

Werk voor iedereen

BAANCREATIE VOOR MENSEN MET EEN KWETSBARE ARBEIDSPOSITIE

Monique Stavenuiter

Saskia Andriessen

Micky Out

Leyla Rechtes

Werk voor iedereen

BAANCREATIE VOOR MENSEN MET EEN KWETSBARE ARBEIDSPOSTIE

Monique Stavenuiter
Saskia Andriessen
Micky Out
Leyla Reches

Met medewerking van:
Rosan Haenraets
Tara Jibodh
Maarten Kwakernaak

Utrecht, januari 2020

Inhoud

	Samenvatting	3
1	Inleiding	5
1.1	Definitie baancreatie	5
1.2	Definitie onderkant arbeidsmarkt	6
1.3	Voorgeschiedenis	7
1.4	Opzet onderzoek	8
1.5	Leeswijzer	9
2	Wat is baancreatie?	10
2.1	Visies op baancreatie	10
2.2	Het begrip baancreatie in het onderzoek	10
2.3	Vormgeving van baancreatie	11
2.4	Baancreatie als aanpak	13
3	Baancreatie bij veertig werkgevers	15
3.1	Achtergrond bedrijven en organisaties die baancreatie toepassen	15
3.2	Overnemen en / of doorontwikkelen van een SW-bedrijf	17
3.3	Vormgeving baancreatie	18
3.4	Sociale netwerkonderneming	21
4	Baancreatie als aanpak	22
4.1	De voorbereiding	22
4.2	Financiering	25
4.3	Op de werkvloer	27
5	Resultaten baancreatie	31
5.1	Omvang	31
5.2	Duurzaamheid baancreatie	32
5.3	Inspiratie voor anderen	33
6	Conclusies en aanbevelingen	35
6.1	Aanbevelingen	36
	Literatuur	39
	Bijlage 1 Overzicht van de bedrijven / organisaties	41
	Bijlage 2 Verantwoording onderzoek	42
	Bijlage 3 Achtergrondgegevens doelgroepen	46
	Bijlage 4 Begrippenlijst	52

Samenvatting

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben het moeilijk om aan werk te komen en werk te behouden. Door te zorgen voor banen die speciaal op deze doelgroep gericht zijn, kunnen bedrijven en overheidsorganisaties daar wat aan doen: dit noemen we baancreatie. Dat is niet alleen goed voor de mensen in kwestie, ook bedrijven kunnen er op allerlei manieren van profiteren. In dit onderzoek richten we ons op baancreatie voor lager opgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De opgedane kennis is voornamelijk afkomstig van veertig bedrijven die wij in het kader van het onderzoek hebben geïnterviewd. Bij zestien van de veertig bedrijven hebben we ook bedrijfsbezoeken afgelegd en verdiepende interviews gehouden.

De werkgevers

De veertig grote én kleine bedrijven en organisaties die we hebben gesproken voor het onderzoek komen uit verschillende sectoren. Sectoren zoals afvalverwerking, techniek, maakindustrie, bouwnijverheid, groenvoorziening, facilitaire dienstverlening, horeca, uitzendbedrijven, transport & logistiek, groot- & detailhandel, overheidsdiensten, beveiliging, ICT, grafimedia en onderwijs. Verschillen zijn er ook naar soort bedrijf. Het gaat niet alleen om sociaal ondernemers of (semi)overheidsinstellingen die vanuit de banenafpraak zich inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook reguliere bedrijven creëren extra banen voor deze groep. We hebben de bedrijven verdeeld in de volgende categorieën: 1) Reguliere bedrijven; 2) sociale ondernemingen; en 3) overheid en zelfstandige bestuursorganen (inclusief bedrijven die volledig in eigendom zijn van gemeenten of het rijk). We zien zowel bedrijven met direct werkgeverschap als bedrijven die via detachering mensen inhuren. Sommige bedrijven en organisaties hebben de baancreatie, het management van de werkprocessen en het begeleiden van de betreffende medewerkers ingebed in het reguliere bedrijfsproces van het bedrijf. Andere hebben dat (bij aanvang of gedurende de hele looptijd) als afzonderlijk project of pilot vormgegeven.

Vormen van baancreatie

Bedrijven en organisaties gaan op heel verschillende manieren om met het organiseren en vormgeven van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op hoofdlijnen hebben we de volgende vormen onderscheiden:

- Creëren van aangepast werk in het eigen bedrijf of dat inkopen bij een sociale onderneming (inclusief werkgever worden).
- Een sociale onderneming oprichten of uitbreiden.
- Het terughalen van werk uit het buitenland (reshoring).
- Het overnemen en/of doorontwikkelen van SW-bedrijven.
- En door het optreden als makelaar voor het koppelen van nieuw werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Bij het vormgeven van aangepast werk passen bedrijven verschillende technieken toe: Inclusiefherontwerp van werk (IHW)/ functiecreatie/ teamcrafting), inclusief ontwerp, werkaanpassing, techniek/ICT en jobcarving. Vaak is er bij bedrijven en organisaties sprake van een combinatie van baancreatiemethoden. Werkgevers knippen bijvoorbeeld het werk op in stukjes én laten het werkproces ondersteunen door nieuwe technische ondersteuning, te denken valt aan robots, cobots of een aangepast kassasysteem. Ook komt het veel voor dat werkgevers kiezen voor producten en diensten die goed zijn uit te voeren door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De werkaanpassing kan op meerdere onderdelen betrekking hebben: het aanpassen van het productie- of werkproces, de werkplek, het werkritme en de werkomgeving. Ook deze werkaanpassingen kunnen gepaard gaan met bijvoorbeeld functiecreatie en/of het inzetten van technische ondersteuning.

Baancreatie als aanpak

We beschouwen baancreatie in ons onderzoek niet uitsluitend als een techniek of een methode, maar als een aanpak met aangepaste begeleiding en werving en selectie. Toegespitste begeleiding is een noodzakelijk onderdeel bij elke vorm van baancreatie. Aangepaste begeleiding vindt bijvoorbeeld plaats in de vorm van een specialistische teamleider die medewerkers (intensief) begeleidt of bijvoorbeeld in de vorm van een meester-gezel-constructie, waarbij de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt meeloopt met een zogenoemde werkmeester. Door het afkijken, oefenen en meelopen kan hij/zij uiteindelijk zelfstandig taken uitvoeren. Daarnaast is aangepaste werving, selectie en matching nodig. Mensen komen vaak binnen via eigen netwerken van bedrijven, serviceclubs, mond-tot-mond reclame of ze werken samen met VSO-en PrO-scholen, specialistische jobcoachorganisaties of intermediairs. Ook maken bedrijven gebruik van laagdrempelige methoden, zoals banenmarkten, speeddaten of het organiseren van open dagen. Bij het maken van een match is het van belang om uit te gaan van een positieve benadering en te kijken naar wat iemand kan en niet naar wat iemand niet kan. Het gaat er vooral om dat er een klik is tussen werkgever en werknemer en dat de kandidaat het werk en de werkomstandigheden ziet zitten, specifieke functie-eisen zijn dan minder belangrijk. Wel kan selectie op bepaalde vaardigheden plaatsvinden, zoals sociale vaardigheden voor het werken met kinderen.

Overige componenten van baancreatie

Bij baancreatie als aanpak of proces spelen verder de volgende componenten een rol:

- Een bepaalde visie of motivatie (een werkgever begint er gewoonlijk niet alleen aan vanwege bijvoorbeeld de banenafpraak, hij of zij moet er een goede reden voor hebben).
- Het verdienmodel (dat speelt bij alle werkgevers).

- Bij sociale ondernemingen is het belangrijk dat het bedrijf bestaanszekerheid heeft en dat naar het gemaakte product of aangeboden dienst ook daadwerkelijk vraag is).
- Ondersteuning van de werknemer (door bijvoorbeeld het inzetten van een jobcoach, een maatje of een buddy).
- (Financiële) ondersteuning van de werkgevers (bij zowel het opzetten of uitbreiden van baancreatie als ontzorgd worden bij de uitvoering).
- Draagvlak op de werkvloer: in een vroeg stadium betrekken van collega's en hen blijvend betrekken bij de uitvoering en eventueel de begeleiding.

Resultaten van baancreatie

Zijn de kandidaten in kwestie eenmaal aan het werk, dan is consolidatie en ontwikkeling nodig. Ten eerste ten aanzien van de medewerker (ontwikkeling en doorstroom, voorkomen van uitval, al dan niet voortzetten contract) en ten tweede van de banen (voldoende verdienmodel, voortbestaan bij vertrek van de medewerker, reorganisatie of fusie).

Met opschaling gaan bedrijven verschillend om. Een deel van de werkgevers wil hun bedrijf graag opschalen en ziet daarbij mogelijkheden voor baancreatie. Anderen vinden dat je dat niet te snel moet doen en dat het belangrijk is om het bedrijf eerst goed op orde te hebben. Een deel vindt opschaling niet nodig en vindt dat het bedrijf de goede omvang heeft.

1 Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt is aan grote veranderingen onderhevig. De flexibilisering van de arbeidsmarkt is gaande in vrijwel alle sectoren maar treft in het bijzonder de onderkant van de arbeidsmarkt: de laaggeschoolden, al dan niet met een arbeidsbeperking, een niet-westerse migratieachtergrond, gebrek aan (recente) werkervaring en een hogere leeftijd. Voor deze mensen blijven er steeds minder banen over: de werkgelegenheid voor laaggeschoolden is per saldo afgenomen in het afgelopen decennium (DNB 2016).

Globalisering heeft geleid tot de verschuiving van productiefaciliteiten naar lagelonenlanden, al lijkt er inmiddels weer een tegenbeweging gaande. Automatisering en robotisering vormen daarbovenop reële bedreigingen voor de laaggeschoolden. Beide trends creëren een nieuwe sector en nieuwe banen, maar maken mogelijk ook – met name laaggeschoolde en laagbetaalde – banen overbodig. Prognoses laten een blijvende daling van werkgelegenheid zien aan de onderkant van de arbeidsmarkt, met een groeiende ongelijkheid in werkloosheid en armoede als gevolg (De Graaf-Zijl e.a. 2015). Möhlmann & Groot (2012) benadrukken dat deze ontwikkelingen schadelijk zijn voor de sociale cohesie en net als de WRR (Van den Berge & Ter Weel 2015) roepen zij de samenleving op om zich op deze ontwikkelingen voor te bereiden en anders om te gaan met laaggeschoold werk. De afgelopen jaren ontstaat er ook in Nederland – onder andere in reactie op de waarschuwingen – een tegenbeweging: baancreatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Over die tegenbeweging gaat het in dit onderzoek.

Het onderzoek is mogelijk gemaakt dankzij subsidie van Instituut Gak. De onderzoekers werden tijdens het onderzoek bijgestaan door een klankbordgroep bestaande uit Peter Brouwer (Goldschmeding Foundation), Fabian Dekker (Start Foundation), Ronald Dekker (Ministerie van SZW), Bruno Fermin (CAOP; projectleider SBCM), Cora van Horssen (ten tijde van het onderzoek werkzaam bij UWV, nu bij het Nibud) en Frederike van Oostveen (AWVN). Wij zijn Instituut Gak en de leden van de klankbordgroep hiervoor zeer erkentelijk.

1.1 Definitie baancreatie

In dit onderzoek geven we een overzicht van projecten en aanpakken om meer banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt te creëren: baancreatie. Uiteindelijk doel is een bijdrage leveren aan een hogere werkgelegenheid voor laagopgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om die zoektocht goed te kunnen uitvoeren is het belangrijk om helder vast te stellen wat we verstaan onder baancreatie.

Baancreatie is het ontstaan van nieuwe, betaalde, niet-gesubsidieerde functies als gevolg van besluiten en handelen van werkgevers. Soms is het niet direct helder of het gaat over baancreatie: er is soms sprake van grijze gebieden binnen de definitie van baancreatie. Baancreatie binnen onze definitie voldoet aan de volgende kernmerken:

1. Het gaat om niet-gesubsidieerde, betaalde banen. Dat betekent dat voor de productiviteit van mensen betaald wordt (dus geen vrijwilligerswerk). Bij loonkosten-subsidie en loondispensatie krijgen werkgevers en werknemers resp. subsidie en uitkering voor de verminderde productiviteit. Banen waar loonkostensubsidie of loondispensatie worden toegepast, vallen dus wel onder ons onderzoek. Werkervaringsplaatsen met behoud van uitkering zijn een twijfelgeval: je kunt ze beschouwen als een scholingsmethode. De toegankelijkheid van de arbeidsmarkt voor de betreffende persoon kan er bovendien beter door worden. Aangezien er geen (extra) beloning tegenover het geleverde werk staat, valt deze buiten de scope van onze definitie van betaald werk.
2. Een toename van banen voor de beoogde doelgroep kan éxtra zijn, of (deels) ten koste gaan van bestaande banen in Nederland. Toename van (niet-gesubsidieerde) banen in Nederland ontstaat behalve door reshoring vooral door economische groei bij bestaande bedrijven en door oprichten van nieuwe bedrijven (waaronder sociale ondernemingen). Methoden die meer banen voor de doelgroep kunnen opleveren, maar (deels) ten koste kunnen gaan van bestaande banen van hogerop-

geleiden, zijn bijvoorbeeld jobcarving, functiecreatie en Inclusief Herontwerp van Werk (IHW, herorganiseren van bestaande taken in een organisatie), social return bij aanbesteden, insourcing, opscholen van bestaand personeel om plaats te maken voor lageropgeleiden en technische ontwikkelingen die werkzaamheden voor de doelgroep geschikt maken. De genoemde methoden kunnen ook leiden tot extra taken en/of een hogere productiviteit, zodat wel degelijk extra banen ontstaan. Dat zal in tijden van economische groei eerder het geval zijn.

3. Het gaat niet alleen om de beschikbaarheid van meer banen voor de doelgroep, maar ook om de toegankelijkheid van die banen voor de doelgroep. De extra banen kunnen immers ook ingenomen worden door hogeropgeleiden uit Nederland (vooral bij een laagconjunctuur) of door arbeidsmigranten. Dat betekent dat methoden die zorgen dat de beschikbare banen bij de doelgroep terecht komen, ook van belang zijn. Dan kun je denken aan prikkels voor werkgevers (zoals het 100.000-banenplan, een quotumsysteem en social return bij aanbesteding), keurmerken (zoals de PSO), cao-afspraken, of laagdrempelige sollicitatiemethoden (zoals open hiring). Ook goede matchingsmethoden die werkgevers op een gemakkelijke manier aan geschikte werknemers uit de doelgroep helpen, dragen waarschijnlijk bij aan het innemen van laaggekwalificeerde banen door de doelgroep.
4. Tenslotte is het ook de bedoeling dat de banen langere tijd blijven bestaan en dat de betreffende laagopgeleiden aan het werk blijven. Dat betekent aan de werkgeverskant dat er een kloppend verdienmodel moet zijn voor de gecreëerde banen en aan de werknemerskant dat de scholing en begeleiding op orde moet zijn. Het gaat om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dus dat betekent - zeker in het begin - meer begeleiding dan voor een gemiddelde werknemer. Daarvoor bestaan methoden als Mentorwijs, In ben Harrie, Werkmaat en in- en externe jobcoaching (voor mensen met een beperking). Ook zijn er allerlei toegespitste scholingsmethoden (o.a. bij SBCM, praktijkleren en aangepaste BBL-opleidingen).

1.2 Definitie onderkant arbeidsmarkt

In dit onderzoek hebben wij het over baancreatie voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Het begrip baancreatie gebruiken wij daarom alleen in die context. Het begrip 'onderkant van de arbeidsmarkt' wordt regelmatig toegepast in publicaties rondom werk en werkloosheid. Meestal gaat het om dat gedeelte van de arbeidsmarkt, waar personen laag- of niet geschoold zijn, het werk uit elementaire taken bestaat en lonen relatief laag zijn. Van een vaste definitie van de onderkant van de arbeidsmarkt is echter geenszins sprake, waardoor de omvang en kenmerken sterk afhankelijk zijn van de gehanteerde definitie.

Binnen de onderkant van de arbeidsmarkt bestaat een vraagzijde (banen) en een aanbodzijde (personen). Niet alle banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt worden immers ingevuld door personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd hebben niet alle personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een baan. De mismatch tussen vraag en aanbod lijkt in de meeste publicaties het overheersende vraagstuk.

Binnen dit onderzoek verstaan we onder banen niet-gesubsidieerde, betaalde functies. Dagbesteding (al dan niet arbeidsmatig), vrijwilligerswerk en gesubsidieerde arbeid vallen buiten de scope van deze definitie. Banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt hebben vervolgens als kenmerk dat zij geen specifieke vooropleiding vereisen (De Graaf-Zijl, 2015). Bij banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt worden één of meerdere van de volgende dimensies van kwaliteit van arbeid laag gewaardeerd:

- Arbeidsinhoud: immateriële aspecten, aard van het werk en de taken daarbinnen.
- Arbeidsomstandigheden: materiële aspecten, omstandigheden op de werkvloer.

- Arbeidsvoorwaarden: extrinsieke aspecten, loon en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Arbeidsverhoudingen: relatie werknemer en werkgever.

Dit zijn gedeeltelijk ervaringsfactoren en ze zijn niet objectief meetbaar. Een goede inschatting van de omvang van de groep personen die hieraan voldoet, is daarom niet voorhanden. Daarnaast betekent het niet dat alle banen die laag scoren op één van deze dimensies per definitie behoren tot de onderkant van de arbeidsmarkt.

Definitie in dit onderzoek

In dit onderzoek hanteren wij de volgende definitie: banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn betaalde, niet gesubsidieerde arbeidsplaatsen, waarvoor geen startkwalificatie (dus een elementair/laag opleidingsniveau) vereist is, waar sprake is van elementaire werkzaamheden en waar in de regel een relatief lage financiële beloning tegenover staat.

1.3 Voorgeschiedenis

De afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor baancreatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De aandacht voor dit onderwerp is echter niet nieuw. Al sinds het begin van de twintigste eeuw kent Nederland een geschiedenis van het bieden van werk en inkomen aan mensen die tot de onderkant van de arbeidsmarkt behoren. Nederland kenmerkte zich na de Tweede Wereldoorlog als een verzorgingsstaat met een uitgebreid stelsel aan sociale voorzieningen. Verschillende wetten en regelingen werden ingevoerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Hillen 2014).

Zo werd in 1969 de Wet sociale werkvoorziening (WSW) ingevoerd om te zorgen dat arbeidsgehandicapten onder aangepaste omstandigheden arbeid kunnen verrichten op een zo regulier mogelijke arbeidsplek. In 1994 werden de Melkertbanen geïntrodu-

ceerd (later bekend als Instroom-Doorstroombanen). Deze banen hadden als doel om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaring op te laten doen (in feite een werkervaringsplek), zodat ze later konden doorstromen naar regulier betaald werk. Verder werd in 1998 de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) ingevoerd. Jonggehandicapten kregen een uitkering die bepaald werd op basis van het percentage arbeidsongeschiktheid. In 2003 werd de Wet Werk en Bijstand (WWB) ingevoerd. De regeling voor de Melkertbanen werd namelijk rond deze periode afgeschaft omdat niet genoeg mensen doorstroomden naar een reguliere arbeidsplek en de kosten erg hoog waren. Met de invoering van de WWB kregen gemeenten meer (financiële) verantwoordelijkheid voor mensen met een bijstandsuitkering. Deze wet is per 1 januari 2015 gewijzigd en opgegaan in de Participatiewet. De Participatiewet is een samenvoeging van de Wet Werk en Bijstand, Wet sociale werkvoorziening en (delen van) de Wajong (Hillen 2014).

Niet alleen de overheid is geïnteresseerd in baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verschillende bedrijven kennen ook een lange geschiedenis wat betreft baancreatie. Zo startte Philips in 1982 het Philips Werkgelegenheidsplan. Met dit programma wil Philips een bijdrage leveren aan de bestrijding van langdurige werkloosheid. Het programma werd goed ontvangen en in 2001 mochten ze de 10.000ste deelnemer verwelkomen. Vandaag de dag is het programma nog steeds van kracht en worden er jaarlijks 123 werkervaringsplaatsen aangeboden. In 2016 kwam het totaal aantal deelnemers uit op 12.972 (Van der Bruggen & van Schagen 2001; Philips WGP z.d.). Een ander voorbeeld kan gevonden worden bij het bedrijf Valid Express, een koeriersdienst. In 1991 kwam dit bedrijf tot stand omdat Nicolette Mak, de initiatiefneemster, gefrustreerd was dat haar invalide broer geen baan kon vinden. De koeriersdienst biedt mensen met een 'lastig lichaam' (door een chronische ziekte, handicap, etc.) een baan. In 2012 telde Valid Express inmiddels 60 medewerkers, toen het bedrijf werd overgenomen door PostNL (De Bruine 2001).

Er zijn de afgelopen jaren ook veel dingen veranderd. In voorgaande jaren werd de financiering grotendeels geregeld door de centrale overheid, denk bijvoorbeeld aan de Melkertbanen en de verschillende wetten (WSW, WWB). Sinds de invoering van de Participatiewet, ligt de verantwoordelijkheid voor financiering bij de gemeenten. Gemeenten beschikken over verschillende instrumenten om mensen met een beperking aan het werk te helpen. Voor werkgevers is er vanuit de gemeente financiering beschikbaar voor loonkostensubsidie, een jobcoach/begeleiding en andere werkvoorzieningen uit het budget sociaal domein. Daarnaast is er nog steeds centrale financiering vanuit het Rijk beschikbaar voor gemeenten, bijvoorbeeld de premiekorting en een uniforme no-riskpolis via het UWV.

Verder is er de afgelopen jaren veel meer kennis beschikbaar gekomen over baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo zijn er verschillende publicaties die aandacht besteden aan baancreatie voor deze doelgroep en de verschillende vormen van baancreatie (Josten 2010; Dorenbosch e.a. 2013; Smit 2009; Smit & Minderhoud 2003; Smit e.a. 2007; Tweede Kamer der Staten-Generaal 1996; Van Lierop 2016). Zo bleek uit de Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden (WEA) dat in de periode 2008-2010 16% van de Nederlandse bedrijven bewust mensen aannam uit kwetsbare groepen. Dit waren vooral arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen. Grote bedrijven zetten ook steeds vaker kwetsbare groepen in. Toch is op basis van deze data niet aan te geven hoe duurzaam de instroom van deze groepen uiteindelijk is en geeft de WEA geen inzichten in de redenen waarom werkgevers kiezen voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (Dorenbosch e.a. 2013; Emmerik e.a. 2017).

Socialer ondernemen staat de laatste jaren meer in de belangstelling en meer bedrijven kiezen ervoor om vanuit een MVO-gedachte plek te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veel ondernemers raken echter nog te vaak verstrikt in de wet- en regelgeving of praktische bezwaren die komt kijken bij baancreatie voor deze

doelgroep. Er zijn echter wel degelijk beleidsmaatregelen die tot succes kunnen leiden. Nauwere samenwerking tussen partijen, centrale informatiepunten en een duidelijke communicatiestrategie kunnen leiden tot een verbetering van het imago voor socialer ondernemen. Wel moet er meer gebeuren dan alleen het creëren van extra banen (Smit & Minderhoud 2003; SCP 2016). Met dit onderzoek hopen wij hieraan bij te dragen, door een overzicht te geven van de ervaringen van werkgevers die inspiratie kunnen vormen voor anderen die ook aan de slag willen met baancreatie.

1.4 Opzet onderzoek

Wij richten ons in dit onderzoek op een inventarisatie van bestaande initiatieven van baancreatie. Het belangrijkste onderdeel van het onderzoek waren telefonische interviews bij veertig bedrijven en organisaties. Vervolgens hebben we bij zestien werkgevers bedrijfsbezoeken afgelegd en aanvullende gesprekken gevoerd. Voor een uitgebreide verantwoording van de onderzoeksmethoden verwijzen we naar bijlage 2. Hieronder geven we kort de belangrijkste onderzoeksfasen weer.

1. Inventarisatiefase

In deze onderzoeksfase hebben we geïnventariseerd welke projecten en aanpakken er zijn en welke lessen en werkzame elementen al bekend zijn uit de literatuur. We hebben een internetscan uitgevoerd en we hebben projecten en initiatieven vanaf 1990 geïnventariseerd via relevante zoektermen in krantenbanken als LexisNexis en Delpher. Daarnaast hebben we een rondgang langs kennisdragers rond baancreatie en de onderkant van de arbeidsmarkt gedaan.

2. Analyse gepubliceerde kwantitatieve gegevens

In deze onderzoeksfase hebben we de actuele informatie over samenstelling van de onderkant van de arbeidsmarkt in kaart gebracht op basis van gepubliceerde data. De onderkant van de arbeidsmarkt is geen homogene groep. Het gaat om een mix van

laagopgeleiden, laagbetaalden, langdurig werklozen, jongeren zonder startkwalificatie, en mensen met een arbeidshandicap.

3. Telefonische enquête onder werkgevers

In deze derde onderzoeksfase zijn we in gesprek gegaan met veertig initiatiefnemers van baancreatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Door interviews met vertegenwoordigers van bedrijven hebben we een helder beeld gekregen van hun motivatie, de kenmerken van het initiatief, de ervaringen in het initiatief, de succes- en faalfactoren en de zelf ingeschatte effecten.

4. Case studies met diepte-interviews en enkele bedrijfsbezoeken

Vervolgens hebben we een verdiepende studie uitvoeren bij zestien bedrijven en organisaties in Nederland. In deze fase hebben we bedrijfsbezoeken afgelegd, aanvullende documentonderzoek gedaan en op locatie enkele diepte-interviews gehouden met initiatiefnemers en (kandidaat)werknemers.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport kent de volgende opzet:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de vraag: wat is baancreatie? We bespreken daar baancreatiemethoden en gaan nader in op de definitiekwestie.
- Hoofdstuk 3 laat aan de hand van de interviews, zestien bedrijfsbezoeken en de verdiepende interviews zien om wat voor bedrijven het gaat en wat zij op het vlak van baancreatie precies doen.
- Hoofdstuk 4 Besteedt aandacht aan baancreatie als aanpak en welke componenten daar dan deel van uitmaken.

- Hoofdstuk 5 gaat over de resultaten van baancreatie met betrekking tot omvang, schaal en duurzaamheid. Ook besteden we aandacht aan de inspiratie die bedrijven vormen voor anderen.
- Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van onze bevindingen en enkele aanbevelingen.

Achterin deze rapportage bevinden zich de volgende bijlagen:

- Bijlage 1 Overzicht van de bedrijven en organisaties die aan het onderzoek hebben meegedaan.
- Bijlage 2 Een uitgebreide verantwoording van de onderzoeksmethoden.
- Bijlage 3 Achtergrondgegevens van de doelgroepen.
- Bijlage 4 Begrippenlijst.

De **literatuurstudie** en een **brochure** met voorbeelden zijn als twee afzonderlijk documenten te downloaden van de website van het Verwey-Jonker Instituut.

2 Wat is baancreatie?

In dit hoofdstuk verkennen we het begrip baancreatie en geven we aan wat we in deze studie onder het begrip verstaan. Ook beschrijven we (kort) de verschillende methoden van baancreatie.

2.1 Visies op baancreatie

Over het begrip baancreatie (in ons geval voor laagopgeleiden in laaggekwalificeerde banen in Nederland) bestaan verschillende opvattingen. Er bestaan bijvoorbeeld verschillende visies over wat wel of niet tot baancreatie gerekend zou moeten worden. Er bestaan ook verschillende ideeën over de betekenis van termen die vaak gebruikt worden in het kader van baancreatie. Daarnaast gebruiken werkgevers lang niet altijd een speciale term voor techniek waarmee in hun bedrijf banen gecreëerd zijn, ook al bestaat die wel (bijvoorbeeld functiecreatie). Het is bovendien de vraag of baancreatie alleen omschreven zou moeten worden als een techniek, of als een aanpak waarin technieken een rol kunnen spelen, naast allerlei andere factoren.

Voorbeelden van verschillende visies op basis van ons onderzoek:

“De enige echte vorm van baancreatie is reshoring (het terughalen van banen uit een lagelonenland naar Nederland), want dan gaat het om banen die er nog niet waren in Nederland.”

“Reshoring gaat over bestaande banen, dus dat is geen baancreatie.”

“De enige vorm van baancreatie is via economische groei in Nederland.”

“Het overnemen van een (deel van een) SW-bedrijf door onze onderneming is wel degelijk baancreatie. Het SW-bedrijf stond op omvallen, en wij hebben er door een goede bedrijfsvoering binnen een paar jaar een winstgevend bedrijf van gemaakt. De banen zijn daardoor behouden; wij werken veel meer dan

het SW-bedrijf deed aan ontwikkeling van onze medewerkers, waardoor ze beter inzetbaar worden op de arbeidsmarkt; wij werken bovendien aan uitbreiding van het bedrijf waardoor er ook banen bijkomen.”

“Restaurants die betaalde banen bieden aan gehandicapten, dat is geen baancreatie. Er gaan daardoor immers niet meer mensen naar restaurants, dus het zijn geen extra banen.”

“Restaurants die veel werkgelegenheid en ontwikkeling bieden voor laagopgeleide arbeidsgehandicapten, zorgen voor baancreatie. Er komen voor deze doelgroep immers meer goed toegankelijke, geschikte banen beschikbaar in Nederland.”

We gaan hierna eerst in op het begrip baancreatie zelf. Daarna bespreken we een aantal veel gebruikte termen en technieken bij baancreatie voor doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We gaan in op de vraag waarom wij baancreatie als aanpak zien, waarbij verschillende factoren een rol kunnen spelen en verschillende technieken of methoden ingezet kunnen worden.

2.2 Het begrip baancreatie in het onderzoek

Baancreatie en baandestructie zijn algemene macro-economische begrippen. Bij economische groei komt er meer werkgelegenheid en is er sprake van baancreatie, bij economische neergang gebeurt het tegenovergestelde: minder werkgelegenheid en baandestructie. In dit project bekijken we baancreatie niet op macroniveau, maar op het niveau van individuele bedrijven: zij zorgen voor meer banen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Dat kunnen in het bedrijf in kwestie extra banen zijn, of banen die ontstaan door herschikken van bestaande taken en/of aanpassen van werkomstandigheden en begeleiding.

Voor wie?

In dit onderzoek gaat het over baancreatie voor een specifieke doelgroep: mensen (inwoners van Nederland) die laaggekwalificeerd zijn en een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Voor achtergrondgegevens over deze groep, verwijzen we naar bijlage 3. Die afstand tot de arbeidsmarkt kan het gevolg zijn van bijvoorbeeld weinig opleiding en werkervaring, beperkingen, een verleden met langdurige werkloosheid, onvoldoende beheersing van het Nederlands, een andere culturele achtergrond en/of (hoge) leeftijd. Deze groep maakt in het gewone selectieproces van werkgevers gewoonlijk minder kans op een baan, vanwege verdringing door mensen met minder afstand tot de arbeidsmarkt. Bedrijven zullen altijd kiezen voor die werknemers die het best passen bij hun bedrijf en de taken in hun bedrijf. Door bepaalde ontwikkelingen of prikkels (zoals krapte op de arbeidsmarkt, banenafpraak, quotum, nieuwe kennis over doelgroepen en hun mogelijkheden, meer aandacht voor maatschappelijke effecten, social-return-eisen bij aanbesteding, nieuwe verdienmodellen) kan ook een werknemer met meer afstand tot de arbeidsmarkt interessant worden voor een reguliere werkgever. Een sociale onderneming selecteert al vaak expliciet op bepaalde doelgroepen, vanwege hun dubbele doel (economisch én maatschappelijk).

Nieuwe of aangepaste banen?

Baancreatie van deze groep betekent niet alleen meer banen maken in Nederland, maar ook banen aanpassen of beter toegankelijk maken. Dat kan op verschillende manieren:

- Een reguliere werkgever die inclusief wordt, of dat al is en nog meer banen voor doelgroepen creëert.
- Een groep werkgevers die samen één of meer aangepaste banen creëert, zoals een klusfunctie in een winkelcentrum of bedrijventerrein (stapelbaan), of bij een groot, meerjarig infra-project in het kader van een social-returnopgave.
- Reshoring: terughalen van eerder aan het buitenland uitbestede eenvoudige banen naar Nederland.
- Het oprichten of uitbreiden van een sociale onderneming met aangepaste banen en/of leerwerkbanen. Een speciale vorm daarvan is een sociale onderneming die social-returnopgaven van andere bedrijven uitvoert, of een banenpool met uitkeringsgerechtigden.
- Het exploiteren en doorontwikkelen van een sociaal werkbedrijf.
- Overnemen en doorontwikkelen van een (deel van) een SW-bedrijf door een regulier bedrijf.
- Een bedrijf dat werk genereert, maar zelf geen uitvoerend personeel in dienst heeft en het werk laat uitvoeren door een sociale onderneming of werkbedrijf.

2.3 Vormgeving van baancreatie

In deze paragraaf bespreken we een aantal technieken om banen vorm te geven of toegankelijk te maken. Deze technieken zijn als volgt in te delen (we bespreken ze daarna):

1. *Inclusief herontwerp*: inclusief Herontwerp van werk (IHW), functiecreatie, teamcreafting: taken van bestaande functies groepsgevijs opnieuw indelen in geschoolde taken en elementaire taken. Met de eenvoudigere taken uit deze functies worden nieuwe functies gevormd, de hoger geschoolde zittende werknemers kunnen zich dan op de complexere taken concentreren.
2. *Inclusief ontwerp*: nieuwe toegankelijke taken en functies ontwerpen.
3. *Werkaanpassing*: een reguliere baan voor een individu aanpassen (werktijden, hulpmiddelen/ voorzieningen, begeleiding, werkomgeving, etc).

4. *Jobcarving*: Van een reguliere baan ongeschikte taken afpellen tot een toegankelijke functie voor een specifieke persoon ontstaat. Een collega neemt de afgepelde taken over die voor de nieuwe medewerker ongeschikt zijn.
5. *Technologie of ICT* om een groep banen in een bedrijf voor meer mensen bereikbaar te maken: een “Operator Support System” (OSS) of bijvoorbeeld een aangepast kassasysteem, of individuele technische hulpmiddelen als een cobot¹.

Bij *IHW* (Inclusief herontwerp van werk) en *functiecreatie* (twee zeer verwante methodieken), doet een deskundige een arbeidsanalyse van een afdeling of bedrijfs onderdeel om zogenaamde elementaire taken (taken die zonder veel opleiding uit te voeren zijn) of lagergeschoolde taken te benoemen in bestaande functies. Die eenvoudiger taken die medewerkers graag kwijt willen, worden gehergroepeerd tot nieuwe functies die veel mensen met bijvoorbeeld beperkingen zouden moeten aankunnen.² Het gaat hier gewoonlijk om het creëren van meer eenvoudige functies tegelijk. Onderdeel van het proces is ook het maken van een kostenbatenanalyse en verdienmodel om te laten zien waarom de nieuwe aanpak (financieel en/of anderszins) voordelig is voor het bedrijf, het creëren van draagvlak in de organisatie voor de door te voeren veranderingen, afstemmen van de functies op de beschikbare doelgroepen, het regelen van aangepaste begeleiding, scholing en ontwikkeling.

Teamcrafting is een methodiek die ontwikkeld is door Luc Dorenbosch van De Banenmakers³. UWV als werkgever heeft dit voor de eigen situatie doorontwikkeld.⁴ Een team

doet onder leiding van een (arbeids- of andere) deskundige een sessie om na te gaan welke bestaande taken op hun afdeling geschikt zouden kunnen zijn voor een nieuwe medewerker met beperkingen. Daarin gaan de deelnemers ook in op de werkcultuur en ongeschreven regels op de afdeling. Met de verzamelde informatie construeren ze een aangepaste functie en functiebeschrijving. Bij de werving wordt aandacht besteed aan de afdelingscultuur, zodat de kans groter is dat een kandidaat bij het team past. (Onder andere) deze gezamenlijke analyse door een afdeling zelf onderscheidt teamcreatie van IHW of functiecreatie.

Inclusief ontwerp is het ontwerpen van nieuwe functies en werkplekken (bijvoorbeeld voor nieuwe taken in een bestaand bedrijf, een nieuwe afdeling, een nieuw bedrijf) op zo'n manier dat mensen met beperkingen of weinig opleiding en werkervaring deze kunnen doen. Het aangepaste ontwerp kan zowel de taken, de werkorganisatie en -tijden als de werkplek betreffen. Sociale ondernemingen maken vaak gebruik van inclusief ontwerp. Verschillende vormen van inclusief ontwerp die we zijn tegengekomen:

1. Toespitsen op producten/diensten die werk meebrengen dat bereikbaar is voor doelgroepen.
2. Functies ontwerpen die gebruik maken van specifieke capaciteiten van bepaalde doelgroepen (zoals een baan als energieadviseur voor ouderen met levenservaring en sociale vaardigheden; ICT-banen, cameratoezicht, technisch complex werk voor mensen met autisme; repeterend werk voor mensen met een verstandelijke beperking; ervaringsdeskundige in de GGZ⁵).
3. Door het primaire proces in stukjes te hakken.

5 Dit zijn voorbeelden. Het is zeker niet zo dat alle mensen met een bepaalde beperking geschikt zijn voor een bepaald soort werk. Binnen een groep mensen met een beperking bestaan vaak grotere verschillen dan tussen groepen met verschillende beperkingen.

1 Collaborative robot: een robot die met een mens samenwerkt.

2 Het kan bij werk op universitair niveau ook gaan om taken op Mbo- of Hbo-niveau. SWOM, Stichting Studeren en Werken op Maat, past dit succesvol toe om via functiecreatie banen voor hoger opgeleide jonggehandicapten te creëren. Ook UWV heeft de IHW-methode doorontwikkeld en creëert nu bijvoorbeeld in de zorg banen met taken waarvoor geen kwalificatie vereist is, maar die het elementaire niveau overstijgen.

3 <https://debanenmakers.nl/>.

4 Op het moment dat dit project is afgerond werd de aanpak bij UWV nog niet toegepast.

4. Door banen te creëren met werkaanpassingen als een beperkter aantal uren, werken vanuit huis, of taalarme instructies (met pictogrammen), en via technologie en ICT.
5. Met behulp van een flexibel organisatieklimaat waarin werkaanpassing in allerlei vormen volkomen geaccepteerd is.

Werkzaamstelling wordt gebruikt om een bestaande functie werkbaar te maken voor iemand met beperkingen en/of een chronische ziekte.⁶ Dat kan voor zittende werknemers die door ziekte of leeftijd minder of anders belastbaar worden, of voor nieuwe medewerkers van buiten met bepaalde specifieke behoeften qua begeleiding en belasting en belastbaarheid. Het kan gaan om zaken als de plaats van het werk (bijvoorbeeld een rustiger plek of thuis), het aantal uren, het werktempo en de rusttijden. En denk aan specialistische begeleiding zoals een tolk gebarentaal. Voor sommige van deze middelen zijn vergoedingen mogelijk, het heten dan voorzieningen.^{7,8} Er is een stappenplan beschikbaar om de medewerker in kwestie te betrekken bij werkzaamstelling: participatieve werkzaamstelling.⁹ Die methode is bedoeld voor re-integratie van zittende werknemers, (nog) niet voor nieuwe werknemers met een beperking.

Jobcarving is het 'afpellen' van een bestaande functie voor een specifieke persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt tot die taken overblijven die de medewerker aan kan. Andere medewerkers moeten dan de afgepelde taken overnemen. De baan is meestal

niet duurzaam, omdat de functie voor een specifieke medewerker is vormgegeven. Als de medewerker in kwestie weggaat, is de baan immers niet per definitie geschikt voor een nieuwe kandidaat.

De term *jobcarving* wordt vaak ten onrechte gebruikt voor IHW of functiecreatie. Dit komt omdat het ook daarbij om het 'afsnijden' van taken gaat. De taken van een groep bestaande functies worden bij IHW en functiecreatie - duurzaam, niet voor een specifieke medewerker - opnieuw ingedeeld in complexere en eenvoudiger taken; met de eenvoudiger taken worden nieuwe functies vormgegeven die toegankelijk zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Techniek en ICT om werk toegankelijk te maken. Dit staat nog enigszins in de kinderschoenen. Twee kennisnetwerken, KIT en CTI¹⁰, werken aan ontwikkelingen op dit vlak. Zie hoofdstuk 3 voor enkele recente ervaringen van bedrijven.

2.4 Baancreatie als aanpak

Om inzicht te krijgen in het ontstaansproces, de uitvoering én het voortbestaan en de resultaten van gecreëerde banen is het inzichtelijker om baancreatie te bezien als een aanpak, waarvan verschillende componenten en randvoorwaarden deel uitmaken, zie het schema hierna. Baancreatie is geen 'trucje' en bestaat uit meer dan alleen het toepassen van een methode of een techniek. In de volgende figuur geven we weer welke componenten een rol spelen in het baancreatieproces. De in deze figuur genoemde componenten bespreken we in hoofdstuk 3, 4 en 5 aan de hand van de ervaringen van de in het onderzoek betrokken arbeidsorganisaties.

6 Zie bijvoorbeeld <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/aangepast-werk>, <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/kennis/document/akc/1567>, <https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/mogelijkheden-in-het-werk-succesvolle-organisatorische-werkzaamstellingen.pdf>.

7 Zie <https://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/werkplek-aanpassingen-individuele-voorziening> en <https://www.uwv.nl/werkgevers/formulieren/aanvragen-vergoeding-voorzieningen-werkgever.aspx>.

8 Wat meestal niet onder werkzaamstelling wordt gerekend, maar wel in het verlengde daarvan ligt, is aan-gepasst vervoer en fysieke toegankelijkheid (zoals automatisch opende deuren) en digitale toegankelijkheid (zoals een website of software die bruikbaar zijn voor mensen visuele of cognitieve beperkingen).

9 Zie <https://nvab-online.nl/content/participatieve-aanpak-op-de-werkplek>.

10 <https://inclusivetechnologie.nl/>, <https://www.technologievoorinclusie.nl/challenge/>.

Economie Wet- en regelgeving Subsidies Sector Regio	Voorbereiding	Motieven, stimulansen <ul style="list-style-type: none"> • Krapte arbeidsmarkt • Financieel (social return, businessmodel, niche) • Intrinsiek, persoonlijk • Drang/dwang (banenplan, quotum) • Diversiteitsbeleid • Imago (=financieel, goodwill omgeving, en klanten) • Kwaliteit (reshoring) 	Financiering <ul style="list-style-type: none"> • Economische groei • Verdienmodel • Proces creëren banen • Voorfinanciering uitvoering • Begeleiding, niet-productiviteit, hulpmiddelen, vervoer • Afdekken financiële risico uitval 	Beschikbaarheid doelgroep <ul style="list-style-type: none"> • UWV, gemeenten • SW, re-integratie-bedrijven, detacheerders, banenpools • Overnemen SW-medewerkers • Werkgever werft zelf • Samenwerking wg met VSO-, Pro-, VMBO- en MBO-scholen, (sector)-opleidingen, zorginstellingen 	Hoe komen banen bij juiste persoon/ doelgroep <ul style="list-style-type: none"> • Laagdrempelige, goede werving en selectie (contact), stages • Koppelsystemen wg-wn • Reserveren/ voorrang • Samenwerking wg en school, (sector)-opleiding, zorginstelling • Door doelgroep zelf opgezet (bv. coöperatie) • Scholen, trainen kandidaten 	Kennis wg (incl. externen) Bedrijfskundig Bedrijfseconomisch Baancreatie Doelgroepen Werkaanpassing Begeleiding Sociale zekerheid
	Uitvoering	Banen organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Inclusief werkgever worden, of uitbreiding • Social return uitvoeren • Stapelbanen (> 1 w.g.) • Sociale onderneming oprichten of uitbreiden • SROI-bedrijf, banenpool • Meerjarig (bv. infra-) project (>1 w.g.) 	Baancreatietechnieken (banen vormgeven) <ul style="list-style-type: none"> • Functiecreatie/IHW • Teamcrafting • Inclusief ontwerp • Werkaanpassing (technisch, organisatorisch, werkomgeving) • Jobcarving • Technologie/ICT 	Begeleiding en ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> • Collega's voorbereiden • Inwerken • Werknemersvaardigheden • Vakvaardigheden • Persoonlijke ontwikkeling • Privézaken die het werk kunnen belemmeren 		
	Resultaten	Aantal banen <ul style="list-style-type: none"> • Aantal inclusieve banen • Schaalbaarheid concept • Doorstroom 	Voortbestaan banen <ul style="list-style-type: none"> • Financiering/ verdienenmodel gecreëerde banen • Aandacht bij reorganisatie voor voortbestaan gecreëerde banen • Kwaliteit bedrijfsvoering (voortbestaan bedrijf) 	Duurzaamheid dienstverband en inzetbaarheid <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit selectie • Motivatie werknemer • Passendheid banen voor doelgroep • Begeleiding, scholing, ontwikkeling, arbo • Type en duur contracten 		

3 Baancreatie bij veertig werkgevers

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de veertig bedrijven en organisaties die wij over baancreatie hebben gesproken. We beginnen met achtergrondgegevens om zo een beeld te krijgen van de kenmerken van de geïnterviewde bedrijven en organisaties. Daarna gaan we in op de verschillende vormen van baancreatie en hoe die in de praktijk bij de bedrijven en organisaties zijn uitgewerkt.

3.1 Achtergrond bedrijven en organisaties die baancreatie toepassen

Sectoren

Bedrijven binnen diverse sectoren zijn bezig met het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De bedrijven uit onze selectie zijn actief in de volgende sectoren: afvalverwerking, techniek, maakindustrie, bouwnijverheid, groen-voorziening, facilitaire dienstverlening, horeca, uitzendbedrijven, transport & logistiek, groot- & detailhandel, overheidsdiensten, beveiliging, ICT, grafimedia en onderwijs. Een sector waar veel potentie ligt om werk te creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie is de maakindustrie. Productiewerkzaamheden lenen zich vaak goed voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die vaak een lager opleidingsniveau hebben. Dat geldt ook voor de sectoren groenvoorziening, afvalverwerking en de facilitaire dienstverlening.

Type bedrijf

Er zijn verschillende soorten organisaties die zich inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij onderscheiden de volgende typen bedrijven in onze selectie: sociale ondernemingen, leerwerkbedrijven, overheidsbedrijven, stichtingen, inclusieve werkgevers, voormalig SW-bedrijven en bedrijven die uitvoerend werk uitbesteden aan sociale organisaties of (voormalig) SW-bedrijven en daardoor indirect banen creëren

voor kwetsbare doelgroepen. Aan de hand van de bevindingen uit de interviews, hebben wij de verschillende type bedrijven geclusterd in de volgende drie categorieën:

1. Regulier bedrijf met MVO/SROI.
2. Sociale onderneming (financiële doelstelling staat ten dienste van de sociale doelstelling).
3. Overheid en zelfstandige bestuursorganen (inclusief bedrijven die volledig in eigendom zijn van gemeenten of het rijk).

Reguliere bedrijven en bevolgen ondernemers zetten zich steeds meer in voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie, bijvoorbeeld door maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of vanwege de Social Returnverplichting op aanbestedingen (SROI). Een deel van de bedrijven profileert zich als sociale onderneming. Dit zijn bedrijven die zich volledig richten op het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.¹¹ Deze bedrijven hebben zowel een financiële als een sociale doelstelling. Onder deze categorie scharen we ook de voormalige SW-bedrijven die zijn doorontwikkeld door een sociale ondernemer. Tot slot zijn onder de noemer van de banenafpraak ook overheidsorganisaties hard bezig om initiatieven te ontplooiën voor duurzame plaatsingen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Omvang bedrijf

In onze selectie zitten grote bedrijven, middelgrote bedrijven en kleine bedrijven. In deze categorieën zit veel variatie in het aandeel werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn bijvoorbeeld grote bedrijven waar werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt minder dan 5% van het personeelsbestand uitmaken, maar ook relatief kleine bedrijven die vrijwel uitsluitend met mensen uit verschillende doel-

¹¹ Er zijn ook sociale ondernemingen die zich op andere maatschappelijke oelen richten, als milieu of ontwikkelingssamenwerking.

groepen werken (meer dan 80% van het personeelsbestand). Dit geldt met name voor sociale ondernemingen, waar baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie een primair doel is.

Direct of indirect werkgeverschap

Werkgevers hebben verschillende mogelijkheden om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan zich te binden. Een aantal bedrijven is zelf de werkgever en plaatst werknemers op hun eigen loonlijst. Een groot deel maakt ook gebruik van detachering. Detachering biedt werkgevers de mogelijkheid om te profiteren van het arbeidspotentieel van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, zonder dat zij geheel verantwoordelijk zijn voor de (financiële) administratie en begeleiding. Detachering is ook aantrekkelijk, omdat het werkgeversrisico (bij uitval of ziekte) niet uitsluitend bij de werkgever ligt. Ook is er een bedrijf dat de werknemers zelf in dienst heeft, maar ze vervolgens detacheert bij verschillende opdrachtgevers.

“Ons bedrijf heeft als visie zo min mogelijk eigen infrastructuur te creëren, maar juist zo veel als mogelijk gebruik te maken van de infrastructuur bij werkgevers in de regio. Voor een groot deel wordt dit uitgevoerd door medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te detacheren.”

Een ander bedrijf ziet ook nog veel mogelijkheden in groepsdetachering. Zij plaatsen hun eigen werknemers bij reguliere bedrijven in de regio:

“Wij doen de begeleiding, de arbeidsovereenkomst, wij betalen ze. Reguliere werknemers worden op deze manier ontlast.”

Wanneer de detachering goed bevalt, kan een werknemer vervolgens doorstromen naar een (vaste) baan bij het bedrijf waar hij/zij gedetacheerd is. Voor sommige bedrijven

die met detacheerders werken, is het ook een discussie of ze mensen al dan niet zelf in dienst willen nemen:

“Op dit moment, in de overweging wat ons toekomstig model wordt, denken wij wel na over hoe wij deze groep aan ons willen binden. Want detacheren op deze schaal is niet de toekomst, maar iedereen in vaste dienst kan ook weer niet. Wat moet het wel worden?”

De meeste SW-medewerkers willen echter niet in dienst treden van de werkgever waar ze gedetacheerd zijn. De arbeidsvoorwaarden in de SW-sector zijn namelijk meestal gunstiger dan die bij de bedrijven waar ze gedetacheerd zijn.

Project of ingebed in de bedrijfsvoering

Een aantal bedrijven is begonnen met een project of een pilot, om de mogelijkheden van werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verkennen. Dit kan bijvoorbeeld doordat er vanuit een directie meer aandacht komt voor bepaalde doelgroepen. Dit zien we vaak gebeuren bij de Rijksoverheid, gemeenten, zelfstandige bestuursorganen of grote ondernemingen. Er zijn ook bedrijven (meestal de kleinere) die op een min of meer toevallige manier in contact zijn gekomen met de doelgroep en van daaruit een project zijn begonnen. Dit zien we bijvoorbeeld bij bedrijven die productiewerkzaamheden terug naar Nederland halen en dit werk uit laten voeren door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begint in deze gevallen als eenmalig project, maar wordt door de ondernemers voortgezet als ze merken dat het een succes is. Vervolgens kunnen zij zich meer als sociale onderneming gaan profileren. Bij bedrijven die zijn opgestart als sociale onderneming is werken met de doelgroep vanaf het begin ingebed in de bedrijfsvoering:

“Het is regulier ingebed in de bedrijfsvoering, het zit in het DNA van het bedrijf.”

Beschikbaarheid werknemers

De bedrijven in onze selectie bieden werk aan statushouders, mensen met psychische klachten, ouderen met een afstand tot de arbeidsmarkt, reclasseringskandidaten, dak- en thuislozen, mensen met een arbeidsbeperking (psychisch, cognitief, verstandelijk, lichamelijk), mensen met meerdere beperkingen, mensen zonder startkwalificatie, langdurig werklozen, bijstandsgerechtigden, jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt en jongeren van VSO- en PrO-scholen. Omdat werkgevers zich meestal niet op één specifieke doelgroep richten, hebben ze een divers personeelsbestand. Er werken vaak werknemers met verschillende achtergronden en met verschillende behoeften.

Niet alle bedrijven zijn in staat om alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen. Bij sommige bedrijven is het werk fysiek zwaar, dus moeten werknemers wel in staat zijn om fysiek belastende werkzaamheden uit te voeren. Verder zeggen bedrijven dat in principe iedereen welkom is, maar dat het wel belangrijk is dat mensen willen werken en ook interesse voor het type werk hebben. Zo wordt het bijvoorbeeld moeilijk om iemand aan het werk te krijgen bij een groenbedrijf, wanneer diegene het niet prettig vindt om in de buitenlucht te werken. Op dit soort kwalificaties vindt bij de bedrijven vaak wel selectie plaats.

Werk terughalen uit het buitenland

We hebben in het vorige hoofdstuk gezien dat bedrijven op verschillende manieren banen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op hoofdlijnen hebben we de volgende vormen onderscheiden: 1) het terughalen van werk uit het buitenland; 2) het overnemen of doorontwikkelen van SW-bedrijven; 3) via het creëren van nieuw (aangepast werk) en 4) door het optreden als makelaar voor het koppelen van nieuw werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Onder reshoring verstaan we het terughalen van eerder aan het buitenland uitbestede eenvoudige banen naar Nederland. De betreffende bedrijven kozen in het verleden vanuit bedrijfseconomische redenen voor reshoring. De bedrijven noemen verschillende redenen om het werk terug te halen naar Nederland: taalproblemen, tijdsverschil (met bijvoorbeeld Azië) en langdurig vervoer. Ook waren niet alle bedrijven tevreden over de kwaliteit van de geleverde producten, wat er toe leidde dat producten of terug moeten of in Nederland aangepast:

“... 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 ergens anders vestigen.”

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 nu de gehele assemblage in Nederland worden gedaan. Het gaat hierbij meestal om eenvoudige, repeterende productiewerkzaamheden. Bij de bedrijven uit ons onderzoek gebeurt dit door het werk door een sociaal werkbedrijf of sociale onderneming te laten uitvoeren, omdat het werk goed aansluit bij de mogelijkheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“Het is eigenlijk twee- of drie- of vierledig: het biedt mensen een kans, op een manier die voor ons interessant is (ook subsidietechnisch), het is simpel werk en het past precies bij de doelgroep.”

3.2 Overnemen en / of doorontwikkelen van een SW-bedrijf

Niet alleen reshoring is een aanleiding om met een (voormalig) SW-bedrijf samen te werken. Ook de wens om sociaal of maatschappelijk te ondernemen of te voldoen aan de social return eis bij aanbestedingen zijn voor bedrijven redenen om samen te werken met een SW-bedrijf, deze over te nemen of in te huren:

“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.”

Ook combinaties komen voor. Een bedrijf heeft mensen overgenomen van een SW-bedrijf en huurt een deel van de SW-medewerkers in via detachering:

“Een paar mensen zijn daadwerkelijk bij ons in dienst en een aantal is gedetacheerd vanuit een SW-bedrijf, dat is zo vanaf de start. Het zijn nog steeds dezelfde mensen. Feitelijk zijn het gewoon medewerkers van het bedrijf en niet meer van de sociale werkplaats.”

De houding van een werkgever van een sociale onderneming tegenover de productiviteit van de medewerkers en het bedrijf is vaak anders dan bij een regulier bedrijf:

“We hoeven geen geld te verdienen aan deze mensen, maar ze alleen een goede toekomst bieden. Een gewoon bedrijf moet zo snel mogelijk geld verdienen aan die mensen, en zij zullen het project dan ook anders insteken (...) hier heb je langer de kans om jezelf te ontwikkelen.”

3.3 Vormgeving baancreatie

Er zijn verschillende methoden om banen geschikt te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De hieronder genoemde methoden worden toegepast door de veertig werkgevers die wij geïnterviewd hebben. Het is belangrijk om te vermelden dat veel bedrijven niet uitsluitend gebruik maken van één methode, maar van een combinatie van methoden.

Inclusief herontwerp van werk (IHW)/ Functiecreatie/ teamcrafting

Bepaalde processen in bedrijven zijn eenvoudig van aard en vaak vinden reguliere werknemers deze taken weinig aantrekkelijk. Door deze taken af te splitsen van het werkproces ontstaan nieuwe banen waar een deel van de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt juist heel geschikt voor is. Tegelijkertijd worden de overige medewerkers ontlast en kunnen zij zich op andere taken richten. Deze medewerkers hoeven zich nu niet meer met (voor hun) randtaken bezig te houden:

“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.”

Ook teamgewijze functiecreatie komt voor. In dat geval werkt een team van medewerkers met een vaste teamleider aan taken en activiteiten waarop voor een opdrachtgever/werkgever assistentie mogelijk en nuttig is. Dit werkt vooral bij grote opdrachtgevers/werkgevers, zoals bijvoorbeeld de Rijksoverheid. Het gaat dan om additionele functies met additioneel budget, om verdringing van werk voor medewerkers die al in dienst zijn te voorkómen. Er wordt gezocht naar geschikte, additionele, eenvoudige en nuttige werkzaamheden i.s.m. de inhoudelijk deskundige van het organisatieonderdeel. Meestal werkt dit goed, maar het blijft een kwestie van goed afstemmen:

“Voor de [als etage-assistent] geplaatste medewerkers is het soms ook te simpel werk. Op een paar etages gaat het juist geweldig goed. Overal is het maatwerk.”

Tot slot zijn we nog een organisatie in onze selectie tegengekomen die wil starten met teamcrafting. Bij teamcrafting bepaalt een team uit het bedrijf gezamenlijk welke taken ze kwijt willen. Bij teamcrafting gaat het niet alleen om het creëren van een functie, maar ook om het bevorderen van commitment bij het team voor het afstaan van taken ten behoeve van een functie voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Inclusief ontwerp

Sociale ondernemingen maken vaak gebruik van inclusief ontwerp. Functies en taken worden zo ontworpen dat ze toegankelijk zijn voor mensen met een arbeidsbeperking of weinig opleiding. We zijn in ons onderzoek verschillende voorbeelden van inclusief ontwerp tegengekomen. Bij de bedrijven die inclusief ontwerp toepassen zijn de werkzaamheden strak geregeld en versimpeld en in procedures vastgelegd:

“Alles is strak geregeld in procedures en versimpeld. We gebruiken goede producten waarmee je niet veel fout kunt doen.”

Bij dit bedrijf zijn er zijn in totaal zeven verschillende functies gecreëerd binnen het bedrijf. De werknemers kunnen op die manier groeien in hun werk:

“Sommige werknemers zijn binnen een halfjaar al allround, anderen zullen daar 10 jaar over doen.”

Eén bedrijf heeft bijvoorbeeld de functies binnen het bedrijf onderverdeeld in zes hoofdgroepen. Bij een nieuwe werknemer probeert het bedrijf altijd te kijken welke functie het beste bij iemand past. Het bedrijf heeft ervoor gekozen om de functies niet

rondom één persoon te organiseren, zodat ze niet afhankelijk worden van één iemand voor een bepaalde taak.

Bij een andere sociale onderneming draaien de werknemers mee in het productieproces en worden ze begeleid en ondersteund op de werkvloer. Ook bij dit bedrijf ligt het succes in het feit dat ze een eenvoudig, toegankelijk en kwalitatief goed product op de markt brengen waar een blijvende vraag naar is:

“Wat echt belangrijk is hierin is dat je echt heel erg moet zorgen dat iedereen alles kan. Dus dat het bedrijf echt met z'n allen is.”

Bij een derde sociale onderneming is het werkproces, waar nodig, in stukken geknipt en zo ingericht dat iemand iets niet hoeft doen, als diegene het niet kan. Het bedrijf streeft naar een flexibel organisatieklimaat waarin elke aanpassing mogelijk is:

“Dit kan wel eens een uitdaging zijn, omdat er ook een aantal mensen met autisme werken die juist veel structuur nodig hebben.”

Verder werkt dit bedrijf bijvoorbeeld met afbeeldingen voor laaggeletterden en verstandelijk beperkten in plaats van met geschreven aanwijzingen.

Werkaanpassing

Werkaanpassing is een veelgebruikte methode om een reguliere baan aan te passen voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“Wij passen de baan dus waar mogelijk aan aan degene die hier komt. Wij kijken naar wat iemand leuk vindt en waar iemand goed in is.”

Werkaanpassing kan op verschillende manieren plaatsvinden. Door het aanpassen van het productie- of werkproces, 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.

“Mensen kunnen eenvoudige handelingen verrichten, in dat proces van het samenstellen, het is zo opgeknipt.”

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

In de praktijk betekent dit dat werknemers eenvoudige en repeterende werkzaamheden verrichten. Er zijn ook bedrijven die werknemers blijven uitdagen met nieuwe en afwisselende werkzaamheden:

“Ik denk dat mensen variatie nodig hebben, dat vinden mensen ook leuk.”

Ook komt het voor dat nieuwe werknemers beginnen met makkelijke werkzaamheden en daarna doorgroeien naar moeilijkere activiteiten. Een sociale onderneming maakt standaard gebruik van taakrotatie, zodat medewerkers verschillende taken leren. De werkplek of het werkritme kunnen eveneens worden aangepast op wat past bij de werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“Voor sommige medewerkers is het belangrijk dat ze op een vaste afdeling staan. Dat zij een vast ritme hebben.”

De werkomgeving kan zowel fysiek als sociaal worden aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer. Fysiek door bijvoorbeeld een rustige werkplek te creëren voor werknemers die niet goed tegen hard geluid kunnen. Sociale aanpassingen in het werk zijn ook mogelijk door iemand te laten samenwerken:

“Het werk kan zowel zittend als staand en er zijn meerdere hulpmiddelen die de werknemers ondersteunen. Ook kunnen de inpaktafels in hoogte versteld worden en zijn er een zadelzit en een stahulp aanwezig.”

“Je moet heel goed rekening houden met iemand; als iemand bijvoorbeeld niet helemaal alleen kan werken, dan moet je er iemand bij zetten. Ook als mensen het moeilijk vinden om benaderd te worden door klanten, kun je regelen dat een collega dat doet.”

Jobcarving

De methode jobcarving komt relatief veel voor, maar in onze selectie van bedrijven zijn we deze methode relatief weinig tegengekomen. Mogelijk komt dit omdat wij vooral op zoek zijn gegaan naar innovatieve vormen van baancreatie en jobcarving juist een methode is die al lang bestaat en wordt toegepast. Eén van de bedrijven heeft van een reguliere baan ongeschikte taken afgepeld, zodat deze uitgevoerd kan worden door iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Seriematige productietaken kunnen bijvoorbeeld op deze manier worden uitgevoerd door mensen die niet hoog zijn opgeleid, langzamer werken of problemen hebben met hun motoriek:

“Je haalt geen werk weg maar biedt mensen een kans”.

Inzet techniek/ ICT

Sommige van de geïnterviewde bedrijven zetten technologie of ICT in om banen beschikbaar te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij een bedrijf zijn in eerste instantie werkzaamheden uitgesplitst tot relatief eenvoudige, repeterende werkzaamheden, zodat deze werkzaamheden konden worden uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door te gaan werken met een Operator Support

Systeem (OSS) zijn in dit bedrijf de mogelijkheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vergroot. Door 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 en detecteren van handelingen (controle of dat de werkzaamheden volgens de instructies verlopen):

“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 instructie stap nadat de medewerker de vorige handeling goed heeft uitgevoerd.”

Door het gebruik van OSS kan een aantal handelingen van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt juist weer gecombineerd worden, waardoor het werk voor die medewerker afwisselender en interessanter wordt. Sommige OSS-systemen zijn doorontwikkeld tot een lerend systeem dat het instructieniveau aanpast aan de handelingen die de medewerker op dat moment uitvoert.

3.4 Sociale netwerkonderneming

We hebben één bedrijf in onze selectie dat werk genereert, maar zelf geen uitvoerend personeel in dienst heeft en het werk laat uitvoeren door een sociale onderneming. Dit bedrijf omschrijft zichzelf als een sociale netwerkonderneming, die er bewust voor gekozen heeft om het werk te laten uitvoeren door een sociale onderneming. Door deze samenwerking kunnen zij zich volledig focussen op acquisitie en marketing en laten ze het begeleiden en opleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door de sociale onderneming doen. 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:

“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 van het is sociaal, duurzaam, we helpen mensen met re-integreren. De uitstraling, dat is waarop we het verkopen.”

4 Baancreatie als aanpak

We hebben in hoofdstuk 2 aangegeven dat baancreatie meer is dan een techniek of een methode. Er is ook een goede voorbereiding voor nodig en als een werkgever van start gaat met een vorm van baancreatie zal bijvoorbeeld geïnvesteerd moeten worden in begeleiding van de medewerker, draagvlak binnen de organisatie en in de ontwikkeling van de medewerker. Al deze componenten vormen samen een aanpak van baancreatie. Op deze componenten voor baancreatie gaan we in dit hoofdstuk nader in. Overigens hoeft dat niet per se een complex proces te zijn, het vraagt meer om een visie en bewustwording bij werkgevers om anders naar hun werkprocessen en aannamebeleid te kijken.

4.1 De voorbereiding

Visie en motivatie

Tijdens de interviews zagen wij dat ondernemers intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd zijn (of een combinatie daarvan). Intrinsieke motivatie kan voortkomen uit een sociale en/of christelijke levenshouding, maar kan ook ontstaan door goede ervaringen met de doelgroep. De meeste werkgevers in onze selectie hebben een intrinsieke motivatie en creëren banen vanuit maatschappelijke betrokkenheid. Er zitten werkgevers bij die zelf affiniteit hebben met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zien dat deze mensen worden uitgesloten wanneer zij op zoek gaan naar een baan. Dit geldt met name voor de sociaal ondernemers. Zij hebben ervoor gekozen om een bedrijf op te richten dat gericht is op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“We gaan niet voor winstmaximalisatie, maar voor waarde-maximalisatie.”

“We willen opkomen voor mensen die tussen wal en schip vallen.”

“Door als bedrijf zelfstandig te worden, kunnen we meer mogelijkheden bieden voor de doelgroep.”

Veel ondernemers benadrukken dat het eigenlijk ‘niet meer dan normaal’ is om kansen te bieden aan deze groep. Ook als ze het in het begin een lastig proces vonden, ervaren zij dat veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot veel meer in staat blijken te zijn dan de ondernemers aanvankelijk dachten. Meerdere respondenten vertellen dat ze deze mensen zien opbloeien en trots zijn op het werk dat ze doen, wat weer voldoening geeft:

“Persoonlijk als ondernemer past het bij mij in de zin van, ik denk in kansen, ik heb geduld. Ik zorg ervoor dat er een goede sfeer is waardoor je iedereen een plekje kunt bieden en elkaar respecteert.”

Ze zetten zich in voor deze mensen en krijgen daar een enorme loyaliteit voor terug. Verder zijn er ook ondernemers die vinden dat een puur commerciële insteek zonder aandacht voor de “triple P” (people, planet, profit) niet meer van deze tijd is, ook niet als verdienmodel.

Bedrijven die niet specifiek ingericht zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar er nu toch mee werken, hebben vaak een extrinsieke motivatie. Zij werken bijvoorbeeld met deze groep omdat er krapte is op de arbeidsmarkt, als gevolg van de banenafpraak of om via SROI bepaalde aanbestedingen binnen te halen. Deze respondenten geven bijvoorbeeld aan dat reshoring financiële en communicatieve voordelen biedt om met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt samen te werken of dat het bedrijf graag ‘de voordelen wil benutten van een sociale onderneming’, o.a. voor aanbestedingen. Inclusief ondernemen wordt steeds meer een maatschappelijke trend en het biedt voordelen bij aanbestedingen, waardoor het een verdienmodel wordt. Ook extrinsieke motivatie geeft bedrijven de kans om kennis te maken met mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en ervaring op te doen. Daarnaast kan de motivatie van ondernemers worden beïnvloed door de conjunctuur. In een hoogconjunctuur kunnen bedrijven eerder de stap zetten om banen te creëren voor mensen met een afstand tot

de arbeidsmarkt dan in een laagconjunctuur. Extrinsicke motivatie kan dus ook in een hoogconjunctuur een rol spelen.

Veel ondernemers die aanvankelijk een extrinsicke motivatie hadden, hebben inmiddels een intrinsieke motivatie ontwikkeld. Niet elk bedrijf was bijvoorbeeld in eerste instantie op zoek naar werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar vanwege SROI, economische voordelen of het feit dat werkzaamheden goed zijn uit te voeren door deze groep mensen, kwamen ondernemers er toch mee in contact. Deze ondernemers zetten zich nu ook in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“Het is niet zo dat ik vanaf het begin bewust heb gezocht naar mensen uit de doelgroep. Het is een beetje zo gelopen. Het is me wel heel goed bevallen! Gaandeweg is dit model uitgebouwd. En doorgezet.”

PSO-certificering

De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) is in het leven geroepen om te meten hoe ‘sociaal’ een bedrijf is. Hierbij wordt er gekeken naar de bijdragen van een bedrijf aan de werkgelegenheid van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. De PSO is een soort meetlat, met vijf verschillende certificatieniveaus.¹² De PSO is wetenschappelijk onderbouwd en, inmiddels, uitgegroeid tot een landelijk erkende norm voor inclusief ondernemerschap en inclusieve werkgevers. Wil een onderneming in aanmerking komen voor het PSO-keurmerk, dan dient een bepaald percentage van de werknemers te bestaan uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Hazelzet, Knuijsting & Besseling, 2018).¹³ Ook wordt de kwaliteit van begeleiding en ontwikkeling beoordeeld.

¹² <https://www.pso-nederland.nl/direct-meten-en-aanvragen/wat-meet-en-certificeert-de-pso/de-prestatieniveaus-van-de-pso>.

¹³ <https://www.pso-nederland.nl/direct-meten-en-aanvragen/wat-meet-en-certificeert-de-pso/pso-normen>.

Een aantal bedrijven uit onze selectie hebben een PSO keurmerk. Dit toont aan dat zij op een duurzame wijze een bovengemiddelde bijdrage leveren op het gebied van sociaal ondernemen. Twaalf bedrijven hebben PSO trede 3 behaald, wat aantoont dat ze koploper zijn in het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Door een PSO certificering te behalen kunnen bedrijven hun zichtbaarheid vergroten voor investeerders en klanten.

“Onlangs hebben we PSO trede 3 behaald, wat aantoont dat we ook echt doen wat we zeggen.”

Het PSO keurmerk kan daarnaast ook zakelijke kansen bieden. Het keurmerk kan leiden tot meer kansen bij aanbestedingen of opdrachten. De PSO wordt ook door steeds meer Nederlandse gemeenten en overheidsinstanties toegepast of geaccepteerd als (gedeelte) invullingsmogelijkheid van de social-return-eis.¹⁴

“Het bedrijf heeft het PSO certificaat trede 3 behaald. Met het doen van aanbestedingen is daar veel voordeel uit te halen.”

Daarnaast raadt een ondernemer bedrijven aan om zich aan te sluiten bij de Prestatieladder Sociaal Ondernemen:

“Waarom een PSO-trede behalen? Daarmee sluit je aan bij een netwerk, die dit [werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt] promoten.”

¹⁴ <https://www.pso-nederland.nl/over-de-pso/Social-Return-en-de-PSO>.

Kennis inclusief ondernemen

De meeste werkgevers zijn ondersteund op het gebied van kennis over baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Contactpersonen bij gemeenten en/of sociale diensten, jobcoaches en andere werkgevers met meer ervaring hebben hun kennis gedeeld met een aantal werkgevers in onze selectie. Een respondent is ook zelf actief op zoek gegaan naar informatie:

“We hebben niet het wiel zelf uitgevonden.”

Veel werkgevers zijn in het begin ook ondersteund door een jobcoach. Jobcoaches ondersteunen niet alleen bij de begeleiding, maar ook bij de verschillende subsidieregelingen die eventueel van toepassing kunnen zijn:

“Heel belangrijk is de jobcoach die meekijkt met het passend maken van de baan.”

Een aantal werkgevers had geen behoefte aan ondersteuning bij het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze werkgevers hebben vooral zelf veel geëxperimenteerd om te kijken wat wel en niet werkt:

“Wij hebben het gewoon gedaan.”

“Ons uitgangspunt is: hard werken, plezier maken, wat kan er wel, ga maar proberen.”

Werving en selectie

Nieuwe werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden door de bedrijven op verschillende manieren geworven. De meeste bedrijven in onze selectie volgen de reguliere kanalen en hebben contacten bij gemeenten, het UWV, het werkgeversservicepunt,

re-integratiebureaus en (voormalige) SW-bedrijven. Een aantal ondernemers is erg tevreden over de samenwerking met deze organisaties, al lijkt dit vaak vooral afhankelijk te zijn van de betreffende contactpersoon. Een bevlogen consulent of accountmanager kan al snel het verschil maken. Een aantal ondernemers is minder enthousiast over de aanlevering van nieuwe werknemers door deze diensten, omdat het contact moeizaam verloopt of omdat het niet altijd duidelijk is wat de competenties zijn van mensen.

Lang niet iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in staat via de reguliere kanalen een baan te verwerven. We zijn bij de werkgevers uit onze selectie daarom veel voorbeelden van een aangepaste werving en selectie tegengekomen. Zonder die aanpassing zou het creëren van nieuwe banen volgens de werkgevers niet kunnen slagen. Een aantal ondernemers, die al langere tijd met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken, heeft een netwerk opgebouwd waarin ze zoeken naar nieuwe kandidaten. De zogenoemde serviceclubs, zoals de Lions of de Rotary, bieden werkgevers een goed netwerk voor werving van de doelgroep. Ook komen veel ondernemers via-via en mond-tot-mond reclame aan nieuw personeel of werken ze samen met specialistische jobcoachorganisaties of intermediairs. Eén bedrijf probeert via VluchtelingenWerk aan nieuwe werknemers te komen. Een aantal bedrijven heeft contacten met VSO- en PrO-scholen om jongeren te interesseren voor werk in hun bedrijf.

Er zijn ook allerlei laagdrempelige methoden waarmee werkgevers en werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt met elkaar in contact kunnen komen. Een voorbeeld van deze manier van werven van nieuwe werknemers zijn de banenmarkten:

“Dat is een goede plek om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt te werven want de doelgroep komt daar op af.”

Andere vormen van laagdrempelige wervings- en selectiemethoden zijn speeddaten of het organiseren van open dagen. Een bedrijf laat de (in dit geval verstandelijk beperkte)

sollicitanten in groepsverband aan elkaar vertellen waarom ze het werk zouden willen doen. De directeur observeert hun sociale vaardigheden (noodzakelijk voor het betreffende werk), maar ook hoe ze hun motivatie onder woorden brengen:

“We hoeven de dossiers van de mensen niet te kennen. Het belangrijkste is dat ze het leuk vinden om bij ons te werken.”

‘Open hiring’ is een recent in Nederland geïntroduceerde methode, waarbij een belangstellende voor een baan via een wachtlijst en zonder sollicitatie aan de beurt komt om al werkend in een proefperiode te laten zien dat hij of zij een geschikte kandidaat is voor de baan.¹⁵ De bedrijven waar met open hiring wordt gewerkt zitten niet in onze selectie, al wordt er bij matching soms wel op een vergelijkbare manier gewerkt.

Matching

De meeste respondenten geven aan dat ze bij een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt kijken naar wat iemand kan en niet naar wat iemand niet kan. Ze staan open voor wat mensen kunnen en gaan uit van een positieve benadering. Ook gaan de respondenten ervan uit dat er met de juiste begeleiding en ondersteuning heel veel mogelijk is. Een aantal ondernemers uit onze selectie hecht dan ook niet veel belang aan een sollicitatiegesprek, zij zien liever dat iemand even meedraait.

“We moeten natuurlijk bepaalde dingen weten over onze werknemers, qua beperkingen, maar we focussen vooral heel erg op wat ze zelf wél kunnen doen. Dat heeft ook een positief effect op de werknemers.”

“Ik heb nog nooit iemand aangenomen op basis van wat diegene níet kan.”

Verder vinden de respondenten dat het belangrijk is dat er een klik is tussen degene die er gaat werken en het bedrijf. De werkgever en de werknemer moeten het allebei zien zitten om met elkaar in zee te gaan. Daarna is er heel veel mogelijk.

“Die klik is gewoon belangrijk. Zie je het zitten als werkgever, kan diegene iets voor jou toevoegen?”

Een aantal bedrijven werkt met een inzetbaarheidsmatrix of een functiematrix. De inzetbaarheidsmatrix geeft aan welke handelingen gedaan moeten worden voor het maken van een product en welke werknemers tot welke (deel)bewerkingen in staat zijn. Hierbij wordt onder andere rekening gehouden met of mensen inzicht hebben en of ze bijvoorbeeld fijne motorieke handelingen kunnen verrichten. Met deze matrix wordt door de werkleiding, op basis van ervaring en kennis over de werknemers, een groep samengesteld. De groep is vervolgens in staat om een bepaald aantal eindproducten op te leveren aan het eind van de week. Ook bij de functiematrix wordt bepaald welke werknemer het beste bij een bepaalde functie past en wat de werknemer daarvoor nodig heeft aan bijvoorbeeld coaching en begeleiding.

Andere bedrijven zeggen dat het niet alleen om taken gaat maar ook om de visie van het bedrijf (inclusief ondernemen) en de cultuur op de werkvloer:

“De grootste uitdaging is, om een cultuur te creëren waarin je steeds samen zoekt naar oplossingen die passen bij medewerkers, heel flexibel dus.”

¹⁵ Zie: www.startfoundation.nl/programmas/open-hiring.

4.2 Financiering

Investering

Bij baancreatie spelen verschillende financiële aspecten een rol. Ten eerste kan het proces om tot de aangepaste banen te komen, tijd en geld kosten. Dat geldt bijvoorbeeld als baancreatie plaatsvindt door IHW of functiecreatie, wat in feite een organisatieverandering inhoudt. Gemeenten, SW-bedrijven en UWV bieden de begeleiding bij herontwerpprocessen meestal gratis aan (private aanbieders niet), maar de tijdsinvestering betaalt het bedrijf natuurlijk zelf.

Het overnemen van een (deel van) een SW-bedrijf kan een flinke investering vragen, geeft één van de geïnterviewden aan. Ook voor het opzetten of uitbreiden van een sociale onderneming is vaak bedrijfskrediet nodig. Sociaal ondernemers kunnen naar de ervaring van een geïnterviewde sociaal ondernemer vaak moeilijk bij reguliere kredietverstrekkers als banken terecht (die vragen een hogere winstmarge). Wel zijn er soms mogelijkheden bij werkgelegenheidsfondsen als Start Foundation, Rabo Foundation en Stichting Doen. Een bekende sociale onderneming die niet in onze onderzoeksgroep zit, Driekant uit Zutphen, geeft obligaties uit om te kunnen uitbreiden.¹⁶

Vooralsnog overheidswerkgevers zijn door bijvoorbeeld het Rijk financieel ondersteund om een pilot of project te starten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor overheidsbedrijven is het wellicht ook makkelijker om hiervoor geld voor vrij te maken en zijn er meer financiële middelen beschikbaar om dit soort projecten te ondersteunen. Daarnaast zijn ook sommige private werkgevers hierbij financieel ondersteund vanuit een gemeente.

Verdienmodel

Om baancreatie te laten slagen is het belangrijk dat bedrijven een goed verdienmodel hebben (voor overheidsorganisaties geldt dat niet). Voor de bedrijven moeten de gecreëerde banen voldoende voordeel opleveren. Dat kan op financieel vlak zijn (minimaal kostendekkend zijn), maar ook bijvoorbeeld het kunnen halen van een bepaalde PSO-trede of een positiever imago. De grootte van de winstmarge speelt daarbij een rol. Een bedrijf met een grote winstmarge kan het zich permitteren om niet helemaal kostendekkende bedrijfsactiviteiten te hebben, als die een gewenste sociale bijdrage of een beter imago opleveren. Grote bedrijven, die vaak kapitaalkrachtiger zijn, hebben het op dit vlak gemakkelijker dan kleine bedrijven. Zo waren er ook bedrijven in onze selectie die nog niet winstgevend waren of quitte speelden. Wanneer een bedrijf duurzame arbeidsplaatsen wil creëren, is het wel van belang dat een bedrijf ook kan blijven voortbestaan. Kostendekkendheid is op de langere termijn voor alle bedrijven belangrijk om de duurzaamheid van gecreëerde banen te garanderen, zeker bij bijvoorbeeld veranderingen in management of reorganisatie.

Vraag naar product of dienst

Onderdeel van het verdienmodel is, dat via de gecreëerde banen een product of dienst wordt aangeboden waar ook daadwerkelijk vraag naar is, zodat het bedrijf bestaanszekerheid heeft. Dat is vooral een aandachtspunt voor sociale ondernemingen, die in het verleden wel vooral uit maatschappelijke betrokkenheid zijn opgezet, zonder een voldoende uitgewerkt bedrijfs- en financieringsplan. Sociale ondernemingen hebben bovendien gemiddeld hogere kosten dan reguliere bedrijven, bijvoorbeeld vanwege kosten van extra begeleiding die niet allemaal vergoed worden. De geïnterviewde bedrijven in onze selectie geven aan dat het zeker goed mogelijk is om winstgevend te zijn met een personeelsbestand met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

¹⁶ Sociaal Enterprise NL geeft als landelijke organisatie voor sociaal ondernemers allerlei informatie en ondersteuning op het gebied van financiering: <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/blog/financieringsoverzicht>.

Subsidiereregelingen

Omdat de productiviteit van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt meestal lager is, worden werkgevers hiervoor gecompenseerd. De bedrijven uit onze selectie maakten dan ook veelal gebruik van loonkostensubsidie, loondispensatie, no-risk polissen en regelingen voor jobcoaching. Veel respondenten benadrukken het belang van deze regelingen, al zijn ze niet voor elke onderneming van groot belang.

“Voor ons bedrijf zijn de speciale regelingen niet cruciaal, zonder deze subsidies kunnen we nog steeds de doelgroep aanhouden, maar voor andere bedrijven kan het een struikelblok zijn.”

Sommige ondernemers geven aan dat ze het teveel werk vonden om de regelingen aan te vragen. Werknemers hebben vaak recht op meerdere regelingen bij verschillende instanties, wat de (financiële) administratie van deze werknemers een tijdrovend proces maakt. Meerdere respondenten gaven aan dat ze veel tijd kwijt waren aan het uitzoeken van regelingen en het aanvragen van subsidies. Grote bedrijven hebben een gespecialiseerde personeelsmanager die zich daarmee kan bezighouden, maar kleinere bedrijven hebben niet altijd de capaciteit om dat ‘erbij’ te doen.

“Het is ingewikkeld dat er zo veel verschillende regelingen zijn en voor een gemiddeld MKB bedrijf is het onmogelijk om te begrijpen wat wel en niet kan worden aangevraagd en voor wie.”

De financiering voor jobcoaching van een medewerker door UWV of gemeente stopt gewoonlijk na drie jaar. Een deel van de geplaatste medewerkers heeft dan nog steeds, of met tussenpozen, meer begeleiding nodig dan een gemiddelde werknemer.

4.3 Op de werkvloer

Het is niet voldoende om alleen maar een bepaalde methode of techniek toe te passen om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers moeten ook voldoende tijd vrij maken voor begeleiding, ontwikkeling en scholing van hun werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het belangrijk om op de werkvloer draagvlak te creëren bij de andere werknemers voor werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een gemixt personeelsbestand te creëren en successen te vieren.

Draagvlak in de organisatie voor de aanpak

Bij het creëren van banen is het van belang dat daar in de gehele organisatie draagvlak voor te vinden is. Wanneer de directie bijvoorbeeld besluit dat er meer aandacht moet komen voor bepaalde doelgroepen in het bedrijf, is het belangrijk dat dit initiatief ook op de werkvloer gedragen wordt. Werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden namelijk vaak door hun directe collega's begeleid. Wanneer het reguliere personeel niet achter een dergelijk initiatief staat, zal dit het succes van baancreatie in de weg staan.

“Je moet ook het hele bedrijf meekrijgen om te laten zien wat het positieve is aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het bedrijf hebben.”

“Het is wennen om met een bepaalde groep te werken, maar binnen een paar weken weet je niet beter.”

Successen vieren

De werkgevers zijn in staat om, samen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de bedrijfsactiviteiten in stand te houden. Werkgevers zien dat het personeel plezier heeft in het werk, dat ze geaccepteerd worden op de werkvloer en dat ze langzaam maar zeker steeds meer zelfvertrouwen krijgen. Bij verschillende werknemers, en dat is persoonsgebonden, zien ze ook dat de productiviteit stijgt en dat ze breder inzetbaar worden. Het succes van baancreatie is niet alleen af te lezen aan bedrijfseconomische resultaten.

“Een goede productie draaien kan je trots maken, maar zien dat iemand een ontwikkeling doormaakt, daar krijg je kippenvel van.”

Aangepaste begeleiding bij het primaire proces

Uit de gesprekken met de bedrijven blijkt dat baancreatie meer is dan het toepassen van simpelweg een methode of een techniek. Een respondent beschrijft baancreatie als volgt:

“Het is een continue proces waarbij men zich continue moet aanpassen. De begeleiding is het belangrijkste, zo kan je de doelgroep motiveren en het meeste leren.”

Bij baancreatie voor laagopgeleide doelgroepen is eigenlijk altijd sprake van aangepaste begeleiding:

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

Meerdere bedrijven uit onze selectie maken bijvoorbeeld gebruik van de meester-gezel-constructie. Dit is een methode om werknemers in de uitvoering van het primaire werkproces 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 hierop een variant die we bij één van de bedrijven zijn tegengekomen. Bij deze constructie wordt het werk in driehoeken verdeeld en in elke driehoek zit een werkmeester, een gezelschap en een aantal leerlingen. In de driehoek draait iedereen mee in de productie. De gezelschap is vaak ook iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt, die al langer bij het bedrijf werkt, maar moeite heeft met planning en organisatie van het werk. Al komt het in de praktijk wel voor dat een gezelschap doorgroeit naar werkmeester:

“De gezelschap beheerst alle vaktechnische aspecten maar mist het organisatorisch vermogen, daarvoor is de werkmeester er.”

Bedrijven die niet met dit driehoekstelsel werken hebben meestal een gespecialiseerde teamleider of coach in huis. Die geeft begeleiding op de werkvloer, over 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. Meestal is deze teamleider of leidinggevende extra getraind om met de doelgroepen om te gaan. Bij één bedrijf hebben de teamleiders bijvoorbeeld een training psycho-educatie gekregen. Doordat zij dagelijks met deze mensen werken, kunnen ze vaak goed inschatten wat iemands mogelijkheden zijn en kunnen ze snel inspelen op problemen:

“Zij weten vaak het beste wat er speelt want zij kennen hun eigen mensen het beste.”

De gespecialiseerde teamleider bekijkt per werknemer wat iemand nodig heeft. Sommige medewerkers zijn gebaat bij dagelijkse en/of intensieve begeleiding, terwijl andere medewerkers na verloop van tijd hun draai hebben gevonden en minder intensief begeleid hoeven te worden in het primaire werkproces. De groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is immers erg divers en ook de begeleiding is daarom maatwerk.

Overige begeleiding op de werkvloer (interne of externe jobcoach)

De meeste werkgevers werken met een interne en / of externe jobcoach. Vaak geven ze de voorkeur aan interne begeleiding, omdat een externe jobcoach niet goed op de hoogte is van de dagelijkse praktijk. Ook vinden werkgevers het soms te lang duren voor er een externe jobcoach langs komt. Werkgevers hebben vaak een urgente vraag en tegen de tijd dat de jobcoach er is, is het acute probleem waar ze tegenaan liepen alweer voorbij. Naast een interne en/of een externe jobcoach wordt bij sommige bedrijven – wanneer nodig – ook een maatschappelijk werker of schuldhulpverlener ingeschakeld. Daarnaast geven sommige werkgevers aan dat ze weleens trainingen volgen op het gebied van agressie en schuldenproblematiek. De interne begeleiding wordt door sommige werkgevers als intensief ervaren, omdat begeleiders ook buiten werktijd benaderd worden wanneer problemen ook buiten werktijd een rol spelen. Zeker voor kleine bedrijven wordt dit als een knelpunt ervaren.

Bij een aantal bedrijven zijn er getrainde medewerkers op de werkvloer aanwezig. Er zijn verschillende cursussen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden en te ondersteunen. De collega werknemers zijn bijvoorbeeld opgeleid als buddy of Harrie¹⁷. Tijdens de Harrie-training leren werknemers hoe ze een collega met een arbeidsbeperking het best kunnen begeleiden. Sommige bedrijven kiezen ervoor om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt te koppelen aan een reguliere werknemer als buddy. Samen met een buddy leren werknemers werknemersvaardigheden en hoe ze verschillende werkzaamheden uit moeten voeren:

“In het begin gaan we er naast staan, maar ze kunnen het wel. En dan doen we ook een stapje terug, dan laten we ze zelf hun gang gaan.”

Persoonlijke ontwikkeling en (vak)vaardigheden

Naast begeleiding zetten de bedrijven in op persoonlijke ontwikkeling (bijvoorbeeld meer zelfvertrouwen krijgen) en vakgerichte ontwikkeling van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op die manier kan een deel van deze werknemers zich ontwikkelen naar ander type werk (moeilijker of gevarieerder) binnen het bedrijf. Niet iedereen heeft hieraan overigens behoefte. Er zijn ook werknemers die het juist prettig vinden om steeds dezelfde taken uit te voeren. Na verloop van tijd zijn werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt ook in staat om (technisch) moeilijkere taken uit te voeren. Veel bedrijven zetten ook in op persoonlijke ontwikkeling en scholing om dit te bereiken.

“De jongere groeien echt in hun kunnen als ze hier een tijdje zijn, dat is mooi om te zien”.

Bij sommige bedrijven hebben werknemers de mogelijkheid om via cursussen of trainingen bepaalde certificaten te behalen, bijvoorbeeld een VCA-diploma (gericht op veiligheid) of een certificaat waarmee ze een heftruck mogen besturen. Deze certificaten dragen vervolgens ook bij aan hun kansen om door te stromen naar een reguliere arbeidsplaats. Eén van de geïnterviewde bedrijven is een leerwerkbedrijf dat een aangepaste BBL2-opleiding Assistent dienstverlening en zorg heeft opgezet voor jongeren die onder de banenafpraak vallen. Deze jongeren kunnen dus een erkend diploma halen. Bij andere bedrijven zijn er geen vakinhoudelijke trainingen en is er alleen sprake van learning-on-the-job.

¹⁷ Harrie is de personificatie van de ideale collega-werknemer die begeleiding op de werkvloer geeft aan werknemers met een arbeidsbeperking. Harrie staat voor: Hulpvaardig; Alert; Realistisch; Rustig; Instruerend en Eerlijk. Zie: www.ikbenharrie.nl/. Voor leidinggevers bestaat de Mentorwijs-training (door TNO onderbouwde methode). Zie <https://www.dariuz.nl/tools-trainingen/mentorwijs/>.

Gemixt personeelsbestand

Veel werkgevers geven ook aan dat ze het eigenlijk niet zo bijzonder vinden wat ze doen. Ze zijn er eigenlijk 'gewoon mee begonnen'. Dat proces verliep niet altijd vlekkeloos, maar van deze ervaringen hebben ze geleerd. Zo zijn er respondenten die kiezen voor een gemixt personeelsbestand: zowel mensen met, als mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt. Deze combinatie zorgt ervoor dat iedereen van elkaar kan leren.

“Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten deelnemen aan reguliere activiteiten binnen het bedrijf merk je dat de huidige werknemers de groep steeds meer gaan omarmen. Je haalt een stigma weg, want als de verschillende groepen eenmaal samenkomen zien mensen niet eens meer het onderscheid tussen iemand met en zonder afstand.”

Werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden op die manier ook uitgedaagd om zichzelf te ontwikkelen en om bijvoorbeeld in een bepaald tempo te werken. Er is wel een verschil in de personeelsmix waarneembaar tussen reguliere en sociale ondernemingen. Reguliere ondernemingen hebben meer reguliere werknemers in dienst en sociale ondernemingen hebben vaak meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst.

5 Resultaten baancreatie

In dit hoofdstuk gaan we nader in op wat de veertig bedrijven zien als de resultaten van baancreatie. We kijken daarbij naar de omvang (aantal banen en schaalbaarheid) en de duurzaamheid. We hebben alleen gegevens van de werkgevers zelf. We kunnen geen uitspraken doen over de impact van baancreatie op bijvoorbeeld de werkgelegenheid in de regio. Wel gaan we in op de vraag in hoeverre de werkgevers zichzelf zien als inspiratie voor andere bedrijven en organisaties, zowel in de eigen regio als landelijk.

5.1 Omvang

Aantal banen

We hebben de werkgevers uit ons onderzoek gevraagd naar het aantal banen dat ze voor de doelgroep hebben gecreëerd en welk percentage van hun personeelsbestand uit aldus gecreëerde banen bestaat. Het is moeilijk hierover algemene uitspraken te doen, gezien de grote verschillen tussen de werkgevers. In ons bestand zitten grote bedrijven die veel banen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, doorontwikkelde (voormalige) SW-bedrijven die helemaal gericht zijn op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook veel MKB-bedrijven. Bij de reguliere MKB-bedrijven is het aantal mogelijke aangepaste banen kleiner dan bij grote bedrijven of overheidsorganisaties. Bij sociale ondernemingen in het MKB of kleine bedrijven die helemaal met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn opgebouwd, is het aandeel van mensen uit de doelgroep juist weer groot. Dat heeft te maken met de visie en de organisatiestructuur van deze bedrijven, maar bijvoorbeeld ook omdat de besluitvorming over het realiseren van een baan voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt sneller en gemakkelijker gaat. Bij grote private en publieke organisaties kan het soms heel lang duren voordat er een beslissing is genomen over het organiseren van aangepaste banen. MKB-bedrijven zijn eerder geneigd om het 'maar gewoon te doen'.

Schaalbaarheid

Door een gunstige economie en steeds meer aandacht voor MVO en sociaal ondernemen hebben de meeste bedrijven in onze selectie veel groei doorgemaakt de afgelopen jaren. De noodzaak van intensieve begeleiding, de krapte op de arbeidsmarkt en de vaak moeizame werving via gemeenten en UWV (door onvoldoende inzicht in de competenties en wensen van uitkeringsgerechtigden) worden gezien als de grootste belemmeringen voor opschaling. De instroom is vaak lastig en het werken met kwetsbare groepen kost veel tijd en geld. (Reguliere) ondernemers geven ook aan dat de capaciteit om te werken met deze mensen beperkt is. De groepsgrootte moet werkbaar blijven om de kracht van de begeleiding te behouden. Toch zien de meeste ondernemers nog genoeg ruimte voor uitbereiding. Zo willen enkele grote (ook sociale) bedrijven opschalen naar het buitenland en ook binnen Nederland zelf zien de ondernemers nog genoeg uitbereidingsmogelijkheden.

“Je kan niet groot genoeg zijn. Om ook aan bewijskracht te winnen en aan te tonen dat sociaal ondernemen en het creëren van sociale werkgelegenheid iets is waarmee je echt verschil kan maken. Mijn credo is, je bedrijf kan niet groot genoeg worden.”

Het is belangrijk om te vermelden dat opschaling niet de enige graadmeter voor succes is. De doelgroep is niet altijd gebaat bij uitbreiding. Veel bedrijven geven ook juist aan dat zij een goede balans gevonden hebben en dat zij, juist door niet op te schalen, deze balans kunnen behouden. Opschaling mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van de begeleiding. Andere bedrijven blijven bewust klein, omdat ze dan de kwaliteit van het werk en een persoonlijke aandacht voor hun speciale medewerkers het beste kunnen garanderen.

“Begin daarom klein, zodat als je ergens tegenaan loopt, het niet meteen je reguliere bedrijfsvoering ontwricht. Ga daarna opschalen.”

“De werkdruk op de mensen is vrij hoog, op het ondersteunend personeel. Als je groter wil worden moet je ook andere dingen doen. Constant kijken en evalueren. Financieel zijn we hartstikke gezond. Maar blijven we dat ook? (...) We hopen dat we groeien, maar als het blijft zoals het nu is, dan is het ook goed.”

Opschaalmogelijkheden zijn ook afhankelijk van financieringsmogelijkheden. Sociale ondernemingen hebben soms moeite om bedrijfskrediet te krijgen, omdat hun kosten gemiddeld hoger zijn dan bij reguliere bedrijven, en hun winstmarges daarom vaak kleiner.

5.2 Duurzaamheid baancreatie

Duurzaamheid van baancreatie kan betrekking hebben op het voortbestaan van de banen, op de duur en de vorm van het contract en op duurzame inzetbaarheid en doorstroom van de medewerkers.

Duurzaamheid banen

We hebben in het onderzoek gekeken naar de duurzaamheid van de banen zelf en het aan het werk houden van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Vooral veel voormalig SW-bedrijven en sociale ondernemingen gaven aan duurzame banen te hebben gecreëerd, omdat hun organisatie volledig op kwetsbare groepen is ingericht. Ook bedrijven in de maakindustrie weten vaak duurzame arbeidsplaatsen te bewerkstelligen. Het werk in deze sector leent zich uitstekend voor laagopgeleide mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en vanwege de krapte op de arbeidsmarkt zijn er ook steeds meer kansen voor deze doelgroep. Bedrijven binnen deze sector geven aan dat mensen vanwege de eenvoud van het werk op verschillende deelprocessen inzetbaar zijn, wat veel flexibiliteit geeft.

Niet alle gecreëerde banen zijn per se duurzaam. Bij jobcarving bijvoorbeeld zijn de banen rondom de betrokken werknemer zelf gebouwd. Dit betekent dat wanneer de werknemer weggaat, de baan ook verloren gaat. Soms is er ook niet genoeg continuïteit in het werk om duurzame banen te creëren. Dit geldt bijvoorbeeld bij werk op projectbasis (zoals bij opdracht met een SROI-component). Deze banen zullen dan verloren gaan wanneer de projecten worden afgerond. Het is dus niet altijd even makkelijk om de doelgroep succesvol aan het werk te houden.

Vaste contracten en detachering

Voor de medewerker is de contactvorm en -duur van belang. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben meestal nog méér dan reguliere werknemers behoefte aan vastigheid, maar krijgen die gewoonlijk het minst. Gemeenten noemen een plaatsing vaak al duurzaam als het contract minstens een half jaar duurt. Bij de bedrijven die wij gesproken hebben, gaat het vaak om langere contracten, ook voor onbepaalde tijd.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen een hoger ziekteverzuim hebben of vallen soms voor een langere periode uit, een bedrijf moet dat wel financieel kunnen dragen:

“Het is het spanningsveld tussen het gunnen en de veel grotere financiële risico’s.”

Een aantal respondenten uit onze selectie koos er daarom voor om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt bij hen te laten detacheren, zodat de administratie en de verantwoordelijkheid voor deze groep mensen niet bij het bedrijf zelf ligt. Ook kiezen SW-ers er bijna altijd voor om bij het SW-bedrijf in dienst te blijven, omdat de SW-cao meestal gunstiger is dan de cao van het bedrijf waar ze gedetacheerd zijn.

Duurzame inzetbaarheid en doorstroom

Een belangrijke functie van baancreatie is om de mensen die er gebruik van maken, duurzamer inzetbaar te maken. Dat betekent ontwikkeling van werknemers- en vakvaardigheden (met mogelijk certificaten of diploma's), en bijvoorbeeld een groter zelfvertrouwen. Dat maakt dat de werknemer zowel meer waard wordt voor de huidige werkgever als voor mogelijke andere werkgevers. De afstand tot de arbeidsmarkt wordt dus kleiner.

Veel ondernemers stellen dat hun succes dan ook ligt in het feit dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt na verloop van tijd doorstromen naar andere aangepaste banen of naar een reguliere arbeidsplek. Dit ligt niet voor iedereen binnen de mogelijkheden, maar het geeft werkgevers veel voldoening om te zien dat mensen weer meedraaien in de maatschappij. Een werkgever over een werknemer:

“Hij heeft geen afstand meer, hij kan nu overal aan de slag dat is mooi dat wij hem dit konden bieden.”

Een aantal bedrijven uit onze selectie is bewust gericht op de doorstroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze bedrijven bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met betaald werk een plek om ervaring op te doen.

“Alle banen zijn tijdelijk en gericht op de uitstroom naar een reguliere baan.”

“De doelstelling van het bedrijf is dat mensen zes maanden in dienst zijn en dan uitstromen naar andere werkplaatsen.”

5.3 Inspiratie voor anderen

Regio

We hebben de bedrijven gevraagd of ze vinden of hun bedrijf en manier van sociaal ondernemen een uitstraling heeft naar andere bedrijven in de regio. De bedrijven reageren hier verschillend op. Een deel heeft de ambitie om de werkgelegenheid in de regio te vergroten.

“Als we kijken naar de regio dan hebben we de ambitie om meer te doen voor deze mensen. Hoe meer bedrijven mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek bieden hoe meer mensen er aan het werk kunnen.”

“We willen die mensen een mooie toekomst bieden, daarnaast willen we ook iets voor de regio betekenen.”

Andere bedrijven willen een voorbeeld zijn voor bedrijven in de regio die ook meer sociaal willen gaan ondernemen, maar het nog ingewikkeld vinden hoe ze dat moeten aanpakken. Kennisdelen en ervaringen uitwisselen is dan een eerste stap:

“Vorige week was er bijvoorbeeld iemand die een timmerbedrijf wil starten met deze doelgroep en zo iemand kan van mij veel leren, over wat hij wel of niet moet doen, wat werkt en wat niet. Dit komt vaak voor. Ik heb bijna elke maand wel (meerdere) van dit soort gesprekken.”

De respondenten geven aan dat het niet makkelijk is om het effect op de regio te meten. Een aantal respondenten vinden het daarom lastig om in te schatten wat hun effect is, omdat zij niet een duidelijk verschil merken. Ze hebben bijvoorbeeld het idee dat het project te klein is om een effect op de regio te hebben, het promoten gaat heel langzaam, of het wordt wel erg gepromoot, maar als mensen er geen affiniteit mee hebben, dan

beginnen ze er niet zo snel aan. Wellicht zijn veel bedrijven ook onbewust een inspirator voor andere bedrijven, maar hebben ze hier zelf niet zo veel zicht op. Alle respondenten zouden het uiteraard wel toejuichen als er ook in de regio meer aandacht komt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Promotie baancreatie landelijk

Sociale ondernemers zijn vaak niet alleen bezig met het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ze proberen deze mensen ook steeds meer onder de aandacht te brengen bij andere bedrijven en de maatschappij. Ze zijn bijvoorbeeld lid van stichtingen of brengen het onder de aandacht bij gemeenten. Zo stelt een respondent dat hij 'niet onder stoelen of banken steekt' waar hij mee bezig is. Ook hebben enkele ondernemers/bedrijven awards gewonnen en proberen ze via die platformen en de bijbehorende publiciteit ook meer bekendheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te genereren. Daarnaast proberen ondernemers deze groepen mensen ook bij hun leveranciers en samenwerkingspartners onder de aandacht te brengen. Zo proberen ze:

“andere partijen mee te nemen in de route van het sociaal ondernemen.”

Bedrijven die onderdeel zijn van een groter concern proberen ook binnen het concern zelf meer aandacht te krijgen voor deze groepen. Bedrijven die banen creëren onder het mom van MVO zijn ook actief bezig om dit te promoten, omdat zij daarmee bijvoorbeeld via SROI makkelijker aanbestedingen binnen kunnen halen.

“Inclusiviteit is een visitekaartje naar andere bedrijven toe. Het is gelijk zichtbaar wat je doet.”

Niet iedereen vindt een inclusieve arbeidsmarkt iets bijzonders en vinden het eigenlijk raar dat sociaal ondernemen nu zo wordt uitgelicht, terwijl het eigenlijk heel normaal zou moeten zijn.

“Het is gewoon normaal dat je leeft in deze wereld en andere mensen helpt.”

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek hebben we ons gericht op baancreatie voor lager opgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De opgedane kennis is voornamelijk afkomstig van veertig bedrijven die wij in het kader van het onderzoek hebben geïnterviewd. Bij zestien van de veertig bedrijven hebben we ook bedrijfsbezoeken afgelegd en verdiepende interviews gehouden.¹⁸

De werkgevers

De bedrijven en organisaties uit het onderzoek zijn werkzaam in de afvalverwerking, techniek, maakindustrie, bouwnijverheid, groenvoorziening, facilitaire dienstverlening, horeca, uitzendbedrijven, transport & logistiek, groot- & detailhandel, overheidsdiensten, beveiliging, ICT, grafimedia en onderwijs. Verschillen zijn er ook naar soort bedrijf. Het gaat niet alleen om sociale ondernemers of (semi)overheidsinstellingen die vanuit de banenafpraak zich inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook reguliere bedrijven creëren banen voor deze groep. We hebben de bedrijven verdeeld in de volgende categorieën: 1) Reguliere bedrijven (met MVO/SROI); 2) sociale ondernemingen; en 3) overheid en zelfstandige bestuursorganen (inclusief bedrijven die volledig in eigendom zijn van gemeenten of het rijk). Ook zien we zowel bedrijven met direct werkgeverschap als bedrijven die via detachering mensen inhuren. Tot slot hebben we gezien dat de vorm van baancreatie ingebed kan zijn in het bedrijfsproces van het bedrijf of als afzonderlijk project of pilot zijn opgestart en soms ook voortgezet.

Vormen van baancreatie

Bedrijven en organisaties creëren op heel verschillende manieren banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op hoofdlijnen organiseren bedrijven de banen:

via het terughalen van werk uit het buitenland (reshoring); het overnemen en/of doorontwikkelen van SW-bedrijven; het creëren van nieuw of aangepast werk en door het optreden als makelaar voor het koppelen van nieuw werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onder het creëren van nieuw (aangepast) werk zien we dat verschillende methoden worden toegepast: Inclusief herontwerp van werk (IHW), functiecreatie en teamcrafting; inclusief ontwerp; werkaanpassing, techniek/ICT en jobcarving. We hebben gezien dat de bedrijven het aanpassen van banen op verschillende manieren aanpakken. Ze kiezen voor geschikte producten en diensten, knippen het werk op in stukjes, laten het werkproces ondersteunen door nieuwe technieken (zoals robots, cobots of een aangepast kassasysteem) en passen andere aspecten van het werk aan, zoals het productie- of werkproces, de werkinhoud, de instructie (met pictogrammen), de werkplek, het werkritme, het aantal uren en de werkomgeving.

Baancreatie als aanpak

We beschouwen baancreatie in ons onderzoek meer als een aanpak of proces dan uitsluitend als een techniek of een methode. Die aanpak begint altijd vanuit een visie of motief van de werkgever. Een private werkgever begint er, anders dan een publieke werkgever, niet alleen aan vanwege bijvoorbeeld de banenafpraak, hij of zij moet er een goede reden voor hebben, én een positief verdienmodel om te garanderen dat de banen blijven bestaan. Soms is externe financiering nodig, die niet altijd gemakkelijk te krijgen is, vooral voor sociale ondernemingen. Voordat de baancreatie begint, moet de werkgever zicht hebben op beschikbaarheid van kandidaten, iets wat vaak nog een knelpunt is vanwege de vaak beperkte kennis van gemeente en UWV van de competenties van hun uitkeringsgerechtigden.

Er is meestal sprake van aangepaste werving en selectie en aangepaste matching, zoals via eigen netwerken van bedrijven, serviceclubs, mond-tot-mond reclame of samenwerking met specialistische jobcoachorganisaties of intermediairs. Ook maken bedrijven

¹⁸ We hebben in de literatuurstudie gezocht naar buitenlandse voorbeelden van baancreatie(methoden) voor niet-gesubsidieerde banen bij reguliere bedrijven die geen sociale onderneming zijn. Die hebben we niet kunnen vinden, mogelijk omdat Nederland hierin voorop loopt.

gebruik van laagdrempelige methoden, zoals banenmarkten, speeddates of het organiseren van open dagen. Bij het maken van een match is het van belang om uit te gaan van een positieve benadering en te kijken naar wat iemand kan en niet naar wat iemand niet kan. Het gaat er vooral om dat er een klik is tussen werkgever en werknemers, specifieke functie-eisen zijn dan minder belangrijk. Vaak gaat het niet om een ingewikkeld en omvangrijk baancreatieproces. Dan krijgt een werkgever een keer de vraag om een specifiek persoon een kans te geven en begint er gewoon aan. Een belangrijk aspect is het zorgen voor draagvlak in de hele organisatie voor het werken met en leidinggeven aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het gaat bij baancreatie eigenlijk altijd ook om aangepaste begeleiding, zowel begeleiding om het werk te kunnen uitvoeren, als begeleiding bij het leren van werknemersvaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en soms privé-zaken. Aangepaste begeleiding vindt bijvoorbeeld plaats in de vorm van een specialistische teamleider die medewerkers (intensief) begeleidt of bijvoorbeeld in de vorm van een meester-gezel-constructie, waarbij de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt meeloopt met een zogenoemde werkmeester. Door het afkijken, oefenen en meelopen kan hij/zij uiteindelijk zelfstandig taken uitvoeren. Verder wordt de medewerker vaak ondersteund door een interne of externe jobcoach, een maatje of een buddy (bijvoorbeeld een zogenoemde 'Harrie').

De werknemers

Er zijn geen aanwijzingen dat een bepaalde baancreatiemethode past bij een bepaalde doelgroep. Integendeel, eigenlijk kunnen alle methoden voor veel doelgroepen werken. Wat in de praktijk werkt, hangt vooral af van wat past bij het bedrijf en de mogelijkheden van de werkgever. Zo blijkt bijvoorbeeld een operating support system, bedacht voor mensen met cognitieve beperkingen, ook bruikbaar voor bijvoorbeeld blinden of voor statushouders met een taalachterstand. We hebben wel gezien dat sommige (kleinere)

bedrijven graag werken met een mix van mensen met verschillende beperkingen. Dan kan de een wat de ander niet kan. Het zit hem vooral in een open houding, een stimulerende, geduldige manier van begeleiden en aangepaste scholing.

Ons onderzoek heeft verder geleerd, dat mensen die niet gemakkelijk hun weg vinden op de huidige arbeidsmarkt vooral verwachtingsvrij tegemoet moeten worden getreden. We hebben veel voorbeelden gezien van mensen die meer konden dan verwacht. Bedrijven ervaren dit door mensen stap voor stap taken te laten uitvoeren via de door ons beschreven begeleidingsmethoden (zoals meelopen, meedoen, zelf doen). Belangrijk is ook om mensen voor vol aan te zien en mee te laten denken over de werkprocessen.

Consolidatie en ontwikkeling

Zijn de kandidaten in kwestie eenmaal aan het werk, dan is consolidatie en ontwikkeling nodig. Ten eerste ten aanzien van de medewerker (ontwikkeling en doorstroom, voorkomen van uitval, al dan niet voortzetten contract) en ten tweede van de banen (voldoende verdienmodel, voortbestaan bij vertrek van de medewerker, reorganisatie of fusie). Aandacht voor ontwikkeling en doorstroom is in ieder geval van belang. De betreffende medewerkers blijken vaak tot veel meer in staat dan zowel zichzelf als hun omgeving voor mogelijk hield. Sommige medewerkers blijken zelfs een hoger productieniveau te halen dan 'reguliere' medewerkers. En aangepaste scholing kan er soms in resulteren dat medewerkers met een verstandelijke beperking een volledig MBO2-diploma halen.

Resultaten van baancreatie

De veertig private en publieke werkgevers laten zien dat het kán, ondernemen en goed functioneren met een personeelsbestand dat voor een klein tot groot deel bestaat uit mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Het kost energie om het voor elkaar te krijgen, maar het levert ook veel op: zowel op menselijk vlak (medewerkers die enorm blij zijn met hun baan, grote voldoening over de ontwikkeling van deze mensen),

bedrijfseconomisch vlak (voordeel bij aanbestedingen, goodwill van klanten en omgeving) als maatschappelijk vlak (meer mensen aan het werk).

We hebben de werkgevers ook voorgelegd hoe ze denken over opschaling. Een deel van de werkgevers wil hun bedrijf graag opschalen en ziet daarbij mogelijkheden voor baancreatie. Anderen vinden dat je dat niet te snel moet doen en dat het belangrijk is om het bedrijf eerst goed op orde te hebben. Een deel vindt opschaling niet nodig en vindt dat het bedrijf de goede omvang heeft. We kunnen uit ons onderzoek niet afleiden wat precies het effect of de impact is van baancreatie op de bedrijven, de werknemers en de regio.

6.1 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn (deels) bedoeld voor bedrijven en organisaties die ook overwegen om te starten met baancreatie. De aanbevelingen 1 tot en met 4 richten zich op de bedrijven en organisaties die willen gaan starten of dat overwegen. De aanbevelingen 5 tot en met 9 richten zich op gemeentelijk, regionaal of landelijk beleid.

1. Kies een omvang en vorm van baancreatie die past bij je bedrijf of organisatie

We hebben in dit onderzoek gezien dat er vele manieren zijn om baancreatie aan te pakken: van heel klein tot heel groot, vanuit verschillende motieven en met gebruik van verschillende methoden. Het is daarom belangrijk een vorm van baancreatie te kiezen die past bij het bedrijf of organisatie. Dit kan – afhankelijk van de visie en keuze van het bedrijf of organisatie – (eerst of voortdurend) in projectvorm plaatsvinden, of als regulier onderdeel van een organisatie. Een werkgever kan één baan voor een specifieke medewerker geschikt maken, maar kan er ook voor kiezen bepaalde werkprocessen aan te passen, zodat ze geschikt zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het gehele werkproces aanpassen of opnieuw vormgeven. In bepaalde situaties, zoals een gebrek aan geschoold personeel, een hoog verzuim of veel overwerk, kan het nuttig

zijn om aan herontwerp van werkprocessen te denken. We raden aan om in zo'n geval een deskundige in te schakelen die het bedrijf kan helpen bij het maken van de meest verstandige keuzes en bij het begeleiden van het proces.

2. Beschouw baancreatie als een aanpak

We hebben geconcludeerd dat baancreatie meer is dan een techniek of een methode. We spreken daarom van een aanpak van baancreatie. Dit hoeft niet ingewikkeld te zijn, maar het verdient de aanbeveling dat werkgevers in elk geval een visie hebben op wat ze met baancreatie willen bereiken, waarom en hoe. Van de verschillende componenten van de aanpak zijn in elk geval de aangepaste werving en selectie, aangepaste matching en de aangepaste begeleiding bij het primaire proces cruciaal. Er wordt veel geëxperimenteerd met laagdrempelige vormen van werving en selectie en matching. Bij matching zijn skills en uitgaan van wat iemand kan belangrijker dan het cv. Aangepaste begeleiding is eigenlijk altijd een noodzakelijk onderdeel bij baancreatie. Dit vraagt aan het begin een investering van de werkgever. Als de aanpak eenmaal loopt zal ook de intensive begeleiding minder worden.

3. Laat je inspireren

Het werkt vooral goed als werkgevers hun ervaringen met baancreatie aan andere werkgevers overbrengen. Deze werkgevers laten zien dat het kan en dat het heel gewoon is om het te doen. Dit kan werkgevers die nog geen ervaring hebben met baancreatie over de streep trekken. De gegeven voorbeelden uit dit onderzoek kunnen daarbij helpen. Bedrijven kunnen zich herkennen in aspecten als de sector, het type producten en diensten, de bedrijfsgrootte en de regio. Ook communicatie tussen werkgevers over wat werkt is belangrijk. Een deel van de bedrijven uit dit onderzoek fungeert actief als ambassadeur en brengt hun ervaring graag over op anderen. Werkgevers die nog twijfelen over baancreatie kunnen daar hun voordeel mee doen.

4. Profileer jezelf

Baancreatie en inclusief werkgeverschap levert een bedrijf ook wat op. Dat kan een positiever imago zijn bij opdrachtgevers / investeerders / klanten en bij potentiële werknemers en zittende werknemers. Een PSO-certificering kan voordeel opleveren bij het ingaan op aanbestedingen. Bedrijven met PSO-trede 3 laten zien dat ze koploper zijn in het bieden van werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

5. Maak gebruik van financiële incentives

Social-returnwensen- of eisen kunnen een aansporing zijn voor een bedrijf om een baan voor lager opgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt te gaan creëren (al is dat in beginsel tijdelijk). Ook een certificering als de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) kan werkgevers stimuleren tot inclusiever ondernemen.

6. Ontzorg werkgevers

Sommige ondernemers geven aan dat ze liever een bonus zouden ontvangen voor een gecreëerde baan, dan de tijdrovende papierwinkel die bestaande subsidies voor het inzetten van doelgroepen met zich meebrengen. Veel werkgevers willen wel aan de slag met baancreatie, maar zien op tegen verwachte administratieve knelpunten bij het realiseren ervan. Gemeenten kunnen een veel grotere rol spelen bij het ontzorgen van werkgevers bij bijvoorbeeld het regelen van subsidies voor werkgevers die willen starten met baancreatie.

7. Investeer in opschaling

Een knelpunt voor werkgevers zijn de mogelijkheden van opschaling (hoewel niet alle werkgevers dat willen). Vooral krapte op de arbeidsmarkt, het vinden van de juiste kandidaten en de moeizame werving via de gemeente en UWV zijn belemmeringen bij de mogelijkheden tot opschaling van een sociale onderneming of initiatief. Er wordt bij veel bedrijven volop geëxperimenteerd met laagdrempelige vormen van werving en

selectie en matching. Te denken valt bijvoorbeeld aan banenmarkten, speeddaten, open dagen en open hiring. Gemeenten kunnen hier (nog) meer in investeren door deze vormen van werving en selectie en matching te faciliteren en samen met (een groep) sociale ondernemers te organiseren.

8. Zet in op inclusieve arbeidsmarkt

Veel van de werkgevers uit onze selectie vinden dat het eigenlijk vreemd is dat het bijzonder gevonden wordt wat ze doen. Ze vinden dat veel meer bedrijven inclusief zouden moeten ondernemen, zodat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie bij veel meer bedrijven een kans krijgen. Dit is vanuit de werkgevers ook een oproep aan de landelijke overheid om inclusief ondernemerschap en een inclusieve arbeidsmarkt veel meer te stimuleren (bijvoorbeeld zoals bedrijven ook aan milieueisen moeten voldoen). We raden gemeenten, arbeidsmarktregio's en het ministerie SZW aan een Actieprogramma Baancreatie te ontwikkelen om inclusief ondernemen makkelijker te maken én een extra stimulans te geven.

9. Monitor het effect van baancreatie

We weten nog weinig van de effecten van baancreatie en de kennis die er is, is vooral ervaringskennis. We weten nog niet goed wat de (langere termijn) effecten zijn voor de bedrijven die er mee werken, voor de werkgelegenheid, voor de werknemers en voor een regio als geheel. Het zou mooi zijn om bijvoorbeeld voor enkele regio's na te gaan welke aanpak van baancreatie werkt, voor wie en in welke context. Het zou daarbij interessant zijn om te kijken of bedrijven in de regio elkaar inspireren en het inclusief ondernemen zich daardoor uitbreidt naar andere bedrijven in de regio en / of dat zo opschaling mogelijk is.

- Balen, T van. (2017). *Van 'Ni Hao' naar 'Houdoe'? Het terughalen van productie naar Noord-Brabant*. Universiteit Utrecht, 1 – 58.
- Berge, W. van den & Weel, B. ter. (2015). Impact van technologische verandering op de Nederlandse arbeidsmarkt, 1999-2014. In: Went, R., Kremer, M. & Knottnerus, WRR (red.) (2017). *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bruggink, J.W. (2009). *Ontwikkelingen in (gezonde) levensverwachting naar opleidingsniveau*. Bevolkingstrends, 57(4): 71-75.
- Bruggen, T. van der & Van Schagen, J. (2001). *Met het oog op de arbeidsmarkt: ervaringen met het Philips werkgelegenheidsplan*. Philips Electronics Nederland.
- Bruine, A.M de. (2001). *Valid Express. Waar mensen met lastige lichamen tot ontplooiing komen*. Amsterdam, Nederland: SWP.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *CBS Statline. Arbeidsdeelname; onderwijsniveau*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *CBS Statline. Gezonde levensverwachting; opleiding; 1997/2000 - 2011/2014*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *CBS Statline. Onderwijsniveau; geslacht, leeftijd en migratieachtergrond*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS, TNO (2018). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017*.
- CBS, TNO (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016*.
- Dorenbosch, L., Sanders, J., Van Wijk, E. & Sjollema, S. (2013). *Springplankbanen: TNO-NsVP Leernetwerk Job Engineering (verslag)*. Hoofddorp: TNO, NSvP.
- Fouarge, D., Houtkoop, W. de en Van der Velden, R. (2011). *Laaggeletterdheid in Nederland. Resultaten van de Adult Literacy and Life Skills Survey (all)*. Den Bosch/Utrecht/Maastricht: ecbo/roa.
- Graaf-Zijl, M. de, Josten, E., Boeters, S., Eggink, E., Bolhaar, J., Ooms, I., Den Ouden, A. & Woittiez, I. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal Cultureel Planbureau.
- Hazelzet, A., Knuijsting, M., & Besseling, J. (2018). *Prestatieladder Socialer Ondernemen*. Handleiding versie 1.6. Leiden: TNO.
- Hillen, M. (2014). *Iedereen werk, iedereen winst: Hoe sociale firma's een inclusieve economie creëren*. Amsterdam: Warden Press.
- Josten, E. (2010). *Minder werk voor laagopgeleiden? Ontwikkelingen in baanbezit en baankwaliteit 1992-2008*. Den Haag: SCP.
- Kamer van Koophandel (2014). *Ondernemerspanel over Vernieuwing en Internationalisering*. Utrecht: KvK.
- Lierop, B van. (2016). *Handboek Functiecreatie; een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking*. Maastricht: Disworks.
- Mohlmann, J.L. & Groot, S.P.T. (2012). *The effects of outsourcing on unemployment. Evidence from micro-data in The Netherlands*. Amsterdam/Den Haag: VU/CPB, [link](#).
- De Nederlandse Bank (DNB). (2016). *DNBulletin: Grote verschillen in flexibilisering arbeidsrelatie tussen beroepen. 12 september 2016*. Vinddatum 15 januari 2018, [link](#).
- Nyenrode (2010). *Offshoring by manufacturing and service firms in the Netherlands*, 1-38.
- Panteia. (2013). *Toekomst van de maakindustrie. Knowledge based capital!*, 3 – 42.
- Philips WGP (z.d.). *Feiten en cijfers*. Geraadpleegd van <https://www.philips.nl/a-w/about-philips/duurzaamheid/werkgelegenheidsplan/over-wgp/feiten-en-cijfers.html>.
- Rooijackers, L. (2017, 4 Mei). *Steeds meer bedrijven halen werk terug naar Nederland*. Geraadpleegd van <https://www.deondernemer.nl/innovatie/groei/bedrijven-halen-werk-terug~372342>.
- Smit, A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen; Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., & Minderhoud, J. (2003). *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Hoofddorp: TNO.

Smit, A., Penninga, M., Fermin, B. & Andriessen, S. (2007). *Sociale Economie en de lokale overheid; Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid*. Hoofddorp: TNO.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (1996). Vergaderjaar 1996-1997. 25 070 Gesubsidieerde Arbeid. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers. Geraadpleegd via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-25070-2.html>.

UWV. (2019). *UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2018*. Amsterdam: UWV.

Bijlage 1 Overzicht van de bedrijven / organisaties

1	Brainport Assembly	21	Twente milieu
2	Confed Group (Assembly Partner)	22	Blomsma Print
3	Groen Xtra	23	De koekfabriek
4	Capi Europe	24	Videobutler
5	Polygarde	25	Happy Tosti
6	Huijbregts Groep B.V.	26	Ortho-innovatief
7	Tulpfietsen	27	Senzer
8	Ecotap	28	Burgerhout Assen (onderdeel M&G Group)
9	Meerlanden	29	Stichting Gezel
10	Twence	30	DJI, penitentiaire inrichting Haaglanden in Scheveningen
11	Subway (Dordrecht)	31	FerroFix Nederland
12	Look-O-Look	32	UWV
13	Stichting Veiligheidszorg Drenthe	33	Binnenwerk (Rijksoverheid, Den Haag)
14	De Groenmakers	34	Autitalent
15	Avabel	35	Facilicom Group / Buitengewoon
16	Arriva	36	Novon Schoonmaak
17	Noppes	37	Innolumis Public Lighting B.V.
18	Rijwielfabriek Durf	38	Avri groen
19	Soci-com flexpool	39	SCO diensten
20	JDB-groep	40	Groene Bouwhekken

Bijlage 2 Verantwoording onderzoek

In dit onderzoek naar baancreatie bij arbeidsorganisaties voor laaggeschoolden met een afstand tot de arbeidsmarkt is gebruik gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. Al lag de nadruk sterk op een kwalitatieve insteek. Het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen inventarisatie van initiatieven (inclusief literatuurstudie), analyse bestaande kwantitatieve gegevens, telefonische enquête met 40 initiatiefnemers van baancreatie bij arbeidsorganisaties, en 16 verdiepende casestudies. Op basis van deze onderdelen is het eindrapport tot stand gekomen. De verantwoording van de dataverwerking en analyse staat beschreven in de inleiding van het rapport. We gaan hierna in op de verschillende onderdelen.

1. Inventarisatie

De inventarisatiefase besloeg de periode april 2018 tot en met september 2018. Deze bestond uit verschillende onderdelen: verkennend literatuuronderzoek, telefonische interviews met experts en een internetsearch naar cases.

Het **verkennende literatuuronderzoek** is gebruikt om meer zicht te krijgen in recente ontwikkelingen in het onderwerp, en om de eerste inzichten te verkrijgen in succes- en faalfactoren. De literatuursearch is zowel via internet uitgevoerd als via de papieren bibliotheek van een van de betrokken onderzoekers (met name voor ouder materiaal, uit de jaren '90). Er is zowel gezocht naar Nederlandse als buitenlandse voorbeelden.

Vervolgens hebben we **15 experts telefonisch geïnterviewd**. Dat betrof wetenschappers/ onderzoekers/adviseurs (Tilburg University, Maastricht University/CIAO, Hanzehogeschool, Disworks, Birch, een zelfstandig onderzoeker), vertegenwoordigers van inclusieve-werkgeversorganisaties (De Normaalste Zaak, Social Enterprise NL, Brabants Besten), fondsen (Start Foundation, SBCM) en een ervaren jobcoach (USG Retart). Ook daar was de insteek: inzicht in het onderwerp en recente ontwikkelingen. Daarnaast vroegen we om tips voor mogelijk interessante cases en publicaties.

We hebben een **search** gedaan **naar voorbeelden van baancreatie** via allerlei methodieken bij arbeidsorganisaties in Nederland. De search hebben we zowel uitgevoerd via Google als via het bestand van nationale en regionale kranten als LexisNexis en Delpher. Daarbij hebben we de volgende zoektermen gebruikt:

Zoektermen

- Baancreatie
- Werk voor onderkant arbeidsmarkt
- Reshoring
- Nearshoring
- Verplaatsing, terugplaatsing of terughalen van laagbetaalde arbeid naar Nederland
- Terughalen productie naar Nederland
- Terughalen bedrijfsactiviteiten naar Nederland
- Productie/bedrijfsactiviteiten bewust behouden in Nederland
- Insourcing
- Functiecreatie
- Jobcarving
- IHW/ inclusief herontwerp van werk
- Gecreëerde banen
- Nieuwe banen
- Nieuwe industrie Nederland

- Nieuwe fabriek
- Productie naar Nederland
- Banenafpraak
- Publiek Private Samenwerking (PPS)

Combinatie van de bovengenoemde termen met:

- Laaggeschoolden
- Laagbetaalden
- Laagopgeleiden/ laag opgeleiden
- Onderkant arbeidsmarkt
- Afstand tot de arbeidsmarkt
- Langdurig werklozen
- Vluchtelingen
- Statushouders
- Niet-westerse migranten
- Allochtonen
- Jongeren zonder startkwalificatie
- Mensen met een arbeidshandicap
- Kwetsbare werknemers
- Kwetsbare jongeren
- Praktijkonderwijs/ PRO

- VSO
- Speciaal onderwijs
- Bijstandsgerechtigden
- Doelgroep(en)

Combinatie van sommige zoektermen uit 1e plus 2e rijtje met:

- Sociaal ondernemen
- Sociaal ondernemer
- Social return
- SROI

De search leverde een zeer groot aantal hits op (vele honderden), met name via de kranenbestanden. Daarnaast zijn er suggesties gedaan door de klankbordgroep en de geïnterviewde experts, en zijn voorbeelden uit de literatuursearch opgenomen. De totale lijst is ontdekt (zelfde artikelen of verschillende artikelen over dezelfde baancreatie-actie) en is door het onderzoeksteam ingedeeld in drie groepen: interessant voor het onderzoek, twijfelgeval of niet van toepassing (andere onderwerpen). Of een case mogelijk interessant was, gebeurde op basis van kennis en ervaring met het onderwerp. Instituut GAK had ons verzocht om vooral minder bekende voorbeelden te zoeken, en zo mogelijk ook wat langer bestaande cases uit de jaren '90. Of een case bekend is, is geen hard vast te stellen gegeven. Cases die voor zover wij wisten en konden vaststellen veelvuldig en jarenlang in de pers waren geweest (zoals Philips Werkgelegenheidsplan, de Prael), hebben we buiten de selectie gehouden of in eerste instantie als twijfelgeval bestempeld. Een belangrijk selectie criterium was ook of de arbeidsorganisatie (onder andere) betaalde banen had gecreëerd, niet alleen onbetaalde vrijwilligersbanen, werkervaringsplaatsen of dagbesteding. Achteraf bleek dat voor ons niet altijd tijdig vast

te stellen, zodat bij één bedrijf bij een bedrijfsbezoek pas bleek dat het om onbetaalde werkervaringsplekken ging, in tegenstelling tot wat ons eerder in een telefonisch interview verteld was.

Het was geen kwantitatief onderzoek, dus de uiteindelijke selectie moest vooral interessant en leerzaam zijn voor veel andere bedrijven: zowel bedrijfsleven als overheid en variatie in regio, sector, bedrijfsgrootte en type baancreatie en doelgroep. Deze selectie leverde circa 80 mogelijk interessante cases op. Vervolgens hebben we deze lijst ingedeeld naar methode van baancreatie (voor zover op te maken uit te beschrijving), en op voorkeursvolgorde van benaderen gezet. Dat gebeurde mede op basis van zoeken naar extra informatie over het voorbeeld op de website van de organisatie en via zoeken op internet. De selectie is besproken in het onderzoeksteam en in de klankbordgroep, en is overgenomen. Het selectieproces was aanleiding om een schema te maken van factoren en onderwerpen die bij baancreatie van belang leken te zijn (zie hoofdstuk 2). Dit schema is als kapstok gebruikt voor de rest van het onderzoek.

2. Kwantitatieve analyse

Kort na de start van het onderzoek is onderzocht welke databronnen beschikbaar waren en relevant voor dit onderzoek. De opzet voor de analyse is in 2018 gemaakt. Besloten is om van de relevante databronnen de meest recente te gebruiken, waardoor de uiteindelijke analyse in de loop van 2019 heeft plaatsgevonden.

Er is gekeken naar databronnen die iets zouden kunnen vertellen over de verschillende kenmerken van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Zo is er gebruik gemaakt van verschillende databronnen van het CBS en UWV evenals de resultaten van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2016¹⁹ en de Nationale Enquête Arbeids-

omstandigheden (NEA) 2018. Data van het CBS geven inzicht in het opleidingsniveau, het gezondheidsniveau en de (eventuele) migratieachtergrond van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De Monitor Arbeidsparticipatie van het UWV geeft de ontwikkelingen weer van arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Deze kenmerken kunnen namelijk leiden tot een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De WEA geeft inzicht in hoe werkgevers kwetsbare groepen inzetten, hoe groot deze groep binnen het bedrijf is en welke belemmeringen zij tegenkomen. De NEA richt zich op werknemers. Hoe ervaren zij het werk en voelen zij zich belemmerd bij het uitvoeren van hun werkzaamheden? De resultaten van deze kwantitatieve analyse zijn te vinden in bijlage 3.

3. Telefonische enquête 40 bedrijven en instellingen

Op basis van het schema over baancreatie is een itemlijst gemaakt met 20 vragen voor de 40 telefonische interviews met de geselecteerde bedrijven. De interviews duurden ongeveer een uur. Onderwerpen waren: algemene informatie over het bedrijf, de aanleiding voor de baancreatie, ontvangen ondersteuning, de gebruikte methode(n) voor werkaanpassing, het implementatieproces, project of ingebed in organisatie, de doelgroep(en), werving en selectie, begeleiding en ontwikkeling, werkgeverschap en contracten, inhoud (taken) van de gecreëerde banen, aantallen/ percentages gerealiseerde banen, duurzaamheid van banen en contracten, uitval en doorstroom, reactie zittende werknemers, gebruikte subsidies en voorzieningen, financiering, effect op de regio, wat goed ging en beter kon, en tips voor andere werkgevers die aan de slag gaan met baancreatie. Alle leden van het onderzoeksteam hebben een deel van de interviews voor hun rekening genomen. De interviews hebben plaatsgevonden van oktober 2018 tot en met februari 2019. Bij de eerste paar interviews zijn de ervaringen steeds besproken, om de werkwijze onderling af te stemmen en te bekijken of de itemlijst voldeed (wat het geval was). De bedrijven zijn telefonisch en via de mail benaderd met de vraag of ze wilden deelnemen. Veel organisaties waren bereid tot deelname, maar niet allemaal

¹⁹ De WEA 2018 wordt niet gepubliceerd omdat de steekproeftrekking voor de WEA 2018 niet correct heeft plaatsgevonden. TNO wil in 2019 nog een nieuwe WEA uitzetten. De WEA 2016 heeft dus de meest recentste gegevens.

(te druk, geen interesse). De oorspronkelijke lijst van geselecteerde bedrijven was groot genoeg om tot 40 telefonische interviews te komen. Van elk interview is een uitgebreid verslag gemaakt.

4. Casestudies met diepte-interviews

Het onderzoeksteam heeft via onderlinge discussie een selectie gemaakt voor de 16 uit te voeren casestudies. We zijn uiteindelijk uitgekomen op 15 casestudies (Eén case is afgevallen, omdat de banen uiteindelijk toch niet betaald bleken). Bij de selectie zijn de volgende criteria gehanteerd: hoe innovatief en leerzaam is het voorbeeld, hoe bekend is het, is het al ergens anders beschreven en/of onderzocht, variatie in type baancreatie, overheid/bedrijfsleven, commercieel vs. sociale onderneming, branche, regio en bedrijfsgrootte. Voor de bedrijfsbezoeken is op basis van het schema en na korte analyse van de 40 telefonische interviews een itemlijst gemaakt. Die bevatte per case deels dezelfde vragen en deels specifieke vragen naar aanleiding van het eerdere interview.

De bedrijfsbezoeken zijn uitgevoerd door meestal 2 onderzoekers, soms 1. Indien mogelijk en relevant zijn zowel mensen van directie en/of HR geïnterviewd, als betrokkenen op een afdeling (geplaatste medewerker, leidinggevende, buddy, jobcoach en dergelijke). Daarnaast was er een rondleiding op de werkvloer. Van alle bedrijfsbezoeken is een verslag geschreven.

Bijlage 3 Achtergrondgegevens doelgroepen

In deze bijlage geven we een overzicht van kwantitatieve gegevens die al bekend zijn over baancreatie en de personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Het begrip 'onderkant van de arbeidsmarkt' wordt regelmatig toegepast op het gedeelte van de arbeidsmarkt waar personen laag- of niet geschoold zijn, het werk bestaat uit elementaire taken en lonen relatief laag zijn. Bij een deel van de mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt schieten ook de algemene vaardigheden tekort. Zo zijn er meer laaggeletterden onder hen dan gemiddeld (Fouarge, Houtkoop en Van der Velden 2011), hebben zij vaker dan anderen een taalachterstand doordat er relatief veel mensen onder hen zijn van niet-westerse achtergrond, en is naar schatting ongeveer 25% (licht) verstandelijk beperkt. Daarnaast hebben zij meer gezondheidsproblemen dan gemiddeld, wat hen eveneens op achterstand zet op de arbeidsmarkt. De omvang van de groep mensen aan de onderkant van arbeidsmarkt is onbekend omdat die sterk afhankelijk is van de gehanteerde definitie. Om meer zicht te krijgen op de omvang van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt hebben we een inventarisatie gedaan van data over de verschillende kenmerken van deze groep.

Personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt

Een van de kenmerken van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt is dat het veelal mensen zijn met een elementair of laag opleidingsniveau. Mede hierdoor hebben personen aan de onderkant van de Nederlandse arbeidsmarkt slecht perspectief op werk. (Graaf-Zijl e.a. 2015). Mensen met een elementair of laag opleidingsniveau (laagopgeleiden) zijn een groep zonder startkwalificatie. Een startkwalificatie is een diploma havo, vwo, mbo niveau 2 of hoger. De groep zonder startkwalificatie, met een elementair of laag opleidingsniveau, heeft maximaal één van de volgende opleidingen afgerond:

- (Speciaal) basisonderwijs.
- Speciaal onderwijs.

- PrO (praktijkonderwijs, regulier of Vso).
- Vmbo (regulier of Vso).
- Mbo-1.
- Eerste drie leerjaren van havo/vwo (regulier of Vso).

Deze groep is omvangrijk: meer dan een vijfde van de beroepsbevolking voldoet aan deze criteria. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat scholieren vanaf 15 jaar die hun opleiding nog niet hebben afgerond, zijn meegeteld in deze cijfers. Hiervan is het dus nog aannemelijk dat zij een startkwalificatie zullen behalen.

Tabel 1. Aandeel personen met elementair of laag opleidingsniveau. 4^e kwartaal 2018.

Beroepsbevolking: hoogst behaald onderwijsniveau	Totaal (% totale beroepsbevolking)	Werkzaam aantal personen (% totale beroepsbevolking)	Niet-werkzaam aantal personen (% totale beroepsbevolking)
Elementair / laag	20.5%	19.3%	1.21%

Bron: CBS Statline (2018).²⁰

Een factor die meespeelt waarom laagopgeleiden veelal aan de onderkant van de arbeidsmarkt zitten is gezondheid. De gezondheid van laagopgeleiden is vanaf een jonge leeftijd vaak slechter dan die van hoog opgeleiden (Bruggink 2009). Tabel 2 laat ook zien dat een gezonde levensverwachting lager ligt bij mensen met een laag onderwijsniveau, dan bij mensen met een middelbaar of hoog onderwijsniveau. Dit geldt al vanaf 0 jaar. De slechtere gezondheid van deze groep vermindert daarmee hun kansen op de arbeidsmarkt, mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt kunnen meestal niet volledig integreren in een reguliere baan. Door middel van werkaanpassing kunnen

²⁰ Afgerond naar duizenden. Elementair/laag opleidingsniveau is bij CBS omschreven als hoogst behaald onderwijsniveau basisonderwijs, vmbo, mbo1, havo/vwo onderbouw en de entreeopleiding.

werkgevers ondersteuning bieden aan werknemers die door een chronische aandoening, ziekte of handicap niet dezelfde productiviteit en prestaties kunnen leveren als werknemers zonder aandoening, ziekte of handicap.

Tabel 2. *Onderwijsniveau en levensverwachting. Gemiddelde genomen over de periode 2013-2016*

	Onderwijsniveau	Levensverwachting	Gezonde levensverwachting	
			goed ervaren gezondheid	zonder lichamelijke beperkingen
0 jaar	Laag onderwijsniveau	79.3	57.2	64.8
	Middelbaar onderwijsniveau	81.8	65.4	72.3
	Hoog onderwijsniveau	84.4	71.5	77.3
25 jaar	Laag onderwijsniveau	55.8	35.5	42.0
	Middelbaar onderwijsniveau	57.9	43.1	48.8
	Hoog onderwijsniveau	60.3	48.6	53.6
65 jaar	Laag onderwijsniveau	19.4	10.2	11.7
	Middelbaar onderwijsniveau	20.5	13.3	14.6
	Hoog onderwijsniveau	22.2	15.2	16.9

Bron: CBS Statline (2017).²¹

De onderkant van de arbeidsmarkt is geen homogene groep, een kenmerk dat vaak terugkomt is dat de groep een taalachterstand heeft doordat er relatief veel mensen tussen zitten met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit wordt bevestigd door tabel 3, die laat zien dat naar verhouding mensen met een niet-westerse migratieachter-

grond minder gerepresenteerd worden in het middelbaar en hoger onderwijsniveau en meer in een lager onderwijsniveau.

Tabel 3. *Opleidingsniveau uitgesplitst naar etnische achtergrond. 4^e kwartaal 2018.*

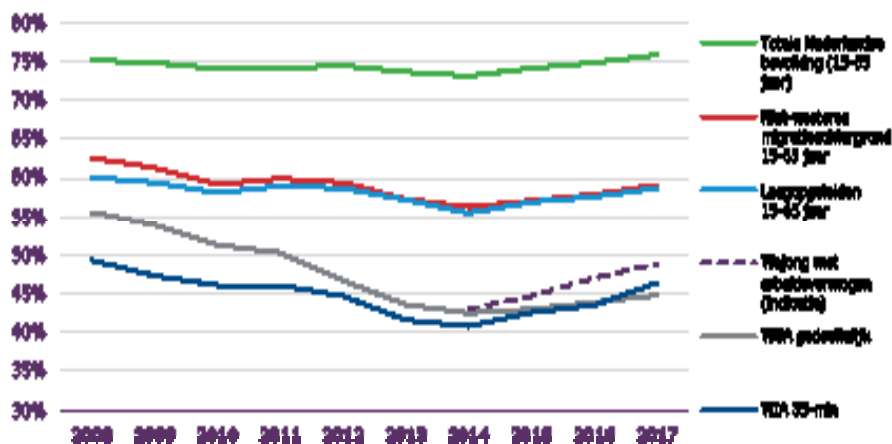
Bevolking: hoogst behaald onderwijsniveau	Nederlandse achtergrond	Niet-westerse migratieachtergrond	Westerse migratieachtergrond
Elementair / laag	75%	16%	9%
Middelbaar	78%	12%	10%
Hoog	81%	8%	11%

Bron: CBS Statline (2018).

Naar schatting is ongeveer een kwart van de mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt arbeidsgehandicapt/beperkt. In 2019 bracht het UWV de Monitor Arbeidsparticipatie uit. Hierin worden de ontwikkelingen van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking in de periode 2008 tot 2017 in kaart gebracht. Uit het rapport blijkt dat arbeidsgehandicapten minder aan het werk zijn dan andere groepen in de Nederlandse samenleving. Eind 2017 ontvingen 795.300 mensen in Nederland een uitkering in het kader van de Wajong, de WIA of de WAO. Arbeidsgehandicapten zijn een kwetsbare groep aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Toch is er ook bij deze groep sprake van een positieve trend in de arbeidsdeelname. Men lijkt te profiteren van de economische groei en de inspanningen in het kader van de banenafpraak (UWV, 2018). Gunstige economische omstandigheden maken het voor werkgevers makkelijker om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en/of te houden. Tegelijkertijd zorgt de toenemende krapte op de arbeidsmarkt er waarschijnlijk voor dat het voor werkgevers ook noodzakelijker wordt om aanspraak te maken op deze doelgroep (UWV, 2018).

21 Laag onderwijsniveau omvat onderwijs op het niveau van basisonderwijs, het vmbo, de eerste 3 leerjaren van havo/vwo en de entreepopleiding, de voormalige assistentenopleiding (mbo1). Middelbaar onderwijsniveau omvat de bovenbouw van havo/vwo, de basisberoepsopleiding (mbo2), de vakopleiding (mbo3) en de middenkader- en specialistenopleidingen (mbo4). Hoog onderwijsniveau omvat onderwijs op het niveau van hbo of wo.

Figuur 1. Aandeel werkende geselecteerde groepen, eind 2008-eind 2017



Bron: UWV en CBS statline (2018).

Baancreatie en het verplaatsen van arbeid

Baancreatie is het ontstaan van nieuwe, betaalde, (niet)-gesubsidieerde functies als gevolg van besluiten en handelen van werkgevers. Baancreatie kent verschillende vormen waarbij er bijvoorbeeld werkaanpassingen gedaan kunnen worden, zodat mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt bepaalde functies kunnen uitvoeren. Ook kan er werk dat eerst in het buitenland gedaan werd, teruggehaald worden naar Nederland om zo meer werkgelegenheid te creëren (reshoring). Harde cijfers over “baancreatie” zijn er nog niet, maar het inclusief en sociaal ondernemen staat steeds hoger op de agenda voor veel bedrijven. In deze paragraaf brengen wij de actuele informatie over deze initiatieven in kaart op basis van gepubliceerde data.

Reshoring

10% van de mkb-bedrijven die productie uitbesteden, halen de productie terug naar Nederland. Nog 5% overweegt om dit te doen (Rooijackers 2017). Terughalen van productie naar Nederland speelt bij 14% van het klein mkb (<50 werkzame personen) en bij 24% van het groot mkb (50-250 werkzame personen), (kvk-panelonderzoek 2014). Panteia heeft in 2013 onderzoek gedaan onder 919 Nederlandse bedrijven waarvan 102 bedrijven productie uitbesteedden in het buitenland. In dit onderzoek hebben 31 bedrijven (30 procent) hun productiewerk teruggehaald naar Nederland (Panteia, 2013).

Onderzoek van Van Balen komt op een lager percentage terugkerende bedrijven uit. In dit onderzoek zijn 117 bedrijven onderzocht die hun productie hebben uitbesteed in het buitenland. Van deze 117 bedrijven keerden er 18 terug (15 procent) (Van Balen 2017). Onderzoek van de Universiteit Nyenrode kent vergelijkbare uitkomsten. Van de 681 bedrijven uit dit onderzoek hebben 197 bedrijven (29 procent) productiewerkzaamheden uitbesteed in het buitenland. Van deze uitbesteders heeft 17 procent productie teruggehaald naar Nederland (Nyenrode, 2010).

Bovenstaande onderzoeken laten zien dat er werk vanuit het buitenland naar Nederland wordt gehaald, hoeveel dit in totaal is, is niet bekend. Belangrijk is dat de banen die gecreëerd worden door reshoring niet exclusief bedoeld zijn voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Reshoring is niet de enige vorm van baancreatie voor de onderkant van de arbeidsmarkt. De Werkgevers Enquête Arbeid²² (WEA), uitgevoerd door TNO, vraagt 4809 werkgevers hoeveel werknemers uit kwetsbare groepen ze aannemen en op welke manieren ze banen creëren voor groepen aan de onderkant aan de arbeidsmarkt. De WEA is een tweejaarlijks onderzoek naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen. De meest recente cijfers komen uit 2016.²³

22 <https://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea>.

23 TNO publiceert namelijk geen gegevens van de WEA uit 2018, omdat gebleken is dat de steekproeftrekking voor de WEA 2018 niet correct heeft plaatsgevonden. TNO is van plan om de WEA in 2019 nogmaals uit te laten voeren, maar in deze paragraaf kunnen wij nog geen gebruik maken van deze cijfers.

WEA

Een klein deel van de werkgevers (8%) geeft aan dat het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de missie van hun bedrijf is. We zien wel dat het vooral grote bedrijven zijn die aangeven dit te doen. Nog eens 18% benoemt dat ze in de afgelopen twee jaar bewust mensen in dienst hebben genomen afkomstig uit kwetsbare groepen.

Tabel 4. Is het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging?

	N=4808	Vestigingsgrootte				
		2-4	5-9	10-49	50-99	100+
Ja	433 (9%)	5%	7%	14%	30%	39%
Nee	3991 (83%)	86%	84%	78%	61%	53%
Weet niet	385 (8%)	9%	9%	8%	9%	8%

Bron: Werkgevers Enquête Arbeid 2016

Tabel 5. Heeft uw vestiging in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst genomen afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen?

	N=4809	Vestigingsgrootte				
		2-4	5-9	10-49	50-99	100+
Ja	18%	11%	13%	35%	49%	57%
Nee	78%	84%	83%	61%	47%	37%
Weet niet	5%	5%	4%	4%	4%	6%

Bron: Werkgevers Enquête Arbeid 2016

Tabel 6. Hoeveel werknemers in uw vestiging zijn afkomstig uit 'kwetsbare groepen'?

	N=1103	Vestigingsgrootte				
		Gemiddelde	2-4	5-9	10-49	50-99
Mensen met een (licht) verstandelijke beperking	1,5	0,31	0,18	0,50	0,92	1,3
Mensen die psychisch kwetsbaar zijn	1,4	0,26	0,58	0,50	0,92	1,3
Mensen met een lichamelijke beperking	1,6	1,3	0,25	0,64	1,1	9,9
Mensen met onvoldoende opleiding/ een leerachterstand	0,81	0,76	0,39	0,61	1,0	2,6
Langdurig werkzoekenden	0,97	0,73	0,44	0,88	1,4	3,1
Vluchtelingen/ migranten	0,32	0,11	0,12	0,22	0,60	1,7

Bron: Werkgevers Enquête Arbeid 2016

Meer dan de helft van de werkgevers (56%) geeft aan geen actie te ondernemen om banen te creëren voor arbeidsbeperkten. En groot deel van de werkgevers doet dit wel of gaat dit nog doen. De belemmering die het vaakst wordt genoemd om kwetsbare groepen in dienst te nemen is dat het werk in de vestiging zich hier niet voor leent (51%).

Tabel 7. Wat voor acties neemt u (of bent u concreet van plan te nemen) om arbeidsbeperkten aan te nemen? [meerdere antwoorden mogelijk]

	Totaal N=4809	Vestigingsgrootte				
		2-4	5-9	10-49	50-99	100+
Het creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten/ aanbestedingen	3%	1%	2%	8%	11%	19%
Het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen	2%	1%	1%	4%	9%	21%
Het bieden van werkervaringsplek, stage, leerwerkproject	19%	11%	22%	33%	49%	58%
Het gaan inlenen/ detachering van arbeidsbeperkten (via externe partij)	4%	1%	3%	6%	14%	23%
Het terughalen van werk dat eerder door outsourcing of offshoring niet meer zelf wordt gedaan	0,3%	0%	0,3%	1%	1%	2%
Het samen met andere werkgevers in de regio kijken naar het aanbod van werk/ taken geschikt voor arbeidsbeperkten	1%	0,3%	1%	2%	6%	8%
Andere actie om arbeidsbeperkten aan te nemen	2%	2%	3%	2%	2%	4%
Geen actie om arbeidsbeperkten aan te nemen	56%	66%	53%	39%	20%	11%
Weet (nog) geen actie om arbeidsbeperkten aan te nemen	19%	19%	19%	22%	20%	18%

Tabel 8. Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen? [meerdere antwoorden mogelijk]

	Totaal N=4797	Vestigingsgrootte				
		Totaal	2-4	5-9	10-49	50-99
De verwachte kosten van begeleiding	11%	8%	11%	17%	18%	19%
Financiële risico's door productiviteitsverlies	7%	6%	8%	12%	11%	12%
De verwachte organisatorische rompslomp	8%	5%	10%	14%	15%	16%
Het werk in onze vestiging leent zich er niet voor	51%	46%	59%	56%	55%	48%
Onbekendheid met waar 'kwetsbare werkzoekenden' kunnen worden gevonden	2%	1%	2%	5%	4%	5%
Kwetsbare werkzoekenden' solliciteren niet bij onze vestiging	8%	6%	8%	12%	12%	13%
Er zijn geen belemmeringen om 'kwetsbare groepen' aan te nemen	16%	18%	13%	14%	16%	17%
Andere belemmeringen om 'kwetsbare groepen' aan te nemen	9%	11%	5%	5%	7%	10%
Weet niet welke belemmeringen er zijn om 'kwetsbare groepen' aan te nemen	17%	20%	15%	12%	8%	11%

Bron: Werkgevers Enquête Arbeid 2016

Bron: Werkgevers Enquête Arbeid 2016

NEA

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden²⁴ is een van de grootste periodieke onderzoeken naar de werksituatie van werknemers in Nederland bekeken door de ogen van werknemers. Hieronder worden de gegevens vanuit de NEA gepresenteerd die laten zien hoeveel werknemers werken met een arbeidsbeperking en wat voor aanpassingen de werkgever hiervoor heeft gedaan.

Tabel 9. Belemmerd bij het uitvoeren van het werk door langdurige ziekte, aandoening of handicap

N= 41.146	
Niet belemmerd	81,5%
Licht belemmerd	15,3%
Sterk belemmerd	3,2%

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017

Tabel 10. Zijn er volgens u (verdere) aanpassingen nodig in uw werkplek of uw werkzaamheden in verband met uw gezondheid [Zónder voorloopvraag: 'Zijn er aanpassingen verricht'] [meerdere antwoorden mogelijk]

N = 41.833	
Geen (verdere) aanpassingen nodig	55,3%
Aanpassingen in hulpmiddelen of meubilair nodig	18,3%
Aanpassingen in werktijden nodig	11,0%
Aanpassingen in hoeveelheid werk nodig	20,4%
Aanpassingen in functie of takenpakket nodig	11,0%
Aanpassingen in opleiding of omscholing nodig	5,6%
Aanpassingen in toegankelijkheid tot het gebouw nodig	1,1%
Andere aanpassingen nodig	8,0%

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017

Bijlage 4 Begrippenlijst

Aangepaste BBL- of BOL-opleidingen (MBO) maken diploma's, en daarmee werk, voor bepaalde doelgroepen toegankelijk. Het kan bijvoorbeeld gaan om een langere duur, aangepaste onderwijsmethoden, aangepaste begeleiding, aangepaste plaats. Mensen met beperkingen/ een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zo een diploma te halen.

Additioneel werk: er zijn bij veel arbeidsorganisaties extra taken te bedenken die nuttig zijn en geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar waarvoor nu nog geen betaalde functies bestaan. Om zulke werkplekken tot betaalde functies te maken, moet financiering aanwezig zijn of een verdienmodel gerealiseerd worden. Bij het Rijk is er bijvoorbeeld in het kader van de banenafpraak structureel extra geld beschikbaar gesteld om additionele betaalde banen te creëren. Ook het concept van de “*parallele arbeidsmarkt*” van Ton Wilthagen en Jos Verhoeven biedt hiervoor mogelijkheden.

Baancreatie In deze publicatie verstaan we onder baancreatie: het organiseren en vormgeven van meer banen die geschikt zijn voor (laagopgeleide) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat kunnen op bedrijfsniveau extra banen zijn: via uitbreiding met nieuwe producten of diensten, of uitbreiding van bestaande productie of dienstverlening. Ook kan een bedrijf de bestaande taken anders indelen, zodat banen ontstaan die geschikt zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt..

Banenpool Een groep uitkeringsgerechtigden die bij verschillende werkgevers in een soort uitzendconstructie kunnen worden ingezet. De banenpool fungeert gewoonlijk als werkervaringsplek, de deelnemers stromen zo mogelijk uit naar ander werk.

Cobot: collaborative robot: Een robot die met een mens samenwerkt en die ondersteunt bij bijvoorbeeld fysiek zwaar werk.

Inclusief ondernemen: Bij inclusief ondernemen geven werkgevers structureel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans in hun organisatie via een baan, leerwerkbaan of werkervaringsplek.

Functiecreatie: een vorm van baancreatie via herontwerp van werktaken en -processen van een groep functies, afdeling of bedrijf, waarbij eenvoudiger taken worden afgesplitst met als doel toegevoegde waarde te creëren voor het bedrijf. Met deze taken worden vervolgens functies vormgegeven voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het betreft een van IHW afgeleide methode die door Disworks is doorontwikkeld voor gebruik door SW-bedrijven in een meer vraaggerichte benadering met aandacht voor verdienmodel, matching, implementatie en borging. De arbeidsanalyse is minder gedetailleerd dan bij IHW. De methode wordt tegenwoordig ook door WSP's, stagecoördinatoren en HR in bedrijven toegepast.

Inclusief herontwerp van werk IHW: is oorspronkelijk ontwikkeld door de Universiteit Maastricht en UWV, en in de periode 2010-2013 beproefd en bijgesteld in een project met het Slotervaartziekenhuis, om daar passende banen voor Wajongers te organiseren. Daarna is IHW vooral toepast door UWV-professionals bij de advisering van zeer diverse bedrijven, maar ook door anderen. Recent is IHW2.0 ontwikkeld door CIAO (Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van de Universiteit Maastricht). IHW2.0 is een methode om arbeidsorganisaties te adviseren en te ondersteunen bij hun streven om breder toegankelijk te worden voor werkzoekenden (integratie), en toegankelijk te blijven voor hun werknemers (re-integratie en preventie gericht op duurzame inzetbaarheid). Herverdeling van werkzaamheden en andere vormen van aansturing en begeleiding zijn de belangrijkste ingrediënten van deze aanpak, gericht op het organiseren van werk dat past bij de (veranderende) mogelijkheden en ambities van werkenden en werkzoekenden, en dat rekening houdt met hun (latente) beperkingen.

IHW2.0 vormt ook de basis voor het vernieuwde bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie van UWV, dat inzet op vraaggerichte werkgeversdienstverlening.

Inclusief job design. De in Vlaanderen gangbare term voor methoden voor inclusief herontwerp vanuit een toegevoegde waarde voor het bedrijf.

Insourcing betekent: als bedrijf weer zelf gaan uitvoeren van eerder uitbestede taken als schoonmaak of catering. Omdat de banen en hun aantal daarbij niet per definitie veranderen, zal insourcing over het algemeen niet tot meer of beter toegankelijke banen voor doelgroepen leiden, hoewel dat naar ons idee ook niet is uitgesloten. We hebben insourcing als techniek daarom niet meegenomen in dit onderzoek.

Jobcarving is het “afpellen” van een bestaande functie voor een specifieke persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt tot die taken overblijven die de medewerker aankan. Andere medewerkers moeten dan de afgepelde taken overnemen. Omdat de functie voor een specifieke medewerker is vormgegeven (een vorm van individuele werkaanpassing op functie-inhoud), is de baan meestal niet duurzaam. Als de medewerker in kwestie weggaat, is de baan namelijk niet per definitie geschikt voor een nieuwe kandidaat.

Jobcoach Professional die iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt (met name met een arbeidsbeperking) ondersteunt bij het aan het werk komen en blijven.

Jobcrafting: een methode waarmee werkenden uitgedaagd worden om (in een team) anders naar hun huidige werk en de verdeling van taken te kijken. Hoe ziet mijn werk er nu uit? En hoe kan ik sleutelen aan kleine onderdelen van mijn baan om deze meer passend te maken en houden? Er is een handboek (“Mooier werk - Slim sleutelen aan een baan op maat”) en een app beschikbaar.

Nieuwebanenmethodiek. Een aanpak ontwikkeld met een aantal partijen bij het werkbedrijf Lelystad. Met de werkgever wordt een strategisch gesprek gevoerd over de

toekomstige behoefte aan werkkrachten. Die behoefte wordt niet geduid via functieomschrijvingen, maar via de noodzakelijke competenties/skills. Het werkbedrijf selecteert potentieel geschikte kandidaten en leidt die op, zodat ze beschikbaar zijn als de werkgever de kandidaten echt nodig heeft.

Open hiring is een zeer laagdrempelige manier van werving en selectie. Werknemers komen via een wachtlijst aan de beurt voor een functie, en kunnen dan al werkend laten zien dat ze geschikt zijn voor het werk en de functie.

OSS Operator Support System: een geavanceerd soort beamer die op het juiste moment de gewenste werkinstructies kan projecteren op de werkplek. De vorm en de inhoud van deze projecties kan afgestemd worden op de behoefte en mogelijkheden van specifieke medewerkers. Op die manier worden medewerkers ondersteund en begeleid door de projecties. Het systeem kan de medewerker ook feedback geven. Een verder ontwikkelde versie past de hoeveelheid instructie aan aan de leercurve van de medewerker.

Parallele arbeidsmarkt: Het maken van banen met maatschappelijk nuttige, nu niet betaalde taken, inclusief een kloppende financiering/verdienmodel. Die financiering gebeurt met enerzijds geld dat nu aan uitkeringen wordt besteed, en anderzijds andere financieringsbronnen als bedrijven en/of instanties die profijt hebben van de resultaten (zoals een zorgverzekering als het zorggebruik door de banen lager kan worden).

Participatieve werkaanpassing. Zie *werkaanpassing*.

Praktijkleren met een praktijkverklaring is het scholen van medewerkers in de praktijk om een bepaalde kwalificatie te behalen. Vooral voor mensen met beperkingen of jongeren zonder startkwalificatie voor wie het behalen van een volledig mbo-diploma (incl. entreeopleiding) of een mbo-certificaat vooralsnog niet haalbaar lijkt. Meer werk wordt daarmee voor hen toegankelijk. Praktijkleren wordt ook ingezet om meer personeel beschikbaar te krijgen voor (delen van) moeilijk vervulbare vacatures.

Sociaal ondernemen: sociaal ondernemers stellen zich vaak tot extra, maatschappelijk doel (naast bedrijfseconomische doelen) om betaald werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij ontwerpen aangepaste banen, scholing en/of begeleiding en werven gericht doelgroepen, zodat de banen bij voorkeur ingenomen worden door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Deze ondernemers hebben gewoonlijk een concept en verdienmodel waarmee ze hun onderneming, ondanks vaak hogere kosten en lagere productiviteit, continuïteit kunnen bieden.

Social return of SROI: via social return bij aanbesteden verplicht of verzoekt de aanbestedende partij de opdrachtnemer om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden. Het gaat vaak om een beperkt bedrag en een beperkte periode, waardoor de baan weinig duurzaam is. Bij grote (o.a. infrastructurele) projecten gaat het soms wel om plaatsing voor een aantal jaar, inclusief vakscholing. Een voorbeeld was de A2-school bij de aanleg van een tunnel in de A2 bij Maastricht. Social return is geen techniek om banen te creëren, maar een financiële prikkel voor werkgevers om banen voor bepaalde doelgroepen te realiseren.

Stapelbaan: in het algemeen het combineren van verschillende banen door één wernermer (ook wel multi-jobbing genoemd). In het kader van baancreatie is het het vormgeven van één functie door een aantal (naburige) werkgevers samen, bijvoorbeeld een klus- of schoonmaakfunctie.

Reshoring is het terughalen van laagbetaalde banen uit het buitenland. Dat gebeurt soms om reden van kwaliteitsbeheersing (beter toezicht kunnen houden). Soms gebeurt het ook expliciet om banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt beschikbaar te krijgen, bijvoorbeeld in het kader van de banenafpraak.

Teamcrafting: Een vorm van herontwerp van werk waarin het team waar de functie(s) gecreëerd wordt/worden, de lead heeft. Het team stelt onder leiding van een professional

in een bijeenkomst gezamenlijk vast welke eenvoudige taken ze graag willen afstaan om een functie te creëren voor iemand met afstand tot de arbeidsmarkt.

Voorziening: een vergoeding, regeling of hulpmiddel van UWV of gemeente om werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toegankelijk te maken. Bijvoorbeeld een brailleleesregel, een gebarentolk, een jobcoach of een scootmobiel.

Werkaanpassing wordt gebruikt om een bestaande functie werkbaar te maken voor iemand met beperkingen en/of een chronische ziekte. Dat kan voor zittende werknemers die door ziekte of leeftijd minders of anders belastbaar worden, of voor nieuwe medewerkers van buiten met bepaalde specifieke behoeften qua begeleiding, belasting en belastbaarheid, hulpmiddelen en toegankelijkheid. Er bestaat een stappenplan om de medewerker in kwestie te betrekken bij het proces: participatieve werkaanpassing. Er is een grote overlap tussen de begrippen werkaanpassing en baancreatie. Eenvoudige werkaanpassing (zoals een goed verstelbare stoel) zal meestal niet gezien worden als baancreatie, werkaanpassing via herontwerp wel. Het is niet goed mogelijk om aan te geven wanneer werkaanpassing baancreatie wordt. Dat doen we daarom ook niet.

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. Reches, MSc
Omslag	Ontwerppartners, Breda
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-90-5830-982-2

© 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.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben het moeilijk om aan werk te komen en werk te behouden. Door te zorgen voor banen die speciaal op deze doelgroep gericht zijn, kunnen bedrijven en overheidsorganisaties daar wat aan doen: dit noemen we baancreatie. Dat is niet alleen goed voor de mensen in kwestie, ook bedrijven kunnen er op allerlei manieren van profiteren. In dit onderzoek richten we ons op baancreatie voor lager opgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De opgedane kennis is voornamelijk afkomstig van veertig bedrijven die wij in het kader van het onderzoek hebben geïnterviewd. Bij zestien van de veertig bedrijven hebben we ook bedrijfsbezoeken afgelegd en verdiepende interviews gehouden.