'*

Inclusief ontwerp is het ontwerpen van nieuwe functies en werkplekken, bijvoorbeeld voor nieuwe taken in een bestaand bedrijf, een nieuwe afdeling of een nieuw bedrijf. Dit gebeurt zodanig dat mensen met beperkingen of weinig opleiding en werkervaring dit werk kunnen doen. Het aangepaste ontwerp kan de taken, de werkorganisatie, de werktijden en de werkplek betreffen. Sociale ondernemingen maken vaak gebruik van inclusief ontwerp, omdat zij een onderneming oprichten die vanaf het begin is bedoeld voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

Mogelijkheden voor invulling van inclusief ontwerp zijn:

- Aandacht besteden aan de toegankelijkheid en bereikbaarheid van het werk en de werkplek.
- Functies ontwerpen die gebruikmaken van specifieke capaciteiten van bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld ICT-banen, cameratoezicht, technisch complex werk voor mensen met autisme of repeterend werk voor mensen met een verstandelijke beperking).
- Het primaire proces in stukjes hakken.
- Banen creëren met behulp van werkaanpassing, zoals een beperkter aantal uren, werken vanuit huis, of taalarme instructies (met pictogrammen) en via technologie en ICT.
- Inzetten op een flexibel organisatieklimaat, waarin werkaanpassing in allerlei vormen volkomen geaccepteerd is.





PROBAT

KOEK FABRIEK

KOEK FABRIEK

KOEK FABRIEK

KOEK FABRIEK

KOEK FABRIEK

KOEK FABRIEK

KOEK FABRIEK  
HETKA LAZAROSKI

KOEK FABRIEK  
HETKA LAZAROSKI

KOEK FABRIEK  
HETKA LAZAROSKI



## 6 Meerlanden

**Meerlanden** is een grondstoffen- en groene energiebedrijf. De aandelen zijn in handen van verschillende gemeenten in de omgeving Schiphol, de Bollenstreek en Zuid-Kennemerland. Meerlanden werkt aan een duurzame en mooie leefomgeving, streeft naar een circulaire economie en samenwerking, waarin grondstoffen niet uitgeput worden maar producten zo lang mogelijk opnieuw worden gebruikt. Ze doen dit door de milieu-impact van hun activiteiten zo klein mogelijk te maken, materiaalkringlopen zoveel mogelijk regionaal te sluiten en met een innovatief MVO<sup>2</sup>-beleid voor mens, maatschappij en milieu. Ook investeert Meerlanden in kennisontwikkeling op het gebied van duurzame afval- en grondstofverwerking, circulaire economie en groene

energieproductie. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bieden ze een veilige omgeving om werkervaring op te doen.

Meerlanden is een maatschappelijke onderneming en biedt kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2019 werkten circa 120 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor Meerlanden. Zij vragen die houding ook aan hun samenwerkingspartners. Social Return is een vaste waarde voor samenwerking. Zij werken onder meer samen met Paswerk/Pasmatch, AM Match, De Maregroep, Pantar en Yourselect.

### Aanleiding

Het bedrijf wil graag een verschil maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze zijn klein begonnen met het creëren van werk voor voormalige werknemers in een SW-bedrijf en mensen met een uitkering. Met de invoering van de Participatiewet is de doel-



groep uitgebreid en is het bedrijf zich ook gaan inzetten voor activering en re-integratie.

## Beschrijving

Het bedrijf volgt bij het creëren van werk twee sporen. Ze hebben eenvoudige activiteiten geclusterd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én ze hanteren een mixed-people-concept. Het regionaal sorteercentrum (RSC) Schiphol, dat onderdeel is van Meerlanden, richt zich voornamelijk op re-integratie. Nieuwe werknemers beginnen met eenvoudige werkzaamheden en groeien dan langzaam door naar complexere activiteiten. De drempel is laag, er vindt geen selectie aan de poort plaats. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken samen met de andere medewerkers. Zij kunnen hierdoor binnen hun eigen mogelijkheden leren van anderen in het sorteer- en demonteerwerk. Meerlanden heeft een

grote impact met het bieden van sociale arbeidsparticipatie. Dit blijkt uit onderzoek van [Impact Institute](#).

## Wat werkt?

- ▶ Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een team te plaatsen, blijft het werkproces gewaarborgd én ontstaat een leerproces.
- ▶ Werknemers krijgen de kans om zich te ontwikkelen en door te groeien naar andere (complexere) functies binnen het bedrijf.
- ▶ Het bedrijf heeft een breed spectrum aan activiteiten en werkplekken, waardoor mensen kunnen doen wat ze leuk vinden.
- ▶ Voormannen en teamleiders zijn intern opgeleid voor de begeleiding.
- ▶ Sociale arbeidsparticipatie is de 'normaalste zaak'; het wordt niet bijzonder gemaakt.
- ▶ MVO en inclusief ondernemen zijn volledig ingebed in het bedrijf.





## 7 Happy Tosti

**Happy Tosti** is een sociale onderneming met lunchrestaurants, waar mensen met een arbeidsbeperking een leerzame baan vinden. Het bedrijf heeft verschillende vestigingen in Nederland. Happy tosti biedt betaalde banen, het is geen vorm van dagbesteding.

### Aanleiding

De (jonge) oprichters wilden een duurzaam bedrijf opzetten. Zij zagen dat veel werkloze mensen met een beperking tussen wal en schip vielen: te goed voor de zorg, te slecht voor de arbeidsmarkt. Happy Tosti biedt deze mensen nieuwe mogelijkheden voor een baan: 'Iedereen kan een tosti maken en het is een makkelijk te verkopen product.'

### Beschrijving

De functies in de restaurants zijn zo ontworpen dat veel mensen met beperkin-

gen ze kunnen vervullen. Het werkproces is opgeknipt in stukjes. De medewerkers hebben zeven posities binnen Happy Tosti, bijvoorbeeld tostirunner (aan tafel brengen), kassa, koffie maken, afruimen en voorbereiding. Sommige medewerkers zijn binnen een half jaar allround, andere zullen daar langer over doen. Alle werkzaamheden zijn in procedures vastgelegd. De medewerkers werken in een gemengd team: mensen met verschillende soorten beperkingen en mensen zonder beperking. Zo kan iedereen van elkaar leren. Een nieuwe medewerker begint met één onderdeel. Sommigen kunnen uiteindelijk alle onderdelen leren, anderen niet. Ook de kassasoftware is aangepast, zodat fouten maken niet mogelijk is. Meer dan 60% van de gewerkte uren is in 2019 door medewerkers met beperkingen uitgevoerd.

### Het concept heeft drie pijlers:

1. Sociaal: het aannemen van mensen met beperkingen.



2. Kwaliteit: uitstekende service en goede (biologische) producten staan op de eerste plaats.
3. Een hippe formule: het zijn mooi vormgegeven restaurants met bijvoorbeeld schommels.

### Wat werkt?

- ▶ Een gemengd team (met en zonder beperking; met verschillende beperkingen en mogelijkheden).
- ▶ Werving medewerkers met beperkingen en jobcoach-begeleiding via één intermediair.
- ▶ Laagdrempelige sollicitatie (kort gesprek en een keer meelopen).
- ▶ Gebruik van aangepaste software om kassawerkzaamheden gemakkelijker te maken.
- ▶ Opknippen van het werkproces en een trainingslijst voor de verschillende werkzaamheden.
- ▶ Een duurzaam verdienmodel, het is zowel commercieel als sociaal en duurzaam.
- ▶ Nauwe samenwerking tussen leidinggevende en jobcoach.
- ▶ Leuke, uitdagende baan buiten hun comfortzone: 'Probeer maar wat je kan.'





## Inzet techniek

*‘Als een medewerker iets niet goed doet, zijn er verschillende correctieniveaus. Bijvoorbeeld: rood oplichten van bakje als de medewerker iets uit een verkeerd bakje pakt, of het systeem gaat bijvoorbeeld pas verder naar de volgende instructiestap, nadat de medewerker de vorige handeling goed heeft uitgevoerd.’*

De inzet van techniek is een manier om banen toegankelijk te maken voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Een voorbeeld is het werken met het Operator Support Systeem (OSS). Met dit systeem zien werknemers geprojecteerde werkinstructies die hen stap voor stap door hun taken leiden en op eventuele fouten wijzen.

Het gaat om:

- Projectie van instructies, vaak met foto's, pijlen, pictogrammen en tekst.
- Aanwijzen welke componenten te pakken.
- Detecteren van handelingen: bijvoorbeeld voor controle of als richtlijn dat de werkzaamheden volgens de instructies verlopen.

Door het gebruik van OSS kan een aantal handelingen van een werknemer gecombineerd worden, waardoor het werk voor die medewerker afwisselender en interessanter wordt. Het is een lerend systeem dat het instructieniveau aanpast aan de handelingen die de medewerker op dat moment uitvoert. Inzet van technologie en ICT bij werkaanpassing is momenteel erg in ontwikkeling. Zie <https://inclusievetechologie.nl/> en <https://www.technologievoorinclusie.nl/>.

# 8 Groene Bouwhekken

Groene Bouwhekken is een sociale netwerkonderneming. Ze produceren houten bouwhekken en plantenbakken en verhuren deze aan aannemers of gemeenten. Het bedrijf heeft als doel zoveel mogelijk mensen te helpen met integreren op de arbeidsmarkt. De uitvoerende werkzaamheden besteden ze uit aan (re-)integratieorganisaties.

## Aanleiding

Groene Bouwhekken is in 2016 in het leven geroepen na een pilot op het Jaarbeursplein in Utrecht. In opdracht van de Green Business Club Utrecht Centraal zijn destijds de eerste bouwhekken ontworpen en geproduceerd om de toenmalige bouwplaats te verduurzamen en een groenere uitstraling te geven. Vanwege de vele positieve reacties hebben ze het concept

doorontwikkeld tot een sociale onderneming, waarbij het hele werkproces sociaal is uitbesteed. Inmiddels zijn de bouwhekken door het hele land te vinden.

## Beschrijving

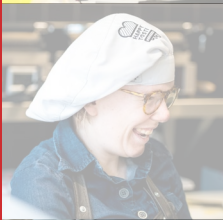
De bouwhekken worden geproduceerd door Stichting Bouwloods Utrecht. Deze organisatie richt zich op het opleiden van mensen in de ambachtelijke houtbewerking, waarna ze doormoeten naar een volledige baan. Groendienstenaerde zorgt voor het inplanten van de bakken en het plaatsen van de hekken. Bij Groendienstenaerde krijgen mensen een opleiding tot assistent hovenier. Lokale sociale organisaties onderhouden en verzorgen de planten tijdens de verhuur. Deze manier van werken biedt aan veel verschillende doelgroepen een perspectief. Groene Bouwhekken heeft er bewust voor gekozen om samen te werken met bedrijven die gespeciali-

seerd zijn in het opleiden en begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit biedt naast veel bedrijfstechnische voordelen ook veel flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden. Aannemers die gebruikmaken van de diensten van Groene Bouwhekken voltooien op die manier bovendien aan de social-returneisen.

## Wat werkt?

- ▶ Een goed commercieel product dat aansluit bij de huidige marktvrage.
- ▶ Door slim samen te werken met andere partijen wordt gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten en mogelijkheden in plaats van het wiel opnieuw uit te vinden.
- ▶ Uitbreiding en opschalen is gemakkelijk, door samenwerking te zoeken met nieuwe lokale partners.
- ▶ Aannemers worden ontlast van de social-returnverplichting. Deze wordt tegelijkertijd op een duurzame manier ingezet.





## Sociale-netwerkonderneming

*'We hebben een commercieel product, maar alles wat we doen is ingericht op de sociale component. Het is tweeledig eigenlijk. Uiteindelijk heb je een commercieel product nodig, maar los van de hele social-returnverplichting werkt het wel vaak heel goed als je zegt: het is sociaal, duurzaam, we helpen mensen met re-integreren. De uitstraling, dat is waarop we het verkopen.'*

Een sociale-netwerkonderneming is een bedrijf dat producten ontwerpt en daarmee werk genereert, maar zelf geen uitvoerend personeel in dienst heeft. Een sociale-netwerkonderneming laat het werk uitvoeren door een sociale onderneming of werkbedrijf. Door deze samenwerking kan de netwerkonderneming zich volledig focussen op acquisitie en marketing van het product en de sociale onderneming of werkbedrijf op de productie en het begeleiden en opleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zie het voorbeeld van Groene Bouwhekken. Het bedrijf benadrukt dat het belangrijk is om niet alleen mensen te willen helpen, maar ook om een product te hebben dat waarde heeft en iets toevoegt, waardoor mensen op termijn duurzaam aan het werk blijven.





## 9 Innolumis Public Lighting BV

**Innolumis** is een regulier bedrijf dat led-straatverlichting maakt (elektrische-verlichtingsindustrie). De assemblage wordt uitgevoerd door mensontwikkelbedrijven, Metafors in Amersfoort en Afeer in Winschoten.

### Aanleiding

Voorheen gebeurde de gehele assemblage in het buitenland. Er kwamen zogenoemde finished products naar Nederland. Innolumis wilde de assemblage terughalen vanwege taalproblemen, tijdsverschil met Azië, verschillende uitvoeringen (er ontstonden in de uitvoering toch steeds meer 'gebreken') en de lange duur van het vervoer (de producten zijn circa vijf weken onderweg). Innolumis is vijf jaar geleden in zee gegaan met mensontwikkelbedrijf Metafors om hen herstell werkzaamheden te laten uitvoeren. Het was

een bewuste keuze om weer bij hen aan te kloppen toen Innolumis de gehele assemblage naar Nederland terug wilden halen. Inmiddels werkt Innolumis met een tweede vestiging: Afeer (voorheen leer-werkbedrijf Synergon) in Winschoten.

### Beschrijving

Het werk is onderdeel van het productieproces van led-straatlantaarns. Er zijn twee basismodellen en deze worden geassembleerd bij de twee mensontwikkelbedrijven. De assemblage wordt ondersteund door een Operator Support System (OSS), dat medewerkers instrueert, de juiste onderdelen aanwijst, en controleert. Innolumis koopt de menskracht in bij de mensontwikkelbedrijven. Innolumis betaalt een uurtarief dat bestaat uit de assemblagetijd (de tijd die het kost om het product te maken) en een





winstopslag. Innolumis werft de medewerkers niet zelf. Dat doen de twee mensontwikkelbedrijven op locatie. De medewerkers zijn in vaste dienst bij de mensontwikkelbedrijven. De medewerkers leren het werk on-the-job.

Het proces is opgeknipt in onderdelen en de werknemers doen ieder een onderdeel. De medewerkers doen (onder het toezien van een begeleider) al het werk zelf, dus ook het

testen en de logistiek. De technische ondersteuning regelt Innolumis. Een voorman of een voorvrouw op de afdeling zorgt voor de interne begeleiding.

### Wat werkt?

- ▶ Werk in Nederland laten uitvoeren is goedkoper en levert ook betere kwaliteit van producten op.
- ▶ De mensontwikkelbedrijven doen de gehele assemblage, de werknemers voeren alle stappen zelf uit,

ook de controle, met ondersteuning van technologie.

- ▶ Er is goede begeleiding op de werkvloer.
- ▶ De doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt wordt ingezet voor hoog technisch werk en een volwassen productie ('het is geen bezigheid, maar zinvol werk').
- ▶ De SROI-component: Innolumis voldoet daaraan dankzij dit initiatief.



# 10 Ferro-fix Nederland

Ferro-Fix Nederland is een metaalbedrijf dat hoogwaardige metaalproducten maakt, met personeel dat grotendeels een afstand tot de arbeidsmarkt heeft.

## Aanleiding

BroNij Infra BV - dat Ferro-Fix heeft opgericht - assembleerde, leverde en onderhield boven- en ondergrondse afvalcontainers van halffabricaten uit Polen. Bij een aanbesteding van de gemeente Rotterdam die BroNij won, wilde de gemeente social return realiseren door mensen van het SW-bedrijf in te zetten. BroNij heeft dat uitgeprobeerd en heeft daarna besloten de volledige assemblage van afvalcontainers te laten uitvoeren door het Robedrijf (een sociaal werkbedrijf van de gemeente Rotterdam), ook de fabricage van kleine onderdelen. De gemeente Rotterdam heeft BroNij in

2011 gevraagd de metaalafdeling en de assemblage inclusief personeel over te nemen. In 2012 is Ferro-Fix Sociaal Staal opgericht. In maart 2017 zijn onder meer BroNij en Ferro Fix samengegaan in een holding.

## Beschrijving

De hele productie werd naar Nederland gehaald en het assortiment werd verbreed naar stedelijk meubilair. Werkgroepen met directie, leidinggevenden én mensen van de werkvloer hebben goede suggesties kunnen doen voor verbetering van de interne werkprocessen. Dat heeft over de hele linie geleid tot betere logistiek, begrijpelijker tekeningen en betere kwaliteitscontrole. Medewerkers leren het werk op de werkvloer en er vindt taakrotatie plaats (met tijdige voorbereiding ook mogelijk voor mensen met autisme). Er zijn ook trainingen georganiseerd, zoals psycho-educatie voor leidinggevenden en zelfontplooiing voor medewerkers.



Daarnaast worden ondersteunende middelen ingezet om het werk lichter te maken, zoals een hijskraan, een boormachine op luchtdruk en twee lasrobots die onder moeilijke hoeken kunnen werken. Ook zijn er veiligheidshulpmiddelen voor mensen die niet kunnen horen.

### Wat werkt?

- ▶ Werk in Nederland laten uitvoeren levert werk op voor doelgroepen.
- ▶ Medewerkers aanspreken op hun mogelijkheden en hun adviezen toepassen.
- ▶ Werkplekklaren en jobrotatie tussen afdelingen.
- ▶ Goede begeleiding op de werkvloer, erop gericht om het beste uit de medewerker halen.
- ▶ Een goede bedrijfsmatige aanpak (via extern advies).
- ▶ Opnemen van de sociale onderneming in een holding met bedrijven die elkaar versterken; de holding levert ook HR-kennis.

## Reshoring

*'(...) de reizen die we jaarlijks moeten maken, de prijsontwikkelingen, het arbeidsloon, dan hebben we geen businesscase meer. Dus we wilden de productie daar weghalen en weer in Nederland vestigen.'*

Onder reshoring verstaan we het terughalen van eerder aan het buitenland uitbestede eenvoudige banen naar Nederland. Er zijn verschillende praktische, financiële en bedrijfseconomische argumenten om laaggeschoolde arbeid weer in Nederland te concentreren. Verschillen in cultuur, werkethiek, taalproblemen, tijdsverschil en langdurig vervoer zorgen bij offshoring voor lagere stuurbaarheid op kwaliteit en productiviteit.

Als het laaggeschoolde werk terug naar Nederland wordt gehaald, is er meer regie op de werkzaamheden mogelijk. Automatisering binnen Nederland kan er ook toe leiden dat het concurrentievoordeel van goedkope arbeid uit andere landen afneemt. In sommige gevallen werden er in het buitenland alleen halffabricaten gemaakt die in Nederland werden afgemaakt. Door het terughalen van dit werk uit het buitenland kan de gehele assemblage in Nederland worden gedaan.



# 11 Confed

**Confed** is een sociale onderneming die zich richt op het ontwerpen, produceren en assembleren van hoogwaardige elektronica. Het bedrijf heeft momenteel drie locaties, waarvan twee in Nederland en één in Slowakije. Het productieproces is opgesplitst in deelbewerkingen. Een groot deel daarvan wordt uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Aanleiding

Confed is ontstaan vanuit de ambitie een netwerk van sociale ondernemingen op te zetten. Confed heeft voormalig SW-bedrijven overgenomen en doorontwikkeld tot sociale ondernemingen. Confed werkt op een marktconforme manier en past het werk aan de mogelijkheden van de medewerkers aan.

## Beschrijving

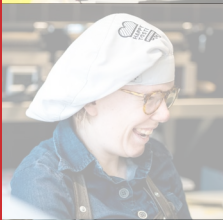
De technische producten die Confed maakt, worden voor een groot deel geproduceerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het werk is uit elkaar getrokken, waardoor iedereen een klein onderdeel van het totale productieproces uitvoert. Dit levert uiteindelijk een hoogwaardig technisch product op. De werkleiders hebben veel kennis en ervaring met het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en kunnen goed inschatten wat de werknemers wel en niet kunnen. Wanneer de werkleiders een team hebben samengesteld, worden er test runs gedraaid om te kijken hoe ze het productieproces zo efficiënt mogelijk kunnen inrichten en wordt het gefinetuned. Door mensen in te zetten op plekken waar ze goed presteren en dit binnen het productieproces slim aan elkaar te schakelen, weet Confed op marktconforme wijze te werken en kunnen ze concurreren met

reguliere bedrijven. Het bedrijf hanteert een mixed-people-concept. Dit wil zeggen dat ongeveer de helft van het personeelsbestand bestaat uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Wat werkt?

- ▶ Mensen worden geselecteerd op basis van een inzetbaarheidsmatrix.
- ▶ Kijken naar de mogelijkheden en motivatie van mensen en die koppelen aan de werkzaamheden.
- ▶ Een netwerk van sociale ondernemingen: dit heeft als effect schaalvergroting, waardoor er meer variatie en differentiatie mogelijk is, waardoor er ook meer sociale werkgelegenheid ontstaat. Tevens versterken de bedrijven elkaar.
- ▶ Investeren in de werknemers: iemand laten groeien binnen het bedrijf (niet gericht op uitstroom, maar op ontwikkeling binnen het bedrijf).





## Overnemen en doorontwikkelen SW-bedrijf

*'Wij zijn een assemblagebedrijf. Het doel van dit bedrijf is eigenlijk om zo veel mogelijk mensen met een beperking aan het werk te krijgen. Dit zijn vooral mensen die, in principe, nooit zelfstandig zouden kunnen werken. Het zou dus fantastisch zijn als ze bij ons wel aan het werk kunnen, met ondersteuning.'*

Met de invoering van de Participatiewet werd de Sociale Werkvoorziening (SW) afgebouwd. De afbouw van de Sociale Werkvoorziening biedt ondernemers de kans om banen te creëren voor mensen uit de doelgroep. De wens om sociaal of maatschappelijk te ondernemen of te voldoen aan de social-return-eis bij aanbestedingen kan voor bedrijven een reden zijn om een (deel van een) SW-bedrijf over te nemen en door te ontwikkelen. De houding van een werkgever van een sociale onderneming tegenover de productiviteit en ontwikkeling van de medewerkers en het bedrijf is vaak anders dan bij een regulier bedrijf: minder werken vanuit de verwachting dat de werknemer iets niet kan, meer eisen stellen en stimuleren, met als resultaat vaak meer ontwikkeling en een hogere productiviteit.



# 12 De Groenmakers

De Groenmakers is een groenbedrijf dat de openbare ruimte beheert en onderhoudt. Ze onderhouden sportvelden, maar werken ook in gemeenten en verzorgen bomen.

## Aanleiding

In 2012 heeft De Groenmakers een onderdeel van het SW-bedrijf in Doetinchem overgenomen. De initiatiefnemer wilde graag een onderneming starten en werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het voormalige SW-bedrijf was op zoek naar een investeerder en zo hebben ze elkaar gevonden en heeft de initiatiefnemer het bedrijf overgenomen.

## Beschrijving

Het bedrijf let op de werkomgeving en kiest ook voor afgebakende, beschermde percelen. Dat zorgt ervoor dat mensen die niet goed tegen prikkels kunnen of nog niet veel ervaring hebben opgedaan, op een rustige werkplek kunnen werken. Daarnaast verzorgen ze het onderhoud van de openbare ruimte, waar meer hectiek is en waarvoor mensen over meer competenties moeten beschikken. Als medewerkers meer ervaring hebben opgedaan, dan kunnen ze ook op verschillende plekken werken en verschillende werkzaamheden uitvoeren. Ze kunnen bijvoorbeeld leren om een heftruck of een grotere grasmaaier te besturen. De medewerkers worden dagelijks on-the-job begeleid.

## Wat werkt?

- ▶ Verschillende werkomgevingen (rustig tot druk).
- ▶ Goede begeleiding op de werkvloer.
- ▶ SROI: bedrijven kunnen voldoen aan hun SROI-verplichting door De Groenmakers in te huren voor onderhoud.
- ▶ Vakgerichte cursussen voor de werknemers.



# 13 Avabel

**Avabel** is een sociale onderneming en een groothandel voor de beglazingsmarkt. Avabel heeft ook twee losse productiebedrijven: Arnhem Afdichting maakt beglazingsbanden en alle andere soorten zelfklevend afdichtingsmateriaal en Avabel Maatwerk schildert al het hout en maak glaslatten op maat voor renovatieprojecten.

## Aanleiding

De initiatiefnemer werkte vroeger (30 jaar geleden) bij een orthopedagogisch instituut en is in aanraking gekomen met voorlopers van de huidige jobcoaches die werkplekken zochten voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. De initiatiefnemer heeft ze vervolgens naar Avabel gestuurd. Het bedrijf bood aanvankelijk jaarlijks twee jongeren een baan. Toen de initiatiefnemer het

bedrijf overnam (25 jaar later en een maatschappelijke carrière verder), werd besloten om het bedrijf voort te zetten op een inclusieve manier en het als sociale onderneming voort te zetten.

## Beschrijving

Het werk is onderdeel van het productieproces van glaslatten en afdichtingsmateriaal. De werknemers draaien mee in het reguliere productieproces, dat stap voor stap wordt aangeleerd. De hele onderneming is in driehoeken verdeeld en in elke driehoek zitten een werkmeester, een gezel en een aantal leerlingen. De werkmeester heeft altijd de Harriettraining<sup>3</sup> of een SPH-opleiding gevolgd en draait mee in de productie. De gezel is iemand die de productietaken goed beheerst en zelfstandig werkt, maar niet of beperkt kan aansturen en plannen. De leerling heeft nog dagelijkse bege-

---

<sup>3</sup> Zie: <https://www.ikbenharrie.nl/>



leiding nodig van de werkmeester en de gezelschap. Binnen de driehoek is iedereen van elkaar afhankelijk. Als iedereen zijn taken goed uitvoert, wordt niemand overbelast. Als het bedrijf wil opschalen kan dat snel door nieuwe driehoeken te vormen, de leerlingen groeien door tot gezelschap en de gezelschap tot werkmeester. Nieuwe werknemers werft Avabel door samenwerking met het werkgeversservicepunt, de regionale sociale dienst en een jobcoachbureau dat passende medewerkers zoekt.

#### Wat werkt?

- ▶ Ervaring met de doelgroep.
- ▶ Middenweg vinden tussen het sociale en het commerciële.
- ▶ Werken met driehoekstructuur van leerling, gezelschap en werkmeester.
- ▶ Gemakkelijk kunnen opschalen door de driehoekstructuur.
- ▶ Niet te veel willen opschalen (weten waar de kracht van het bedrijf ligt).





# 14 Ortho-innovatief

**Ortho-innovatief** is een sociale onderneming en specialist in het maken van maatwerk-zitorthesen voor mensen met zitproblematiek. De productie wordt gedeeltelijk uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Aanleiding

Ortho-innovatief wil laten zien dat zelfs wanneer het om complex werk gaat, je als ondernemer kunt werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het uitgangspunt daarbij is om iets terug te doen voor de maatschappij: 'Wanneer je mensen helpt als ze in de problemen zitten, krijg je er veel loyaliteit voor terug.'

## Beschrijving

Het productieproces van de zitoplossingen (voor onder andere rolstoelen)

wordt gedeeltelijk uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Nieuwe kandidaten lopen eerst een dag mee om te zien of het werk een beetje bij hen past. Als het vanuit beide kanten klikt, komen ze meteen in loondienst. Nieuwe medewerkers leren het werk on-the-job en worden in het begin gekoppeld aan een ervaren medewerker. De begeleiding vindt dan ook intern op de werkvloer plaats. De grootste uitdaging voor het bedrijf is een cultuur te creëren waarin steeds samen gezocht wordt naar passende oplossingen voor de medewerkers. Het bedrijf moet flexibel zijn, maar tegelijkertijd moet het structuur kunnen bieden aan werknemers.

## Wat werkt?

- ▶ Ortho-innovatief is specialist in het maken van zitorthesen; het heeft een trouwe klantengroep.



- ▶ Het bedrijf heeft geen focus op winstgroei.
- ▶ Het doel van de organisatie om mensen blij te maken, is in de hele organisatie ingebed.
- ▶ De aard van het werk maakt dat medewerkers voortdurend in contact komen met mensen met beperkingen.
- ▶ Ortho-innovatief kijkt niet naar vaardigheden, maar zoekt naar mensen die het werk leuk vinden en goed bij de organisatie passen.
- ▶ Binnen de organisatie heerst een open cultuur, gericht op het vinden van oplossingen.





## Aangepaste begeleiding bij het werk

*'Ik denk dat onze hele organisatie gericht is op het begeleiden van deze personen (...). Dat vraagt wel de nodige aanpassingen.'*

Bij baancreatie is altijd sprake van aangepaste begeleiding. Bij een aantal bedrijven is de begeleiding helemaal ingebed in het primaire proces. Bedrijven maken bijvoorbeeld gebruik van de meester-gezel-constructie. Dit is een methode om werknemers in de uitvoering van het primaire werkproces intensief te begeleiden op de werkvloer. De medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt loopt mee met een zogenoemde werkmeester. Door het afkijken, oefenen en meelopen kan hij/zij uiteindelijk zelfstandig taken uitvoeren. De meester-gezel-leerling-constructie is hier een variant op (zie bijvoorbeeld Avabel). Bij Avabel is het werk in driehoeken verdeeld en in elke driehoek zitten een werkmeester, een gezel en een aantal leerlingen. In de driehoek draait iedereen mee in de productie.

Bedrijven werken ook met gespecialiseerde teamleiders. Die geven begeleiding op de werkvloer en laten zien hoe het werkproces in elkaar zit en welke stappen doorlopen moeten worden om tot een bepaald product te komen. De teamleider is ook aanspreekpunt, degene die roosters maakt, mensen indeelt en coacht. De gespecialiseerde teamleider bekijkt per werknemer wat iemand nodig heeft. Meestal is deze teamleider of leidinggevende extra getraind om met de doelgroepen om te gaan. Daarnaast is vaak sprake van collega's die als buddy fungeren. Medewerker, collega's en werkgever kunnen daarnaast vaak begeleiding krijgen van een door het UWV of de gemeente gesubsidieerde jobcoach.

## COLOFON

Het onderzoek is mogelijk gemaakt door Instituut Gak.

Auteurs	Dr. M.M.J. Stavenuiter Dr. S. Andriessen (Andriessen Arbeidsparticipatie) M. Out, MSc L.H.L. Rechtes, MSc
Omslag	Ontwerppartners, Breda
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload worden via onze website:

<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-90-5830-9-938

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2020.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

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

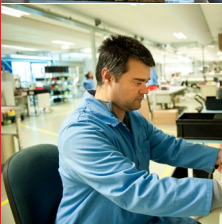
## FOTOVERANTWOORDING

Foto's voorpagina:

Confed, Happy Tosti, De Koekfabriek, Meerlanden

Stichting Gezel	9
Look-o-Look	13
De Koekfabriek	17
Meerlanden	19
Happy Tosti	21
Groene Bouwhekken	25
Innolumis Public Lighting BV (fotograaf: Saskia Berdenis van Berlekom)	27
Confed	31
Avabel	35
Ortho-innovatief	37





Verwey-  
Jonker  
Instituut