

Literatuurstudie baancreatie

BIJLAGE BIJ 'WERK VOOR IEDEREEN. BAANCREATIE
VOOR MENSEN MET EEN KWETSBARE ARBEIDSPOSITIE'

Micky Out

Rosan Haenraets

Saskia Andriessen

Monique Stavenuiter

Literatuurstudie baancreatie

BIJLAGE BIJ WERK VOOR IEDEREEN. BAANCREATIE VOOR MENSEN MET
EEN KWETSBARE ARBEIDSPOSITIE

Micky Out
Rosan Haenraets
Saskia Andriessen
Monique Stavenuiter

Met medewerking van:
Tara Jibodh
Leyla Rechtes

Utrecht, januari 2020

Inhoudsopgave

1	Inleiding / voorgeschiedenis	3
1.1	Ontwikkeling sinds jaren '80/'90	3
1.2	Wat is er veranderd (doelstellingen, bedrijven, doelgroepen)	4
2	Vormen van baancreatie	5
2.1	Werkaanpassing	5
2.2	Job carving	5
2.3	Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) / Functiecreatie	5
2.4	Inzet technologie / ICT	6
2.5	Innovatief concept	6
2.6	Reshoring	7
2.7	Inclusief ontwerp	7
2.8	Stapelbanen	7
2.9	Overnemen werk SW bedrijf / detachering	8
2.10	Criteria baancreatie	8
3	Begeleiding	9
4	Motivatie	10
4.1	Sociaal ondernemen/sociale economie	10
4.2	Kloppend verdienmodel	10
4.3	Uit noodzaak	12
5	Wat werkt: werkzame elementen (succesfactoren)	13
6	Wat werkt niet: belemmerende factoren	14
7	Wat levert baancreatie op?	16
7.1	Verduurzaming van baancreatie	16
7.2	Dienstverband en type contract bij baancreatie	17
8	Conclusie: op naar een inclusieve arbeidsmarkt	18
	Literatuurlijst	19
	Interessante publicaties	22

1 Inleiding / voorgeschiedenis

De Nederlandse arbeidsmarkt is aan grote veranderingen onderhevig. De flexibilisering van de arbeidsmarkt is gaande in vrijwel alle sectoren (CBS, 2018; Dekker, 2017; Van der Klein, Aussems, Jansma, de Gruijter, & Piets, 2016; Stavenuiter, Van der Klein, & Aussems, 2016), maar treft in het bijzonder de onderkant van de arbeidsmarkt: het elementair beroepsniveau en de laaggeschoolden. Voor deze onderkant – waar naast laaggeschoolden (inclusief niet-westerse migranten) ook mensen met een arbeidsbeperking in concurrentie zijn – blijven er steeds minder banen over: de werkgelegenheid voor laaggeschoolden is per saldo afgenomen in het afgelopen decennium (De Nederlandse Bank (DNB), 2016).

Globalisering heeft geleid tot de verschuiving van productiefaciliteiten naar lagelonenlanden. Met name de huidige overgangsgeneratie heeft daar last van¹: ‘transitiewerkloosheid’ ligt voor hen op de loer (Gorter, Tang, & Toet, 2005). Automatisering en robotisering vormen daarbovenop reële bedreigingen voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Beide trends creëren een nieuwe sector en nieuwe banen, maar maken ook – met name laaggeschoolde en laagbetaalde – banen overbodig. Onderzoek van Frey en Osborne (2013) houdt er rekening mee dat op termijn bijna de helft van de door mensen uitgevoerde arbeid overgenomen kan worden door computers en robots.

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 et al., 2015). Möhlmann en 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 voor te bereiden en anders om te gaan met laaggeschoold werk.

¹ Hoewel de gevolgen daarvan op de langere termijn misschien wel meevallen voor de onderkant van de arbeidsmarkt (Van den Berge & Ter Weel, 2015).

1.1 Ontwikkeling sinds jaren '80/'90

De afgelopen jaren is er dus steeds meer aandacht – onder andere in reactie op de waarschuwingen – voor baancreatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De aandacht voor dit onderwerp is echter niet nieuw. Al sinds het begin van de 20^e 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 geïntroduceerd (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. Jong-gehandicapten krijgen een uitkering die bepaald wordt op basis van het percentage arbeidsongeschiktheid. Daarnaast mogen ze nog bijverdienen naast de Wajong-uitkering. 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 doorstroonden 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 echter per 1 januari 2015 gewijzigd en heet sindsdien de Participatiewet. De Participatiewet vervangt de Wet Werk en Bijstand, Wet sociale werkvoorziening en de Wajong. De Participatiewet heeft als doel om zo veel mogelijk mensen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden (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).

1.2 Wat is er veranderd (doelstellingen, bedrijven, doelgroepen)

Er is dus al geruime tijd aandacht voor baancreatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Toch zijn er in die jaren een aantal 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). Tegenwoordig, met de invoering van de Participatiewet, ligt de verantwoordelijkheid voor financiering bij de gemeenten. Dit is zo georganiseerd zodat gemeenten een prikkel krijgen om zoveel mogelijk mensen uit een uitkering te houden. 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. "De financierings-

systematiek sluit aan bij het uitgangspunt van de Participatiewet dat de beleidsmatige en financiële verantwoordelijkheid bij gemeenten ligt. ... Daarom kent de Participatiewet een budgetteringssystematiek in plaats van een declaratiesystematiek." (SZW, 2017, p. 41). Gemeenten ontvangen verder via een re-integratiebudget verschillende middelen om de doelgroep uit de Participatiewet te ondersteunen en te begeleiden. Er zijn drie financieringsbronnen die beschikbaar worden gesteld aan gemeenten. Ten eerste ontvangen gemeenten via het inkomensdeel budget voor het betalen van uitkeringen en loonkosten-subsidies. In 2015 bedroeg dit landelijk €5.2 miljard. Ten tweede ontvangen gemeenten financiering via het gemeentefonds voor de uitvoering van de Participatiewet en voor de financiering van de bijzondere bijstand. Ten derde ontvangt de gemeente financiering voor het zittend bestand WSW en de re-integratie van de doelgroep van de Participatiewet. Hier was in 2015 €2,9 miljard beschikbaar voor. Het is aan de gemeenten zelf om invulling te geven aan deze financiering (Heekelaar, 2014).

Verder is er de afgelopen jaren veel meer kennis beschikbaar over baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Talloze publicaties besteden aandacht aan deze doelgroep. Onderzoek wordt niet alleen uitgevoerd in opdracht van de overheid, onderzoeksbureaus buigen zich ook steeds vaker over dit onderwerp. Zo zijn er verschillende publicaties die aandacht besteden aan baancreatie voor deze doelgroep en de verschillende vormen van baancreatie (zie 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).

2 Vormen van baancreatie

Baancreatie is het ontstaan van nieuwe, betaalde, niet-gesubsidieerde functies als gevolg van besluiten en handelen van werkgevers. In deze literatuurstudie hebben wij het over baancreatie voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Het begrip baancreatie gebruiken wij daarom alleen in die context. Hieronder volgt een korte toelichting op de verschillende vormen van baancreatie die vaak in de literatuur genoemd worden (Smit & Minderhoud, 2003).

2.1 Werkaanpassing

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen meestal niet volledig integreren in een reguliere baan. Door middel van werkaanpassing kunnen werkgevers ondersteuning bieden aan werknemers die door een chronische aandoening, ziekte of handicap niet optimaal kunnen presteren in hun werk. Werkaanpassing is vaak gericht op arbeidsgehandicapten en laagopgeleiden. Het aanpassen van werk kan de arbeidsproductiviteit verhogen tot het gewenste niveau. Daarnaast kunnen de werkzaamheden vaak langer volgehouden worden en wordt er bijgedragen aan duurzame inzetbaarheid. Het gaat hierbij om werkaanpassingen in brede zin. Dus (tijdelijke) aanpassingen in de taakeisen, taakuitvoering en de werkomgeving van de werknemer. Bij werkaanpassing is het belangrijk om te denken aan de mogelijkheden en niet aan de beperkingen van de medewerker: het principe van werken naar vermogen (Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA), z.d.; STECR, 2006).

Een baan kan op verschillende manieren worden aangepast. Gebruikelijke werkaanpassingen zijn gericht op: minder werkuren, het werken vanuit huis, het werken in een lager tempo en meer autonomie in de planning van de werktaken. Daarnaast kunnen werkgevers een aantal fysieke of organisatorische werkaanpassingen uitvoeren. Een werkgever kan bijvoorbeeld een traplift installeren, deuren aanschaffen die vanzelf open gaan, een aangepaste bureaustoel regelen of een braille-regel in gebruik nemen voor blinde of

slechtziende werknemers. Het werk blijft dus ongeveer hetzelfde, er worden geen taken vanaf gehaald (in tegenstelling tot job carving). Er worden een aantal aanpassingen gedaan om de werknemer te ondersteunen in zijn/haar werkzaamheden. Verder hebben werkgevers nog de mogelijkheid om de arbeidssituatie aan te passen (De Vos e.a., 1995; Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA), z.d.; STECR, 2016).

2.2 Job carving

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. Doorgaans zijn dit de minder belastende of eenvoudigere werkzaamheden. Deze taken kunnen goed uitgevoerd worden door een doelgroep met minder ervaring, minder productiviteit of een lagere opleiding. 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. Wanneer deze werknemer het bedrijf of de organisatie verlaat, vervalt ook deze functie omdat deze speciaal ‘op maat’ gemaakt is (Van Lierop, 2016; Borghouts – van den Pas & Wilthagen, 2011).

2.3 Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) / Functiecreatie

Bij inclusief herontwerp van werk (IHW) wordt, in samenspraak met de betrokken afdelingen, onderzocht welke taken herschikt zouden kunnen worden en onder welke randvoorwaarden dit zou moeten gebeuren. Bij IHW gaat het vaak om elementaire taken. Het werk wordt zodanig verdeeld dat het door verschillende mensen, met verschillende competenties, uitgevoerd kan worden. Door werkprocessen op een andere manier te organiseren, kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook aan de slag in een regulier bedrijf. Deze vorm van baancreatie gaat verder dan het aanpassen van

functies voor een individuele kandidaat. Met IHW beoogt een bedrijf op grote schaal functies te creëren binnen één bedrijf. Deze functies zijn dan geschikt voor mensen met een arbeidsbeperking en een laag opleidingsniveau (CPB et al., 2016; Kamer van Koophandel, 2016; Van Lierop, 2016; Ruitenbeek, Mulders & Zijlstra, 2019). Recent is IHW2.0² ontwikkeld door CIAO (Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van de Universiteit Maastricht). Dit is een methode om arbeidsorganisaties te adviseren en te ondersteunen bij hun streven om breder toegankelijk te blijven voor hun werknemers (re-integratie en preventie gericht op duurzame inzetbaarheid).

Functiecreatie is 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 Disworks³ is doorontwikkeld voor gebruik door SW-bedrijven in een meer vraaggerichte benadering met aandacht voor verdienmodel, matching, implementatie en borging. Functiecreatie verlicht het werk van reguliere medewerkers, omdat zij zich niet meer bezig hoeven te houden met elementaire, repeterende taken. Er wordt dan een nieuw takenpakket samengesteld dat passend is bij een grote groep kandidaten met een beperking. In tegenstelling tot job carving is dit takenpakket dus toepasbaar op een grotere groep kandidaten. Wanneer een medewerker uit de doelgroep het bedrijf verlaat, komt deze functie niet te vervallen. Er worden dus duurzame banen gecreëerd (Locus, 2015; Van Lierop, 2016; Zijlstra, Mulders, & Nijhuis, 2012).

2 Zie: <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/inclusief-herontwerp-van-werk-20>.

3 Zie: <http://disworks.eu/disworks-en-functiecreatie/>.

2.4 Inzet technologie / ICT

Technologische ontwikkelingen hebben de arbeidsmarkt veranderd. Robotisering is hier een voorbeeld van. De robotisering van arbeid voltrekt zich snel. Een aantal banen verdwijnt, maar een groter aantal banen verandert. Binnen deze veranderende banen nemen robots en ICT-systemen een deel van de taken van mensen over. Voorbeelden hiervan zijn waarnemings-, denk- en beslis-, en uitvoeringstaken. Hierdoor verschuift de arbeidsbelasting voor mensen. De opkomst van robotisering zorgt zowel voor kansen als voor bedreigingen voor mensen met en zonder beperkingen (Douwes e.a., 2017).

Mensen die niet in staat zijn om fysiek zwaar werk te verrichten, krijgen eventueel meer kansen op de arbeidsmarkt omdat een robot heel gericht deze taken over kan nemen of mensen kan ondersteunen. Hierdoor ontstaat er een nieuw takenpakket dat gericht is op ondersteuning van de robot. Dit takenpakket is minder gevarieerd en repeterend van aard, maar juist geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zijn gebaat bij een eenvoudig en herhalend takenpakket. Daarnaast kan technologie ingezet worden ter ondersteuning van mensen met visuele of andere beperkingen. Mensen met een arbeidsbeperking kunnen op deze manier beter ondersteund worden in hun werkzaamheden. (ibid.).

2.5 Innovatief concept

Omdat Nederland zich steeds meer ontwikkelt als een kenniseconomie, is er steeds meer vraag naar hoger opgeleiden. Lager opgeleiden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt profiteren niet van deze ontwikkelingen. Om een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te voorkomen, moet er aandacht zijn voor slimme oplossingen. TNO pleit daarom voor innovatieve en regionale ontwikkeling (Blonk & Wevers, 2017; CPB et al., 2016).

Er is innovatiepotentieel in zowel het publieke als het private domein. TNO stimuleert bedrijven in een regio om samenwerkingsverbanden aan te gaan om innovatief werk te creëren. Bedrijven moeten niet langer kijken naar vastomlijnde functies, maar zich richten op taken. Er kan bijvoorbeeld werk gecreëerd worden door mensen taken te laten combineren bij verschillende bedrijven. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen ingezet worden bij verschillende bedrijven die behoefte hebben aan personeel. “Bedrijven en gemeenten moeten vaker de handen ineen slaan om de ontwikkeling van hun personeelsbestand te koppelen aan de inzetbaarheid van mensen die op afstand tot de arbeidsmarkt staan. Dan is sociaal ondernemen geen gebaar naar de samenleving maar faciliteert het de ontwikkeling en groei van het bedrijf.” (Blonk & Wevers, 2017, p. 6).

2.6 Reshoring

De trend van verschuiving van arbeid van lagelonenlanden (terug) naar hogelonenlanden wordt reshoring genoemd. Steeds meer Nederlandse bedrijven halen hun productie terug naar Nederland (KvK, 2016). Er zijn praktische en financiële argumenten om laaggeschoolde arbeid weer in Nederland te concentreren. Verschillen in cultuur, werkethiek en fysieke afstanden zorgen bij offshoring voor lagere stuurbaarheid op kwaliteit en productiviteit. Wanneer het laaggeschoolde werk weer terug naar Nederland gehaald wordt is er meer regie mogelijk. Automatisering binnen Nederland kan er momenteel ook toe leiden dat het concurrentievoordeel van goedkope arbeid uit andere landen afneemt (Sirkin, Zinser, & Hohner, 2011; Kamer van Koophandel, 2016; United Nations Conference on Trade and development (UNCTAD), 2016). Offshoring zal niet verdwijnen, maar het is de verwachting dat het steeds minder de ‘standaardkeuze’ van werkgevers zal zijn. Hoewel de effecten van reshoring voor de arbeidsmarkt in ontwikkelde landen tot op heden nog beperkt zijn (Cohen e.a., 2016; Backer e.a., 2016) – maar 1 tot 2% van de bedrijven in Nederland doet het nu – groeit de belangstelling wel degelijk (Kamer van Koophandel, 2016).

2.7 Inclusief ontwerp

Bij inclusief ontwerp worden in een bedrijf nieuwe functies en werkplekken gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers geven structureel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans in hun organisatie via een baan, leerwerkbaan of werkervaringsplek. Deze groep mensen kunnen vaak niet (direct) alle werkzaamheden uitvoeren die horen bij een bepaalde functie. Daarom worden de functies op zo’n manier ingericht dat mensen met een laag opleidingsniveau, beperkingen of weinig werkervaring, in staat zijn om de werkzaamheden uit te voeren. Inclusief ontwerp heeft veel overeenkomsten met werkaanpassing, omdat inclusief ontwerp zowel de taken, de werkorganisatie als de werktijden kan betreffen. Sociale ondernemingen maken vaak gebruik van inclusief ontwerp, omdat zij vaak een onderneming oprichten die vanaf het begin al gericht is op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inclusief ontwerp kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan een ondernemer de werving en selectie aanpassen en aandacht besteden aan de toegankelijkheid en bereikbaarheid van het werk en de werkplek (De Normaalste Zaak, z.d.; Visscher, z.d.; Accenture, 2014).

2.8 Stapelbanen

Banen stapelen is een methode om met meerdere werkgevers in een stad, regio of bedrijventerrein nieuw werk te creëren. Een kandidaat kan zo meerdere banen hebben van een x-aantal uur per week die, als ze gestapeld worden, genoeg werk bieden om bijvoorbeeld niet meer afhankelijk te zijn van een uitkering. Stapelbanen maakt gebruik van het idee dat er ‘verborgen werkgelegenheid’ is, meerdere kleinere banen leiden uiteindelijk tot één volwaardige baan. Het UWV of een uitzendbureau treedt vaak op als intermediair voor dit soort werkgelegenheid, maar de coördinatie en aansturing van stapelbanen kan lastig zijn (TNO/NSvP, 2014).

2.9 Overnemen werk SW bedrijf / detachering

Met de invoering van de Participatiewet wordt de Sociale Werkvoorziening (SW) afgebouwd. De SW was bedoeld voor mensen die geen reguliere baan konden vinden door lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperkingen. Via de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) konden zij alsnog aan het werk. Met de invoering van de Participatiewet is er geen nieuwe instroom meer in de sociale werkvoorziening. De Wsw is alleen nog van toepassing voor mensen die al een Wsw-baan hadden, zij behouden hun rechten en plichten. Mensen die op de wachtlijst stonden voor een Wsw-baan behoren nu tot de doelgroep van de Participatiewet. De gemeente is verplicht om zo veel mogelijk mensen uit de doelgroep bij een reguliere werkgever te plaatsen. De afbouw van de sociale werkvoorziening biedt ondernemers de kans om banen te creëren voor mensen uit de doelgroep (Sadiraj, Hoff & Versantvoort, 2018).

2.10 Criteria baancreatie

Soms is het niet direct helder of het gaat om baancreatie: er is soms sprake van grijze gebieden binnen de definitie van baancreatie. Wij hebben een aantal kenmerken opgesteld waar baancreatie binnen onze definitie aan moet voldoen.

Het gaat bij baancreatie om niet-gesubsidieerde, betaalde banen. Dat betekent dat de productiviteit van mensen betaald wordt (dus geen vrijwilligerswerk). Wel kan loonkostensubsidie of loonkostendispensatie worden ingezet.

Een tweede kenmerk is een toename van banen voor de beoogde doelgroep. Toename van (niet-gesubsidieerde) banen in Nederland ontstaan behalve door reshoring vooral door economische groei bij bestaande bedrijven en de oprichting van nieuwe bedrijven. Methoden die meer banen voor de doelgroep kunnen opleveren, maar wel (deels) ten koste kunnen gaan van bestaande banen van hoger opgeleiden zijn bijvoorbeeld jobcarving, functiecreatie en IHW, social return bij aanbesteden, insourcing, opscholen van

bestaand personeel om plaats te maken voor lager opgeleiden 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.

Verder gaat het ook om de toegankelijkheid van die banen voor de doelgroep. De extra banen kunnen immers ook ingenomen worden door hoger opgeleiden 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).

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, Harrie, Werkmaat en in- en externe jobcoaching (wel allemaal opgezet voor mensen met een beperking).

3 Begeleiding

Een belangrijk aspect bij baancreatie is begeleiding (of jobcoaching) door een leidinggevende. “Jobcoaching is een instrument dat ingezet kan worden om mensen met een structureel functionele beperking en afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen bij het vinden en behouden van werk op de reguliere arbeidsmarkt.” (Drijvers & Engelen, 2018, p. 7). Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 is het werkveld van jobcoaches veranderd. Jobcoaching is nu een voorziening die niet alleen meer door het UWV wordt aangeboden, maar ook door gemeenten. Het idee achter een jobcoach is dat iemand met een arbeidsbeperking door middel van begeleiding op de werkplek, op de lange termijn zo zelfstandig mogelijk aan het werk kan in een reguliere baan. Hierbij wordt er gestreefd naar een duurzaam dienstverband. Er zijn verschillende begeleidingsmethodieken waarvan jobcoaches gebruik kunnen maken, waaronder de Begeleid Werken⁴ methodiek. Deze begeleidingsmethodieken gaan vaak uit van wat iemand wél kan, in plaats van wat iemand door zijn beperking niet kan. De methode kent verder twee belangrijke werkzame factoren: maatwerk en communicatie. Het is essentieel om de begeleiding af te stemmen op de werknemer, de werkgever en de arbeidsplek. Daarnaast is het van belang om een goede communicatie te bewerkstelligen tussen de verschillende partijen (werknemer, werkgever, jobcoach en de uitvoeringsorganisatie zoals UWV of het werkgeversservicepunt). “De doelgroep van jobcoaching is zeer divers en een werknemer kan verschillende arbeidsbeperkingen hebben en om uiteenlopende redenen een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarom is het belangrijk dat de jobcoach zich kan inleven in de werknemer en kan inspelen op zijn of haar specifieke begeleidingsbehoeften.” (ibid., p. 11). De jobcoach vervult een verbindende rol tussen werknemer, werkgever en de werkplek (ibid.).

Met behulp van een jobcoach zijn werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt veel beter in staat om een baan te behouden. Voor werkgevers zit de meerwaarde van een jobcoach vooral in de kennis en vaardigheden die een jobcoach met zich mee brengt. Daarnaast heeft jobcoaching vaak als resultaat dat de arbeidsproductiviteit van de werknemer (iets) omhoog gaat. Uitvoeringsorganisaties (UWV/gemeenten) ervaren ook meerwaarde doordat jobcoaching leidt tot verminderde uitval en grotere kansen op een duurzaam dienstverband. Doordat een jobcoach regelmatig op de werkplek aanwezig is, kan er al vroeg ingespeeld worden op signalen die mogelijk tot uitval leiden (ibid.).

Reguliere werknemers kunnen ook trainingen volgen om betere begeleiding te bieden aan werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een van de bekendste trainingen is de Harrie-training⁵. De term Harrie staat voor: Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk. Een werknemer die als Harrie opgeleid is, helpt en ondersteunt een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt op de werkvloer, ook bij de werkzaamheden. Verder is Harrie het directe aanspreekpunt op de werkvloer, niet alleen voor de werknemer met een arbeidsbeperking maar ook voor de leidinggevende, het team en externen. De Harrie-training duurt twee dagen en deelnemers krijgen informatie, theorieën, praktijkvoorbeelden en tools om hen te helpen bij de begeleiding. De Harrie Helpt training is officieel door het UWV erkend als voorwaarde voor interne jobcoaching⁶.

5 <https://www.ikbenharrie.nl/informatie>.

6 <https://www.ikbenharrie.nl/images/uploads/HARRIE-BROCHURE-2013-LR.pdf> <https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/harrie/>.

4 <https://www.movisie.nl/interventie/begeleid-werken-individuele-vraaggerichte-benadering>.

4 Motivatie

Waarom kiezen ondernemers er voor om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen? Werkgevers worden tot op zekere hoogte financieel tegemoet gekomen voor het in dienst nemen van deze doelgroep (denk bijvoorbeeld aan loonkostensubsidie), maar dit is niet altijd winstgevend. Uit deze paragraaf zal blijken dat werknemers verschillende motieven hebben om deze doelgroep in te zetten in hun bedrijf.

4.1 Sociaal ondernemen/sociale economie

Sociale ondernemingen hebben een dubbele doelstelling. Naast een economische doelstelling – het creëren van winst – draait het bij deze ondernemingen ook om een sociale doelstelling, namelijk het creëren van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Affiniteit met de doelgroep is een van de meest voorkomende motieven om een sociale onderneming op te richten. Verder moet een ondernemer ook over voldoende geschikt werk beschikken. Het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is vooral gericht op maatwerk. Bepaalde werkzaamheden en branches lenen zich goed voor de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij valt te denken aan productiewerkzaamheden, schoonmaakwerkzaamheden, werk in de groenvoorziening, logistiek werk, etc. (Smit & Minderhoud, 2003; Smit 2009).

Werkgevers geven aan dat het veel voldoening geeft om te zien hoe mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich ontwikkelen op de werkvloer. Naarmate deze werknemers zich meer op hun plek voelen, stijgt hun zelfvertrouwen. Daarnaast zijn veel ondernemers van mening dat de samenwerking tussen het reguliere personeel en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook een positieve invloed heeft op de rest van het personeel. Het is een win-win situatie voor alle partijen (Smit, 2009).

Een groot aantal werkgevers heeft ook een zakelijke motivatie. Een bedrijf draait namelijk niet alleen om sociale motieven, het is ook belangrijk om winst te maken. Het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan dan ook voordelen geven.

Klanten vinden het namelijk sympathiek als er met deze doelgroep gewerkt wordt. Dit kan leiden tot meer orders voor het bedrijf of het geeft zelfs de mogelijkheid voor bedrijven om hun marktaandeel te vergroten. Verder kunnen bedrijven op deze manier flexibele arbeid invullen (ibid.).

4.2 Kloppend verdienmodel

Buiten de persoonlijke motieven van werkgevers om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, kan deze doelgroep ook onderdeel zijn van het verdienmodel. Sociale ondernemingen hebben bij het aannamebeleid oog voor bijzondere doelgroepen, zoals mensen met een arbeidsbeperking, ouderen of langdurig werklozen. Voor een onderneming kan het ook interessant zijn om te werken met deze doelgroep. Vaak lenen de werkzaamheden zich goed voor deze groep mensen. Er is dan sprake van een logische match tussen de werknemer met een arbeidsbeperking, de organisatie en haar type werkzaamheden. Medewerkers met een arbeidsbeperking kunnen namelijk op grote schaal eenvoudige werkzaamheden verrichten (Divosa, 2017; Adelmeijer e.a., 2014).

“Bedrijven met grote groepen medewerkers met een arbeidsbeperking werken in het algemeen met een constructie met groepsdetachering via SW-bedrijven of andere instellingen die de kosten van aansturing en coördinatie zodanig in het tarief verwerken dat de inlener deze kosten niet zelf draagt.” (Adelmeijer e.a., 2014, p. 44). Bij dit business model liggen de kosten en financiële risico's bij de detacheerder. Werkgevers kunnen vaak tegen een aantrekkelijke vergoeding medewerkers met een arbeidsbeperking inzetten. Hierdoor wordt het voor werkgevers ook op financieel gebied aantrekkelijker om deze doelgroep in te zetten. (Adelmeijer et al., 2014).

Maatschappelijk verantwoord Ondernemen (MvO)

Een bedrijf kan op verschillende manieren Maatschappelijk verantwoord Ondernemen (MVO). Wanneer een onderneming bijvoorbeeld erg gericht is op duurzaamheid en milieubewust produceert, dan valt dit onder de noemer van MVO. Een onderneming kan er echter ook voor kiezen om in het kader van MVO het personeelsbestand uit te breiden met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en zo meer aandacht te besteden aan hun maatschappelijke impact (MVO Nederland, 2017).

Soms worden bedrijven aangespoord om zich meer bezig te houden met MVO, bijvoorbeeld door de overheid. Toch speelt niet alleen druk van buitenaf een rol bij MVO. Veel bedrijven willen ook een steentje bijdragen aan de maatschappij en doen aan MVO omdat zij vinden dat het zo hoort. Er wordt steeds meer aandacht besteed aan sociale innovatie, inclusief ondernemen en diversiteit. Toch is er wel een verschil tussen 'gewone' bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale ondernemingen. "Een verschil is dat gewone bedrijven de activiteiten gericht op maatschappelijke doelen *erbij doen*, terwijl initiatieven in de sociale economie *ze vooropstellen*." (Smit e.a., 2007, p.7; Breedveld 2012; MVO Nederland, 2017).

Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)

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, ontwikkeld door TNO, is als het ware een soort meetlat. Het is een wetenschappelijk onderbouwd meetinstrument dat is uitgedoemd tot een keurmerk voor inclusief ondernemerschap en inclusieve werkgevers. TNO probeert hiermee sociaal ondernemen te stimuleren. Er zijn verschillende certificatie-niveaus die een indicatie geven van hoe sociaal een werkgever is (Hazelzet, Knuijsting & Besseling, 2018; VNG, 2018, p. 15):

- *Trede 1*: de organisatie presteert meer dan gemiddeld in het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.
- *Trede 2*: de organisatie presteert bovengemiddeld in het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.
- *Trede 3*: koploper in het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.
- *30+(Abw)-Certificaat*: minimaal 30% van het personeel in loondienst bestaat uit personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Wanneer een onderneming in aanmerking wil komen voor het PSO keurmerk, dan dient minimaal 20% van de werknemers te bestaan uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft de PSO nog vier kwalitatieve eisen. Een werkgever moet er voor zorgen dat een medewerker uit de PSO-doelgroep passend werk kan verrichten dat aansluit bij de arbeidsmogelijkheden. Daarnaast heeft de organisatie de verantwoordelijkheid om de medewerker te integreren in de organisatie en op de werkvloer. Verder moet de ondernemer zorgen voor adequate begeleiding. De begeleiding moet gericht zijn op het functioneren en ontwikkelen van de medewerker uit de PSO-doelgroep. Daar komt bij dat, mocht het nodig zijn, de medewerker extra begeleiding ontvangt van de organisatie op grond van zijn/haar beperkingen en zijn/haar afstand tot de arbeidsmarkt (Divosa, 2017).

Social return on investment (SROI)

SROI, ook wel social return bij aanbesteding, is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. "Social return is een instrument voor opdrachtgevers (met name gemeenten) om sociale doelstellingen te realiseren bij aanbestedingen en het verlenen van subsidies en vergunningen. Het is het principe dat opdrachtnemers naast het uitvoeren van de reguliere opdracht iets terug-

doen voor de gemeente, op maatschappelijk of sociaal vlak. Wat wordt verstaan onder maatschappelijk of sociaal vlak verschilt overigens per gemeente.” (VNG, 2018, p.4).

Social return vindt plaats op verschillende niveaus. De meeste gemeenten werken samen op regionaal niveau wanneer het gaat om social return. Als er een regionale visie ontwikkeld wordt voor het arbeidsmarktbeleid, kan dat een goede basis vormen voor samenwerking. Social return kan verder ook ingezet worden in het kader van de Participatiewet. Om de doelgroep uit deze wet een duurzame arbeidsplaats te bieden, kunnen gemeenten bij aanbestedingen er rekening mee houden dat een bepaald percentage mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst genomen moet worden. Social return leent zich om ingezet te worden bij bepaalde diensten. Social return wordt bijvoorbeeld veel toegepast in de groenvoorziening, de bouw, schoonmaak en de zorg (WMO) (VNG, 2018; PIANOo, 2018).

Het is wel de vraag of social return ook een duurzame oplossing is. Een eenmalige aanbesteding levert namelijk geen duurzame arbeidsplaatsen op. Er kan een draaideu-reffect ontstaan. Gedurende de aanbesteding hebben mensen een baan, maar zodra de opdracht voltooid is zitten ze weer werkloos thuis. Social return kan voor ondernemers een motiverende factor zijn, maar heeft pas echt resultaat als er ook duurzame arbeidsplaatsen gecreëerd worden (VNG, 2018; Kamer, IJsselmuiden & Zafar, 2015).

4.3 Uit noodzaak

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen ook ingezet worden voor moeilijk in te vullen vacatures. In bepaalde branches is er namelijk sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Het kan dan een oplossing zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Eenvoudige werkzaamheden kunnen bijvoorbeeld samengevoegd worden tot een nieuw takenpakket (job carving). Op deze manier worden reguliere medewerkers ontlast en krijgen gemotiveerde mensen met een arbeidsbeperking

ook een kans op werk. Bepaalde vacatures waarvoor geen of nauwelijks diploma's vereist zijn, kunnen ook opgevuld worden door de doelgroep (Kalkhoven & Van der Aalst, 2018).

5 Wat werkt: werkzame elementen (succesfactoren)

Wat kan er, na bestudering van de literatuur, gezegd worden over de werkzame elementen en succesfactoren van baancreatie in Nederland? In de literatuur komt duidelijk naar voren dat persoonlijke aandacht een belangrijke rol speelt. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben die afstand om verschillende redenen. Zij hebben behoefte aan verschillende vormen van ondersteuning, begeleiding en werkzaamheden. Het is voor ondernemers dus belangrijk om hier voldoende tijd in te investeren (Smit, 2009).

Verder is het belangrijk dat er voldoende, geschikt werk beschikbaar is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers kunnen werk creëren door enkele aanpassingen te doen (bijv. jobcarving, functiecreatie, IHW), maar het werk moet wel aansluiten bij het arbeidsvermogen van de doelgroep. Door bijvoorbeeld een functieprofiel op te stellen kunnen werkgevers een goed overzicht krijgen van de werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden door werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak gaat het dan over eenvoudige, repeterende werkzaamheden, maar werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn ook zeker in staat tot (technisch) moeilijkere werkzaamheden. Het duurt alleen wellicht iets langer voordat ze hier toe in staat zijn in vergelijking met reguliere werknemers. Met scholing en goede begeleiding kan dit bereikt worden. Het werk wordt meestal 'on the job' geleerd, waardoor werknemers zich steeds verder kunnen ontwikkelen. Ze kunnen, indien mogelijk, lastigere taken oppakken en meer verantwoordelijkheid krijgen. Daarnaast leren werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt ook veel van hun collega's. Sommige ondernemers kiezen dan ook bewust voor een gemixt team. Zo ontstaat er ruimte om van elkaar te leren en doen werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt ook andere werknemerservaringen op. Een gemixt team zorgt ook voor voldoende uitdaging, bijvoorbeeld door een bepaald werktempo aan te houden (CPB et al., 2016; Smit, 2009; Smit & Andriessen, 2004; Smit, 2003).

Het is ook belangrijk dat er voldoende draagvlak is in de organisatie om met de doelgroep samen te werken. Werkgevers moeten open communiceren over hun visie voor het bedrijf. Het is namelijk iets dat niet alleen door de werkgever zelf, maar ook door de andere werknemers gedragen moet worden. Aangezien het reguliere personeel ook een vorm van ondersteuning en begeleiding biedt, is het van belang dat zij ook achter dit idee staan. Het kan even duren voordat werknemers gewend zijn aan een nieuwe werkhouding, nieuw werkritme en nieuwe collega's. Vooral de directe leidinggevenden op de werkvloer spelen hierbij een belangrijke rol, zij spelen een belangrijke rol in de cultuuromslag. Werkgevers moeten ook de tijd nemen voor deze verandering in de bedrijfscultuur (Beukema & Kuijpers, 2011; Smit, 2009; Smit et al., 2010; Borghouts – van de Pas & Freese, 2017).

Daarnaast is het voor werkgevers van belang om een langetermijnvisie te hebben. Continuïteit is van belang om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk te houden. Het opbouwen van een goede aanpak kost tijd, maar het komt werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt wel ten goede. Jobcarving kan een manier zijn om nieuwe werknemers uit de doelgroep aan te trekken, maar deze werkzaamheden zijn vaak gekoppeld aan één persoon. Functiecreatie is dan een duurzamere vorm van baancreatie. Een functieprofiel of competentieprofiel kan tevens helpen om een duurzame match te maken tussen een bedrijf en een potentiële werknemer uit de doelgroep (Smit & Minderhoud, 2003; Smit e.a., 2010; Smit & Scheeren, 2018; Van Lierop, 2016).

Er zijn verschillende mogelijkheden om baancreatie toe te passen in een bedrijf. Zo kan een werkgever gebruik maken van verschillende vormen van baancreatie (functiecreatie, IHW, detachering). Het is belangrijk dat een werkgever niet alleen een baan creëert, maar ook aandacht besteedt aan de randvoorwaarden om baancreatie tot een succes te maken. Zo moet er aandacht zijn voor begeleiding en ontwikkeling, passend werk, draagvlak in de organisatie, een langetermijnvisie en duurzaamheid.

6 Wat werkt niet: belemmerende factoren

In de literatuur kwamen naast de succesfactoren ook de belemmeringen bij baancreatie aan bod. Deze belemmeringen spelen op meerdere niveaus. Zo liggen er belemmeringen bij de overheid, maar ook bij de bedrijven zelf.

Uit de literatuur blijkt dat de wet- en regelgeving een knelpunt kan zijn. Voor ondernemers die een sociale onderneming willen starten, kan het lastig zijn om genoeg startkapitaal te verkrijgen. Reguliere banken verstrekken hier niet vaak leningen voor en andere instanties zijn ook niet altijd bereid om hier in te investeren. Gemeenten zouden ook meer kunnen doen om creativiteit en ondernemerschap te stimuleren. Bestuurlijke steun en samenwerking is belangrijk om meer bedrijven te stimuleren om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak ontbreekt er ook een vast contactpersoon, of weten werkgevers niet precies waar ze met vragen terecht kunnen, waardoor werkgevers veel tijd kwijt zijn met het onderhouden van verschillende contacten. Werkgevers kunnen ook veel tijd kwijt zijn aan het aanvragen van verschillende regelingen en subsidies. Deze administratieve werklast kan ondernemers ook belemmeren in het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Smit & Minderhoud, 2003; Smit e.a., 2007).

Een andere factor die een belemmering kan vormen voor baancreatie, is als er binnen een organisatie onvoldoende draagvlak is. Wanneer alleen de directie of de ondernemer zelf achter het idee staan om met de doelgroep samen te gaan werken, zal het lastig zijn om duurzame arbeidsplekken te creëren. Er moet ook draagvlak zijn onder de reguliere werknemers. Zoals eerder aangegeven is, moet het wel binnen de bedrijfscultuur passen. Baancreatie is niet iets dat van bovenaf opgelegd moet worden, op alle lagen in het bedrijf moet er draagvlak voor zijn. Baancreatie is een geleidelijk proces en niet iets dat van de ene op de andere dag gerealiseerd kan worden. Alhoewel het voor werkgevers makkelijker kan zijn om op projectbasis te beginnen, zodat ze ervaring op kunnen doen en iets kunnen uitproberen, komt dit niet altijd ten goede aan de doelgroep.

Contractwisselingen en projectmatig werken belemmert de continuïteit waarvan de doelgroep juist profiteert (Smit e.a., 2007; Smit, 2009; Smit e.a., 2010; Borghouts – van de Pas & Freese, 2017).

Wanneer bedrijven eenmaal de keuze hebben gemaakt om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat zij ook voldoende aandacht besteden aan de werving en selectie van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sommige werknemers zijn gevoelig voor werkdruk en hebben wegens ziekte of andere oorzaken een onvoorspelbare inzetbaarheid. Werkgevers kunnen hier tot op een zekere mate op inspelen, bijvoorbeeld door een no-risk polis af te sluiten. Wanneer bepaalde werknemers voor langere tijd uitvallen, moeten werkgevers er wel voor zorgen dat ze een adequaat personeelsbestand hebben om dit op te vangen. Een bedrijf moet namelijk in staat zijn om een bepaalde productie te draaien of om bepaalde diensten te leveren. Dit kan echter wel een belemmering vormen voor werkgevers om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is daarom van belang om in te zetten op begeleiding, zodat mensen gewend raken aan het werkritme (Smit & Minderhoud, 2003; Smit & Andriessen, 2004; Smit, 2009; Smit & Scheeren, 2018).

Werkgevers zijn vaak afhankelijk van samenwerkingspartners om nieuw personeel te werven, bijvoorbeeld het UWV of de gemeente. Er kunnen ook kosten verbonden zijn aan de dienstverlening van een intermediair, wat een belemmering kan vormen voor werkgevers. Wanneer werkgevers zelf de regie houden over de werving en selectie van nieuwe werknemers, kan deze samenwerking stroef verlopen wanneer samenwerkingspartners niet goed weten wat de werkzaamheden bij een bedrijf precies inhouden of wanneer niet duidelijk is wat het functieprofiel is van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan er voor zorgen dat het werk niet goed aansluit bij de persoon en waardoor het arbeidsverband mogelijk niet duurzaam is. Het is belangrijk dat er een

goede match is tussen de werknemer en het bedrijf, net zoals bij reguliere werknemers (Smit & Minderhoud, 2003; Smit & Scheeren, 2018).

Daarnaast is er behoefte aan meer samenwerking en netwerkvorming. Sociale ondernemingen, reguliere bedrijven, SW-bedrijven en samenwerkingspartners kunnen veel beter met elkaar samenwerken. De overheid kan bijvoorbeeld meer doen om partijen met elkaar in contact te laten komen. Door netwerkvorming te stimuleren kan er meer informatie uitgewisseld worden en zijn er meer mogelijkheden voor overleg. Er kan beter samengewerkt worden op het gebied van "... de productie van goederen en diensten, het creëren van werkplekken voor doelgroepen en het uitwisselen van specifieke expertise." (Smit, Genabeek & Klerkx, 2008, p. 83). Er valt namelijk ook veel te leren van elkaars ervaringen (ibid.; Smit & Minderhoud, 2003).

7 Wat levert baancreatie op?

Wanneer het gaat over baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ligt de focus vaak op de kosten en de risico's. Maar wat is de meerwaarde voor bedrijven wanneer zij een kans bieden aan iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt? In 2017 heeft werkgeversvereniging AWWN onderzoek gedaan naar de opbrengsten en de waarde van inclusief werkgeven (Vessies, Sikkema & Janus, 2017).

De onderzoekers stellen dat werkgevers met behulp van inclusief ondernemen, de arbeidsmarkt beter kunnen benutten. Krapte op de arbeidsmarkt kan werkgevers de kans geven om samen te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het tekort aan personeel kan namelijk ook ingevuld worden door deze groep mensen. Daarnaast kunnen bedrijven ook profiteren van een positiever imago, wanneer zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opnemen in hun personeelsbestand. Dit kan leiden tot een verhoogde klanttevredenheid of nieuwe businessmogelijkheden. Inclusief ondernemen is de laatste jaren steeds belangrijker geworden, ook vanuit maatschappelijk oogpunt (ibid.).

Waar sommige werkgevers misschien bang zijn dat het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ten koste gaat van de productiviteit, kan dit de productiviteit ook juist verhogen. Door, bijvoorbeeld, het herverdelen van taken, hebben reguliere werknemers meer tijd voor hun kerntaken. Reguliere werknemers worden ontlast van taken die weer goed uit te voeren zijn door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze veranderingen kunnen leiden tot een verbeterde sfeer op de werkvloer (ibid.).

Voor veel werkgevers zal inclusief werkgeven ook tot meer voldoening leiden, doordat ze bijdragen aan de maatschappelijke waarde en ze een betere afspiegeling zijn van de samenleving. Wanneer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook opbloeien binnen een bedrijf, kan dit veel voldoening en zingeving geven. Alhoewel het een uitdaging kan zijn om de juiste methode of manier te vinden om samen te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, kan het ook zorgen voor innovatie en creativiteit binnen de organisatie. Er is vaak meer mogelijk dan dat men denkt (ibid.).

7.1 Verduurzaming van baancreatie

Hoe kunnen werkgevers zorgen voor de verduurzaming van baancreatie? Het UWV (2017) heeft een onderzoek uitgevoerd naar de duurzaamheid van banen. Zij hebben de banen in kaart gebracht van personen die tot de doelgroep van de Banenafpraak behoren. Het onderzoek is uitgevoerd op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een aantal factoren kwamen naar voren die samenhangen met de duurzaamheid van werk. Het gedrag en de houding van de werkgever en werknemer spelen ook een belangrijke rol bij de duurzaamheid. De motivatie van de werknemer draagt bijvoorbeeld bij aan de duurzaamheid van het werk, evenals de bereidheid van de werkgever om aanpassingen te doen aan de werkplek of het werk zelf. Een werknemer moet ook over voldoende soft skills beschikken om in een organisatie te werken. “Voor een duurzame arbeidsinpassing is het belangrijk dat mensen voldoende communicatieve vaardigheden hebben om te kunnen (samen)werken.” (Smit & Andriessen, 2003, p. 77). Verder is de functie zelf een belangrijke factor. Wanneer de functie niet goed aansluit bij de mogelijkheden en capaciteiten – maar ook de beperkingen – van de werknemer, leidt dit tot uitval. Werkgevers moeten de belastbaarheid van de doelgroep goed in de gaten houden. Wanneer er, van beide kanten, niet aan de verwachtingen kan worden voldaan, kan dit leiden tot frictie. Voor de doelgroep is belastbaarheid een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid. De inzetbaarheid wordt namelijk ook bepaald door de mogelijkheid van een werknemer met een arbeidsbeperking om zich aan te passen aan veranderingen. Wanneer mensen uit de doelgroep ook in staat zijn om om te gaan met veranderingen, kunnen én willen zij langer doorwerken. Wanneer een werknemer met een arbeidsbeperking zich gesteund voelt door collega's, zou dat ook bijdragen aan een duurzame arbeidsparticipatie. Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende én adequate ondersteuning op de werkplek is. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om begeleiding door een vaste collega, goede begeleiding door een jobcoach, mogelijkheid tot aanpassing in de werktijden/aantal uren en aanpassingen in de producti-

viteitseisen. Als laatste noemt het UWV nog omgevingsfactoren die de duurzaamheid van het werk kunnen beïnvloeden. Een stabiele thuissituatie is bijvoorbeeld bevorderlijk voor een duurzaam arbeidsverband en het behouden van werk. Werkgevers moeten de juiste balans zien te vinden tussen productiviteit en welzijn (UWV, 2017; Smit & Andriessen, 2004).

7.2 Dienstverband en type contract bij baancreatie

Naast een duurzame arbeidsplaats, is er ook aandacht voor de duurzaamheid van het dienstverband. De meeste mensen beginnen met een tijdelijk contract. Het aantal tijdelijke contracten en de duur hiervan loopt echter uiteen.

“De Wet werk en zekerheid (Wwz) speelt hierbij een belangrijke rol. Dat betekent dat de doelgroep in principe maximaal drie contracten met een gezamenlijke duur van twee jaar krijgt. Veel mensen uit de doelgroep werken op basis van detachering via de ABU- of NBBU-cao en dan zijn maximaal 5,5 jaar tijdelijke contracten toegestaan.” (Smit & Scheeren, 2018, p. 27).

Werkgevers maken vaak maximaal gebruik van de mogelijkheid van tijdelijke contracten. Vaste contracten komen nog niet vaak voor. Werkgevers maken verschillende afwegingen bij de bepaling van de contractvorm en –duur. De doelgroep heeft recht op bepaalde regelingen en voorzieningen. Werkgevers kunnen daarom kiezen voor detachering of payroll, zodat zij zelf minder financiële risico's lopen en zich niet hoeven te verdiepen in de administratie die hierbij komt kijken. Hoewel er wel kosten zijn verbonden aan het inschakelen van een intermediair, wordt dit niet altijd als een nadeel gezien. De medewerkers zelf hebben natuurlijk het liefst een vast contract en een rechtstreeks dienstverband. De omvang van de dienstverbanden kan ook erg verschillen, dit is persoonsgebonden. “Dit is in elk geval afhankelijk van de mogelijkheden van de persoon uit de doelgroep en de behoeften van de werkgever. Maar ook het

beleid van de gemeente kan van invloed zijn. Gemeenten sturen op de omvang van de dienstverbanden om ervoor te zorgen dat mensen uit de uitkering komen en om ervoor te zorgen dat de loonkostensubsidies betaalbaar blijven.” (Smit & Scheeren, 2018, p. 4). Tijdelijke contracten zorgen vaak voor onrust en financiële stress, ook al kan een tijdelijk contract een opstap naar de arbeidsmarkt zijn. De vorm van het dienstverband is ook voor de gemeente van belang. De gemeente heeft hier namelijk ook een financieel en maatschappelijk belang bij. Veel gemeenten vragen zich af of publiek detacheren een passend antwoord kan zijn op de uitdagingen die de Participatiewet met zich mee brengt (ibid.).

Voor de invoering van de Participatiewet konden mensen uit de doelgroep instromen in de sociale werkvoorziening en hier ook een vast contract krijgen. Deze dienstverbanden zijn echter niet meer mogelijk. Nu de sociale werkvoorziening wordt afgebouwd, met daarvoor in de plaats de Participatiewet, komen veel mensen uit de doelgroep terecht in tijdelijke contracten. Soms komen ze ook bij verschillende werkgevers terecht. Deze contractwisselingen belemmeren de continuïteit waarvan de doelgroep juist profiteert. Hierdoor hebben veel mensen uit de doelgroep geen duurzaam dienstverband (Smit & Scheeren, 2018; Smit e.a., 2010).

8

Conclusie: op naar een inclusieve arbeidsmarkt

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor socialer ondernemen in Nederland. Steeds meer ondernemers hebben oog voor de onderkant van de arbeidsmarkt en bieden mensen met een arbeidsbeperking een kans. Met de invoering van de Participatiewet hebben gemeenten ook meer aandacht gekregen voor deze doelgroep, omdat zij nu verantwoordelijk zijn voor de re-integratie van de nieuwe instroom van uitkeringsgerechtigden met een arbeidsbeperking. Toch moeten er nog een aantal stappen gezet worden voordat we kunnen spreken van een inclusieve arbeidsmarkt. Veel ondernemers die zich inzetten voor de doelgroep hebben een intrinsieke en persoonlijke motivatie om banen te creëren voor de doelgroep. Dit zijn vaak kleine of middelgrote bedrijven, met een niet al te groot personeelsbestand. Om meer banen te realiseren, is het van belang dat ook grotere ondernemingen zich met de doelgroep gaan bezighouden. Draagvlak is daarbij een belangrijke factor. Wanneer er meer draagvlak gecreëerd wordt, niet alleen onder medewerkers maar ook binnen sectoren, en er ook meer succesverhalen verspreid worden, kan dit leiden tot meer aandacht voor de doelgroep en meer baancreatie (Smit, 2009; Beukema & Kuijpers, 2011; Divosa, 2017).

Een belangrijk aspect om tot een inclusieve arbeidsmarkt te komen, is dat de gecreëerde banen voor de doelgroep ook duurzaam moeten zijn. Wanneer mensen uit de doelgroep van de ene naar de andere baan gaan, kan dit demotiverend werken. Zij hebben er het meest profijt van als zij voor een langere periode ergens aan de slag kunnen. Om dit te kunnen bewerkstelligen moet er meer aandacht besteed worden aan het matchingsproces. Een goede match leidt tot positieve resultaten aan beide kanten (zowel voor de werknemer als de werkgever), waardoor een arbeidsplaats ook duurzaam wordt (Smit & Brouwer, 2014; Kroese, 2015; UWV, 2017).

In het proces van baancreatie zijn er dus een aantal zaken die verbeterd kunnen worden. Dit geldt niet alleen voor (sociale) ondernemers, maar ook voor andere partijen, zoals de gemeente, het UWV of het werkgeversservicepunt. Door nauwer samen te werken

en beter te communiceren kunnen er al veel stappen gezet worden om tot een betere matching te komen. Een centraal informatiepunt en een vast contactpersoon zou al veel tijd en energie besparen. Deze tijd kan dan geïnvesteerd worden in een betere begeleiding van de doelgroep. Adequate begeleiding kan namelijk echt het verschil maken voor deze mensen. Ondernemers moeten er daarom ook op letten dat factoren die tot succes kunnen leiden, wanneer zij niet goed toegepast of uitgevoerd worden, om kunnen slaan naar knelpunten. Wanneer de begeleiding niet goed aansluit is er eerder sprake van een verminderde motivatie en uitval (Smit & Minderhoud, 2003; Smit & Scheeren, 2018; VNG, 2018).

Dat wil niet zeggen dat ondernemers niet al op de goede weg zijn. Socialer ondernemen krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht en steeds 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 die komt kijken bij baancreatie voor de 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. Nederlandse beleidsmakers moeten zich ook afvragen hoe zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen prikkelen voor werk. Het gedrag van mensen is ook een bepalende factor voor een inclusieve arbeidsmarkt (Smit & Minderhoud, 2003; SCP, 2016).

Literatuurlijst

- Accenture (2014). *Hoezobeperkt? Succesverhalen over inclusiefondernemen*. Amsterdam: Accenture.
- Adelmeijer, M., Schenderling, P., Kok, J., Sikkema, F., & Vloet, H. (2014). *Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven: Onderzoek in opdracht van AWWN in het kader van het programma Werkgevers gaan Inclusief*. Utrecht: Berenschot.
- Backer, K. de, Menon, C., Desnoyers-James, I. & Moussiegt, L. (2016). "Reshoring: Myth or Reality?", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 27. Paris: OECD Publishing.
- Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (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, 89-112*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Beukema, L., & Kuijpers, I. (2011). *Op tijd beginnen. Partnerschappen in het groen*. Utrecht: Locus.
- Blonk, R., & Wevers, C. (2017). *Inclusieve innovatie in de regio*. Leiden: TNO.
- Borghouts - van de Pas, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1), 9-33.
- Borghouts - van de Pas, I. W. C. M., & Wilthagen, A. C. J. M. (2011). *De betekenis van flexicurity voor jonggehandicapten*. Nieuwegein: Kenniscentrum CrossOver.
- Breedveld, M. (2012). *Meer Werkplekken bij Werkgevers. Stand van zaken*. Utrecht: MVO Nederland.
- Van der Bruggen, T., & Van Schagen, J. (2001). *Met het oog op de arbeidsmarkt: ervaringen met het Philips werkgelegenheidsplan*. Philips Electronics Nederland.
- CBS (2018). *Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring* [Dataset]. Geraadpleegd [via deze link](#).
- Cohen, M., Cui, S., Ernst, R., Huchzermeier, A., Kouvelis, P., Lee, H., Matsuo, H., Steuber, M. & Tsay, A. (2016). Off-, On- or Reshoring: Benchmarking of Current Manufacturing Location Decisions. Insights from the Global Supply Chain Benchmark Study 2015. The *Global Supply Chain Benchmark Consortium*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- CPB/RIVM/SCP/SZW/TNO/UWV. (2016). *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie SZW.
- De Bruine, A.M. (2001). *Valid Express. Waar mensen met lastige lichamen tot ontplooiing komen*. Amsterdam, Nederland: SWP.
- De Graaf-Zijl, M., Josten, E., Boeters, S., Eggink, E., Bolhaar, J., Ooms, I., ... & Woittiez, I. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: CPB, SCP.
- De Nederlandse Bank (DNB). (2016). *DNBulletin: Grote verschillen in flexibilisering arbeidsrelatie tussen beroepen*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- De Normaalste Zaak. (z.d.). *Wat is inclusief werkgeven?* Geraadpleegd [via deze link](#).
- De Vos, E.L., Kremer, A.M., Mul, C.A.M., Nijboer, I.D., & Hekstra, A.C. (1995). *Werkaanpassing en arbeidshandicap: Een studie naar individuele maatregelen ter bevordering van de arbeidsparticipatie van gehandicapten, chronisch zieken en arbeidsongeschikten. Stand van zaken, knelpunten, oplossingen*. Leiden: TNO.
- Dekker, F. (2017). Flexibilisering in Nederland: trends, kansen en risico's. In: *Voor de zekerheid de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Divosa (2017). Mag het wat zakelijker? Groot *Sprank*-onderzoek naar succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen. *Sprank*, 2017(05), 4-9. Geraadpleegd [via deze link](#).
- Dorenbosch, L., Sanders, J., Van Wijk, E., & Sjollema, S. (2013). *Springplankbanen: TNO-NsVP Leernetwerk Job Engineering (verslag)*. Hoofddorp: TNO, NSvP.
- Douwes, M., Huysmans, M.A., Kraan, K.O., & De Looze, M.P. (2017). *Robotisering en de gevolgen voor arbeidsbelasting en het arbeidsdeskundig vak*. Nijkerk: AKC.
- Drijvers, A., & Engelen, M. (2018). *De meerwaarde van jobcoaching op de werkplek. Met de jobcoach lukt het wel!* Leiden: De Beleidsonderzoekers.
- Emmerik, M. L. van, Vroome, E. M. de, Kraan, K. O., & Bossche, S. N van den. (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016*. Leiden: TNO.

- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation*. Oxford martin school, University of Oxford, Oxford.
- Hazelzet, A., Knuijsting, M., & Besseling, J. (2018). *Prestatieladder Socialer Ondernemen. Handleiding versie 1.6*. Leiden: TNO.
- Heekelaar, M. (2014). *Welke re-integratiemiddelen krijgen gemeenten onder de Participatiewet?* Utrecht: Berenschot Groep B.V.
- 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.
- Kalkhoven, F., & Van der Aalst, M. (2018). *Moeilijk vervulbare vacatures: Oplossingen uit de praktijk*. Amsterdam: UWV afdeling arbeidsmarktinformatie en -advies. Geraadpleegd [via deze link](#).
- Kamer van Koophandel. (2016). *Producers in Nederland of in lagelonenlanden? Reshoring en innovatie: informatie, praktijkvoorbeelden, routewijzer*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- Kamer, R., IJsselmuiden, S., & Zafar, S. (2015). *Onbedoeld naar goedbedoeld. Over social return in het sociaal domein*. Den Haag: Society Impact.
- Van der Klein, M., Aussems, C., Jansma, A., De Gruijter, M., & Piets, K. (2016). *Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Kroese, E. (2015). *Impact first. Waarom meten moet, en hoe je dat doet*. Amsterdam: Social Enterprise NL/Avance.
- Van Lierop, B. (2016). *Handboek Functiecreatie; een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking*. Maastricht: Disworks.
- Locus. (2015). *Ik werk in de logistiek en productietechniek. Functiecreatie bij groepsdeterminering in de logistiek en productietechniek*. Geraadpleegd van [via deze link](#).
- Mohlmann, J.L., & Groot, S.P.T. (2012). *The effects of outsourcing on unemployment. Evidence from micro-data in the Netherlands*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- MVO Nederland (2017). *Waarom MVO?* Geraadpleegd [via deze link](#).
- Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA) (z.d.). *Werkaanpassingen*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- Philips WGP (z.d.). *Feiten en cijfers*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- PIANOo. (z.d.). *Social return toegelicht*. Geraadpleegd [via deze link](#).
- Ruitenbeek, G. van, Mulders, H., Zijlstra, F. (2019). *Inclusief organiseren opent nieuwe perspectieven*. Sociaal Bestek, 81(1), 46-48.
- Sadiraj, K., Hoff, S., & Versantvoort, M. (2018). *Van sociale werkvoorziening naar participatiewet. Hoe is het de mensen of de Wsw-wachtlust vergaan?* Den Haag: SCP.
- Sirkin, H., Zinser, M., & Hohner, D. (2011). *Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Smit, A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen; Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., & Andriessen, S. (2004). *Weer op de rails! Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., & Brouwer, P. (2014). *Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., & Minderhoud, J. (2003). *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., Genabeek, J. van, Klerkx, M. (2008). *Europese ervaringen met sociale economie. Werk voor gehandicapten en langdurig werklozen in sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., & Scheeren, J. (2018). *Dienstverbanden en arbeidsvoorwaarden doelgroep Participatiewet. Een verkenning in opdracht van SBCM*. Den Haag: CAOP.

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.

Smit, A., Wevers, C., Kooij-de Bode, H., & Wolk, J. (2010). *Het verschil maken. Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Hoofddorp: TNO.

Stavenuiter, M., Van der Klein, M., & Aussems, C. (2016). *Vast en flex in vele vormen. Werkgevers, bedrijven en sectoren aan het woord over flexibele arbeidscontracten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

STECR. (2006). *Werkwijzer werkaanpassing*. Geraadpleegd [via deze link](#).

SZW. (2017). *Ondersteuning mensen met een arbeidsbeperking naar regulier werk vanuit de Participatiewet: instrumenten en financiering*. Kennisdocument. Den Haag: Ministerie van SZW.

TNO/NSvP. (2014). *Buiten de Gepade Banen: een X aantal baantechnieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*. Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvP.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (1996). *Vergaderjaar 1996-1997. 25 070 Gesubsidieerde Arbeid*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers. Geraadpleegd [via deze link](#).

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2016). Policy Brief. Robots and Industrialization in Developing Countries. *Unctad Press*, 6(50). Geraadpleegd [via deze link](#).

UWV. (2017). *Duurzaamheid van banen binnen de Banenafpraak. Analyse op basis van het doelgroepregister en de polisadministratie*. Amsterdam: UWV gegevensdiensten.

Vessies, P., Sikkema, F., Janus, A. (2017). *De waarde van inclusief werkgeven. Verschil smaakt naar meer*. Den Haag: AWWN.

Visscher, A. (z.d.) *Inclusief werkgeven*. Geraadpleegd [via deze link](#).

VNG. (2018). *Handreiking social return*. Den Haag: VNG.

Zijlstra, F.R.H., Mulders, H.P.G., & Nijhuis, F.J. (2012). Inclusieve organisaties. Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1). 21-29.

Interessante publicaties

Meerdere personen, organisaties en kennisinstituten houden zich bezig met baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit thema heeft de laatste jaren aan populariteit gewonnen. De volgende publicaties bieden aanknopingspunten om meer over dit thema te weten te komen.

- **Birch** startte in 2017 met het project 'de Banenmakers'. De Banenmakers zijn bedrijven of netwerken van bedrijven die voorbij gaan aan traditionele manieren van arbeidsbemiddeling. Het rapport 'Nieuwe banen in ecosystemen: de Banenmakers' is te lezen op de website van Birch. Daarnaast is er ook een website over **de Banenmakers**.
- Het thema inclusief werkgeven (oftewel: een kans bieden aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt) gaat vaak over kosten en risico's. AWWN heeft nu juist eens onderzoek gedaan naar de opbrengsten en de waarde van inclusief werkgeven. **Verschil smaakt naar meer**. De waarde van inclusief werkgeven laat zien wat het organisaties oplevert als zij een kans bieden aan iemand met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.
- **Bekend maakt beminde**: Onderzoek Banenafpraak in het voortgezet onderwijs (VO). Een gezamenlijk initiatief van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de VO-raad.
- Om werkgevers te helpen bij het in dienst nemen en houden van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, hebben Cedris en SBCM het '**Spoorboekje banenafpraak**' samengesteld.
- Op 5 maart 2013 organiseerde TNO samen met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de eerste bijeenkomst in het leernetwerk **Job Engineering: Nieuwe banen voor kwetsbare groepen**. De bredere insteek van dit leernetwerk is experts uit wetenschap en praktijk te verenigen rondom het thema 'job engi-

neering'. In het kort gaat het hierbij om het maatschappelijk vraagstuk hoe we het aanbod van huidige banen anders kunnen inrichten, zodat werknemers langer actief, gezond en productief aan het werk blijven. Dit vooral voor groepen die een vaker kwetsbare positie hebben in organisaties en de arbeidsmarkt (bv. oudere werknemers, lager opgeleiden, jongeren zonder startkwalificatie).

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.



VERWEY-JONKER INSTITUUT

Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht

T 030 230 07 99

E secr@verwey-jonker.nl

I www.verwey-jonker.nl