

ONTWIKKELPOTENTIEEL BAANCREATIE

**VERKENNEND ONDERZOEK NAAR DE
TOEPASSING EN ONDERSTEUNING
VAN BAANCREATIE**

OPDRACHTGEVER Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
AUTEURS Saskia Andriessen (Aapar), Maaïke Jongerius, Suzanne Kluit,
Wouter Oosterom en Stefan van der Veen
DATUM 13 maart 2020
VERSIE Definitief

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	3
2	Inleiding	5
2.1	Aanleiding en centrale vraag	5
2.2	Context: de Participatiewet en de Wet banenafpraak	6
2.3	Scope: ontwikkelpotentieel in kaart brengen	7
2.4	Leeswijzer	7
3	Baancreatie: wat het is en wat erbij komt kijken?	9
3.1	Wat is 'baancreatie'?	9
3.2	De voorbereiding	10
3.3	De uitvoering	11
3.4	De resultaten	15
4	Werkgevers en baancreatie	17
4.1	Motieven om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	17
4.2	Toepassingen en ervaringen van werkgevers	20
4.3	Financiële aspecten bij baancreatie	23
5	Aanbieders en baancreatie	24
5.1	Aanbieders van baancreatie en hun aanpak	24
5.2	Mogelijkheden voor baancreatie in verschillende branches	27
5.3	Ervaringen van aanbieders: knelpunten en randvoorwaarden	28
6	Ontwikkelpotentieel: op naar een inclusieve arbeidsmarkt	32
6.1	Samenvatting knelpunten	32
6.2	Ontwikkelpad 1: Kennis verdiepen en verspreiden	33
6.3	Ontwikkelpad 2: Prikkel van motivatie werkgevers voor baancreatie en vraaggericht benaderen	33
6.4	Ontwikkelpad 3: Beschikbaarheid en vindbaarheid verbeteren van kwalitatief goede ondersteuning en financiering	34
A.	Onderzoeksverantwoording	36
B.	Hulpmiddelen bij baancreatie	38

Samenvatting

Om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren, zijn meer geschikte banen nodig voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inzet van 'baancreatiemethoden' om aangepaste banen te realiseren kan daarbij behulpzaam zijn. In dit onderzoek is een inventarisatie gedaan van het aanbod aan baancreatiemethoden, de aanbieders¹ daarvan, de ervaringen en wensen van werkgevers, de netwerken die zich richten op baancreatie, de financiële aspecten die bij baancreatie een rol spelen en tot slot de knelpunten voor en bij toepassing van baancreatie. Op basis hiervan hebben we ontwikkelpaden geformuleerd, dat wil zeggen mogelijkheden om de toepassing van baancreatie te stimuleren en faciliteren.

Baancreatiemethoden zijn onderdeel van het totale proces om tot geschikte banen te komen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De volgende baancreatiemethoden voor de vormgeving van banen zijn op dit moment beschikbaar en worden toegepast: herontwerpmethoden (inclusief herontwerp van werk, functiecreatie, teamcrafting), inclusief ontwerp, jobcarving, werkaanpassing en toepassing van technologie en ICT. IHW, functiecreatie en teamcrafting zijn herontwerpmethoden om geschikte taken uit bestaande functies vrij te spelen voor doelgroepen; bij de eerste twee methoden gebeurt dat door professionals, bij teamcrafting door medewerkers van een afdeling van een bedrijf waar de functies moeten komen. Inclusief ontwerp is het inclusief vormgeven van banen vanaf de start van een bedrijf of afdeling. Jobcarving is het voor een specifieke kandidaat wegnemen van ongeschikte taken uit een bestaande functie.

De baancreatiemethode op zichzelf is echter een klein onderdeel van het gehele proces om tot werkplekken te komen die ingevuld worden door medewerkers uit de doelgroep en die tot duurzame inzetbaarheid leiden voor de betrokkenen. Andere belangrijke aspecten in dit proces zijn onder andere een kloppend verdienmodel, voldoende financiering en risicobeperkende maatregelen, de juiste wervingskanalen, voldoende in- en/of externe begeleiding, zorg voor draagvlak en interne kennis, borging van de interne bedrijfsprocessen voor begeleiding en ontwikkeling van geplaatste kandidaten en het duurzaam in stand houden van de banen. Bedrijven geven in het kader van dit onderzoek zelf aan dat baancreatie volgens hen bij alle bedrijven mogelijk is.

Baancreatiemethoden die veel geschikte banen tegelijk kunnen opleveren, zoals IHW, functiecreatie en toepassing van een 'Operating Support System' worden in verhouding weinig toegepast, omdat het vaak langdurige, kostbare processen of investeringen betreft. Jobcarving wordt juist veel toegepast (relatief eenvoudig en snel), maar levert weinig banen tegelijk op en is bovendien minder duurzaam, omdat een functie voor een specifiek persoon wordt gemaakt en bij vertrek van deze medewerker de functie niet per se passend is voor een volgende te plaatsen medewerker. Een bruikbare tussenvorm lijkt 'functiecreatie light' te zijn, een verkorte vorm van functiecreatie die in de praktijk is ontstaan. Baancreatie wordt toegepast voor alle soorten werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Herontwerpmethoden werden aanvankelijk gericht op 'elementaire taken', werkzaamheden waarvoor nauwelijks opleiding nodig is. De laatste tijd is er een ontwikkeling om IHW en functiecreatie ook voor complexere taken toe te passen.

Diversiteit aan motieven voor baancreatie; vraaggerichte benadering van werkgevers stimuleert toepassing

Baancreatie vindt plaats bij reguliere ondernemers (kleine en grote, private en publieke), sociale ondernemingen en sociale werkbedrijven. Sommige bedrijven doen (daarnaast of uitsluitend) aan 'sociaal inkopen' bij sociale ondernemingen en sociale werkbedrijven, wat kan zorgen voor meer geschikt werk voor doelgroepen bij deze sociale

¹ Met aanbieders bedoelen we partijen die werkgevers ondersteunen bij het creëren van passend werk, onder andere door baancreatiemethoden toe te passen.

ondernemingen. Werkgevers hebben verschillende motieven om met baancreatie aan de slag te gaan. Zo wordt baancreatie toegepast om personeelsproblemen op te lossen, vanuit MVO/inclusief werkgeverschap/een sociale houding van de werkgever, social return bij aanbesteding en/of de Banenafpraak, maar ook om commerciële redenen.

Wat de toepassing van baancreatie stimuleert is vooral een vraaggerichte benadering van werkgevers door aanbieders van baancreatie: met welke vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld strategisch personeelsbeleid heeft de werkgever te maken? Baancreatie kan dan tot de oplossingsrichtingen behoren, en kan daarmee hoger op het prioriteitenlijstje van de werkgever komen. Het wordt op dit moment nog maar bij een kleine minderheid van bedrijven toegepast. Private organisaties hebben meestal geen directe vraag naar baancreatie, maar beginnen eraan vanuit andere motieven. Zij hebben voor te creëren banen altijd een sluitende 'businesscase' nodig. Publieke organisaties doen vooral aan baancreatie vanwege de banenafpraak. Daarbij wordt een andere kosten-batenafweging gemaakt.

Verschillende aanbieders van baancreatie voor publieke en private sector

Er zijn verschillende soorten partijen die werkgevers kunnen ondersteunen bij baancreatie; dit zijn de aanbieders. Bij de publieke aanbieders gaat het om WSP's, en daarnaast om afzonderlijke gemeenten, sociale werkbedrijven, UWV-vestigingen en gemeenschappelijke uitvoeringsorganisaties. Landelijk opererende werkgevers worden bediend door het Landelijk Werkgeversservicepunt UWV en het Schakelpunt Landelijke Werkgevers van 'Samen voor de klant'. Voor de sector Rijksoverheid doet de interne organisatie Binnenwerk aan groepsgewijze baancreatie. Voor UWV intern stuurt de eigen HR-afdeling met veel kennis de baancreatie in de eigen organisatie aan. De dienstverlening van de publieke aanbieders is gewoonlijk gratis.

Private aanbieders van begeleiding bij baancreatie zijn re-integratiebedrijven, jobcoachorganisaties, adviesbedrijven op het gebied van sociaal ondernemen, inclusief werkgeverschap en social return, uitzendorganisaties en organisaties die vanuit cliënten zijn opgezet (Stichting Studeren en Werken op Maat en Onbeperkt aan de slag). Locus Netwerk was een publiek-private aanbieder, die vanaf 2020 is samengegaan met De Normaalste Zaak.

Knelpunten zijn onbekendheid met methoden en aanbieders, onvoldoende samenwerking en focus, en het ontbreken van opleidingen

Knelpunten liggen onder andere op het gebied van het onvoldoende vraaggericht benaderen van werkgevers; onbekendheid met (het volledige palet aan) baancreatiemethoden, soorten aanbieders en financiers; onvoldoende samenwerking en afstemming door kennispartijen; onvoldoende gericht en gecoördineerd aanbieden van baancreatie door publieke aanbieders; het onvoldoende onderscheiden van verschillende adviseursrollen bij de begeleiding van baancreatie; en het ontbreken van opleidingen voor het totaal aan methoden en rollen.

Ontwikkelpaden om toepassing van baancreatie te stimuleren

We hebben de volgende ontwikkelpaden geïdentificeerd en uitgewerkt in deze rapportage die via baancreatie tot meer banen voor de doelgroep kunnen leiden:

- a. Kennis over baancreatiemethoden verdiepen en verspreiden via bestaande platforms en organisaties;
- b. Meer prikkelen van de motivatie van werkgevers voor baancreatie, door aan te sluiten bij hun 'belevingswereld';
- c. Beschikbaarheid en vindbaarheid verbeteren van kwalitatief goede ondersteuning en financieringsmethoden, waarbij werkgevers de kwaliteit van de geboden ondersteuning beter kunnen beoordelen.

Daarnaast is een belangrijke randvoorwaarde voor baancreatie de beschikbaarheid van voldoende kandidaten vanuit de doelgroep en inzicht in hun kwaliteiten.

Inleiding

2.1 Aanleiding en centrale vraag

Iedereen moet naar vermogen mee kunnen doen in onze samenleving. Dit is het streven van beleidsmakers wanneer zij het hebben over de participatiemaatschappij. Een *inclusieve arbeidsmarkt* waarin iedereen duurzaam kan participeren is daarbij van groot belang. Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanwege bijvoorbeeld een beperking of gebrek aan opleiding, werknemersvaardigheden of taalbeheersing, voor wie reguliere functies² niet meteen passend zijn, moeten de kans krijgen duurzaam en naar vermogen te participeren. Hoewel er steeds meer aandacht is voor de participatie van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, wordt de stap naar een inclusieve arbeidsmarkt nog onvoldoende gemaakt. De participatie van mensen met een afstand valt tegen. Een belangrijke voorwaarde voor een inclusieve arbeidsmarkt is geschikt werk voor mensen die niet direct op reguliere functies passen.

Er bestaan verschillende instrumenten die helpen om geschikt werk te organiseren voor mensen met verminderd arbeidsvermogen. Voorbeelden zijn instrumenten als jobcarving, functiecreatie, Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW), en Inclusief ontwerp van een nieuwe afdeling of een sociale onderneming. Ook technische en digitale hulpmiddelen zoals ontwikkeld door de Kennisalliantie KIT³ en de Coalitie voor Technologie en Inclusie⁴ kunnen helpen om functies passend te maken⁵. Door gebruik van dergelijke methoden kan het werk beter aangepast worden aan de mogelijkheden van werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt en kan ook de duurzaamheid van de plaatsing worden bevorderd⁶. Deze methoden zijn onderdeel van het proces wat heet 'baancreatie': het organiseren van geschikt werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en alles wat daar in de voorbereiding en nazorg bij komt kijken.

Uit recent onderzoek van Berenschot blijkt dat de bereidheid onder werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen is toegenomen⁷. Toch gebeurt dit creëren van geschikt werk voor deze doelgroep nog weinig. Slechts 4,5% van hen die erover denken om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, zet die plannen om in daadwerkelijke plaatsingen⁸. Werkgevers, HR-professionals, re-integratieprofessionals en medewerkers bij sociale diensten van gemeenten en werkgeversservicepunten (WSP's) gaan sterk uit van het bestaande vacatureaanbod. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn reguliere functies vaak echter onvoldoende geschikt. De re-integratie

² We gebruiken in dit rapport de termen "reguliere functie" en "reguliere baan" voor niet aan de speciale behoeften van bepaalde doelgroepen aangepaste functies. Dat is een praktische overweging. We willen geenszins suggereren dat een gecreëerde, aangepaste baan minder waard of minder belangrijk is. Het zou heel gewoon moeten zijn dat voor iedere burger met enig verdienvermogen geschikte betaalde banen beschikbaar zijn. Uit dit en ander onderzoek naar baancreatie blijkt juist, dat gecreëerde, aangepaste functies niet alleen voor de betreffende medewerkers, maar ook voor de werkgevers die ze realiseren, een belangrijke waarde kunnen vertegenwoordigen.

³ <https://inclusievetechologie.nl/>

⁴ <https://www.technologievoorinclusie.nl/>

⁵ Zie ook het recente whitepaper van TNO over inclusieve technologie: 'Meer mensen aan het werk door inclusieve technologie?', M. de Looze en A. Hazelzet, oktober 2019.

⁶ Bij duurzaamheid van passend werk kan men drie aspecten onderscheiden: de duurzaamheid van het contract, de duurzame inzetbaarheid van de geplaatste kandidaat (in deze en verdere banen) en het blijven bestaan van een aangepaste baan voor een volgende kandidaat nadat een zittende medewerker vertrekt. Die laatste vorm van duurzaamheid is bij jobcarving minder gewaarborgd. Zie Gemma van Ruitenbeek, Brigitte van Lierop, Bruno Fermin, Saskia Andriessen. *Duurzame arbeidsinpassing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; De kunst van werkaanpassing*. Sociaal Bestek, december 2018/januari 2019, 20-22.

⁷ Schenderling, P. et al. 2019. Onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met de Participatiewet. Berenschot.

⁸ <https://www.berenschot.nl/actueel/2019/november/werkgevers-participatiewet/>

van deze mensen verloopt daardoor moeizaam en hun arbeidspotentieel blijft onbenut. In het licht van het streven naar een participatiemaatschappij waarbij iedereen naar vermogen meedoet, is dit ongewenst.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft Significant APE gevraagd onderzoek te doen naar baancreatie. Het ministerie ziet namelijk bij een groot deel van de werkgevers nog veel potentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen⁹. Uit het eerder genoemde Berenschotonderzoek blijkt dat werkgevers meer en meer bereid zijn wél met deze doelgroep aan de slag te gaan, zij vinden het alleen nog moeilijk de stap van intentie naar concrete plaatsing te zetten. Met dit verkennende onderzoek wil het ministerie inzichten opdoen waarmee de toepassing van baancreatie gestimuleerd kan worden om het zo voor meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk te maken naar vermogen te participeren. Het onderzoek moet daartoe in de eerste plaats inzicht geven in baancreatie, wat het is en wat er allemaal (wel en niet) bij komt kijken. In de tweede plaats zijn de ervaringen van werkgevers en eventuele belemmeringen die zij ondervinden belangrijk. In de derde plaats kijkt dit onderzoek naar partijen die werkgevers (direct en indirect) kunnen ondersteunen bij het organiseren van werk voor deze doelgroep. Het gaat daarbij om organisaties die werkgeversdienstverlening aanbieden bij baancreatie, financieren en met kennis ondersteunen, en de netwerken van en opleidingen voor betrokkenen op het gebied van baancreatie.

In deze rapportage hanteren we 'baancreatie' als algemeen begrip en verzamelnaam voor 'het realiseren van aangepaste banen'.

2.2 Context: de Participatiewet en de Wet banenafpraak

Vanaf 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. Deze wet vervangt de Wet werk en bijstand (WWB), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Een van de doelstellingen van de Participatiewet is om een inclusieve arbeidsmarkt te creëren, ook voor mensen met verminderd arbeidsvermogen. De recente evaluatie van de Participatiewet laat zien dat deze doelstelling nog niet gehaald is¹⁰. De kans op werk voor bijstandsgerechtigden (de oude WWB-doelgroep) is enigszins toegenomen, maar blijft laag. Arbeidsgehandicapten die vroeger in aanmerking kwamen voor een sociale werkvoorziening zijn minder gaan werken. Jonggehandicapten die nu onder de Participatiewet vallen, werken wel meer, maar hun inkomen is afgenomen.

Veel mensen met een arbeidsbeperking hebben een bijstandsuitkering of bevinden zich in een andersoortige uitkeringssituatie. Veel van hen kunnen wel werken, maar reguliere functies zijn voor hen vaak niet geschikt. Zij hebben andersoortige banen nodig. Kort na de introductie van de Participatiewet is daarom ook de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (hierna: Wet banenafpraak) in werking getreden. Deze wet is de formalisering van een afspraak van de sociale partners om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 extra banen, ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013, die vóór 1 januari 2026 gerealiseerd moeten zijn. De Wet banenafpraak is daarmee ondersteunend aan de Participatiewet en beoogt bij te dragen aan het creëren van passend werkaanbod voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In dit onderzoek kijken we breder dan de doelgroep van de banenafpraak: het gaat ook over mensen die om redenen van bijvoorbeeld langdurige werkloosheid, leeftijd, gebrek aan opleiding en/of taalbeheersing, gezondheid, middelengebruik of sociale problemen moeilijk aan het werk komen in een reguliere functie.

⁹ Sociaal en Cultureel Planbureau. 2019. *Eindevaluatie van de Participatiewet*.

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Eindevaluatie_van_de_Participatiewet

¹⁰ Sociaal en Cultureel Planbureau. 2019. *Eindevaluatie van de Participatiewet*.

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Eindevaluatie_van_de_Participatiewet

2.3 Scope: ontwikkelpotentieel in kaart brengen

Het besef dat aangepast werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt noodzakelijk is om duurzame participatie te realiseren, is de afgelopen jaren gegroeid bij zowel werkgevers als re-integratieprofessionals. Ook zijn werkgevers meer en meer bereid om met deze doelgroep aan de slag te gaan. Het effectief en duurzaam organiseren van passend werk blijkt in de praktijk echter nog te weinig te gebeuren. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het vergroten van het bereik van baancreatie en het vergemakkelijken van de toepassing in de praktijk. De nadruk ligt in dit onderzoek op wat wij het *ontwikkelpotentieel* noemen: manieren om gebruik van het huidige instrumentarium door private bedrijven en publieke organisaties te stimuleren en te faciliteren, en de doorontwikkeling ervan te bevorderen. We kiezen voor deze focus omdat de laatste tijd veel onderzoek is gedaan naar baancreatie, en ook was er relevant lopend onderzoek over dit onderwerp. In dit onderzoek brengen wij de uitkomsten van deze studies samen, valideren ze en vullen ze aan daar waar nodig, met als centrale doelstelling het ontwikkelpotentieel in kaart te brengen.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden van de tweede helft van september 2019 tot en met december 2019. In deze periode is een uitgebreide deskresearch gedaan (vooral web-based), zijn 30 interviews afgenomen en zijn twee 'ontwikkelingsessies' georganiseerd. Ook is een secundaire analyse gemaakt van 40 werkgeverservaringen die in het kader van een onderzoek naar baancreatie door het Verwey-Jonker Instituut zijn verzameld¹¹. Het einde van het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut naar baancreatie en dit onderzoek naar baancreatie zijn parallel uitgevoerd. Aan het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut ontleen we met toestemming de beschrijving van soorten baancreatie, de aspecten die bij een baancreatieaanpak van belang zijn en de ervaringen van werkgevers. In bijlage A lichten we de methoden van onderzoek nader toe. Het betreft een verkennend onderzoek. Ten behoeve van de leesbaarheid zullen we niet in elk geval aangeven op welke bron welke uitspraak is gebaseerd. Veel bevindingen en conclusies zijn gebaseerd op een synthese van diverse bronnen.

Ten behoeve van dit onderzoek is niet gesproken met mensen uit de doelgroep zelf, wel met partijen die het perspectief van de doelgroep vertegenwoordigen. Ook is het zo dat het belang van de werknemer stevig verankerd zit in de focus van het onderzoek doordat we als doel van baancreatie kijken naar duurzame banen en duurzame inzetbaarheid van mensen uit de doelgroep. We benadrukken dat goede begeleiding en ontwikkeling van medewerkers daarvoor voorwaardelijk is.

2.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

- a. In hoofdstuk 3 gaan we in op baancreatie: de methoden voor vormgeving van geschikte banen en wat er allemaal nog meer bij komt kijken om aangepaste banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren;
- b. In hoofdstuk 4 gaan we in op het werkgeversperspectief bij baancreatie. We onderzoeken de motieven waarom zij baancreatie toepassen en hun ervaringen. We kijken ook naar waar zij in de praktijk tegenaan lopen. Dit zijn waardevolle inzichten voor de verdere stimulering van de toepassing van baancreatie;
- c. In hoofdstuk 5 gaan we in op de partijen die werkgevers kunnen ondersteunen bij baancreatie en hun ervaringen. Ook dit zijn belangrijke lessen om van te leren;
- d. Hoofdstuk 6 is een synthese van de ervaringen van werkgevers, aanbieders (de partijen die banen 'passend maken') en andere betrokkenen bij baancreatie. Op basis van deze synthese geven wij opties hoe de toepassing van baancreatie verder gestimuleerd kan worden en waar potentieel is voor ontwikkeling.

¹¹ Monique Stavenuiter, Saskia Andriessen, Micky Out, Leyla Rechtes. 2020. Werk voor iedereen; Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Onderzoek met subsidie van Instituut GAK. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

HOOFDSTUK 2

Een onderzoeksverantwoording is als separate bijlage toegevoegd (bijlage A). Ook zijn we in het kader van dit onderzoek diverse hulpmiddelen voor professionals en andere betrokkenen bij baancreatie tegengekomen. In bijlage B geven we een overzicht van deze hulpmiddelen.

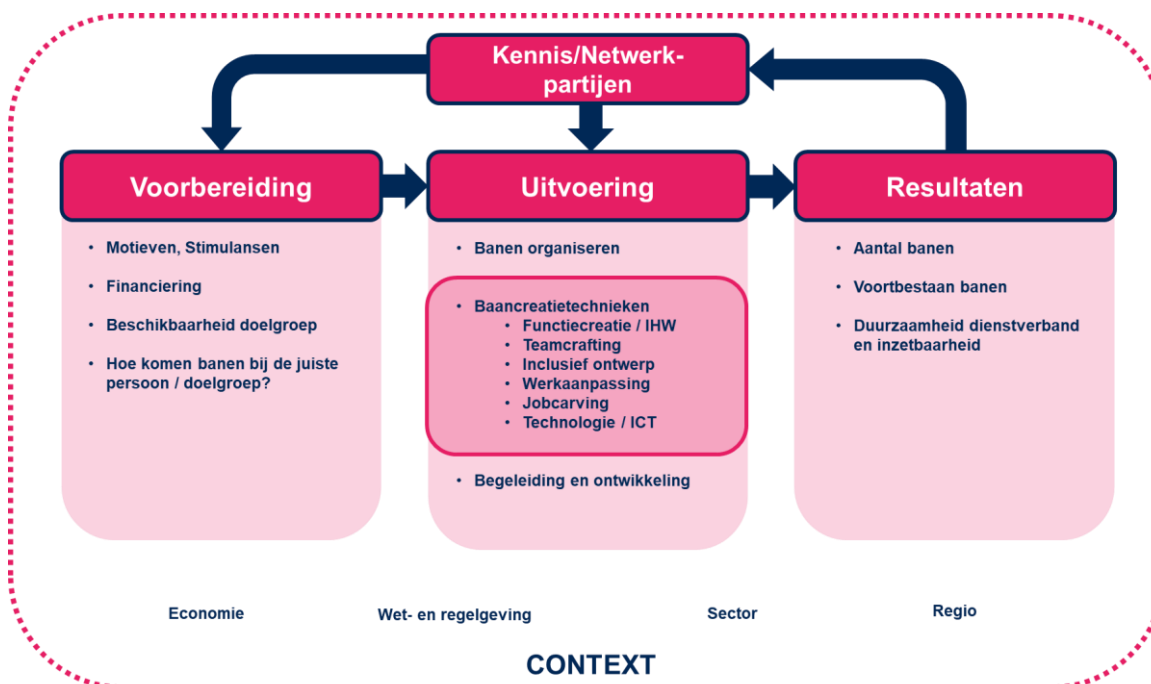
Baancreatie: wat het is en wat erbij komt kijken?

Bij baancreatie hebben we het over **het realiseren van meer geschikt, aangepast werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**. Dat kunnen éxtra banen zijn of banen die vormgegeven zijn door aanpassing van bestaande functies of door herschikking van bestaande taken. Baancreatie is nodig voor de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor wie 'reguliere' functies niet geschikt zijn. Zonder gecreëerd functieaanbod zouden veel van deze mensen lang aan de zijlijn staan of maar blijven 'draaideuren' van het ene kleine baantje naar het volgende. **In dit hoofdstuk gaan we in op baancreatie wat het is en hoe het werkt**. Een goed begrip van baancreatie kan bijdragen aan de toepassing ervan.

3.1 Wat is 'baancreatie'?

Bij baancreatie gaat het niet alleen om de toepassing van een techniek of methode. Het gaat om **een aanpak** waarbij een groot aantal zaken een rol speelt. Dat begint met de reden waarom een werkgever aan baancreatie begint (bijvoorbeeld om personeelsproblemen op te lossen), de financiering en het verdienmodel, via het onderzoeken van de in de regio beschikbare kandidaten, het aanpassen van het functiehuis, het creëren van draagvlak in de organisatie, het daadwerkelijk vormgeven van de banen, het voorbereiden van de leidinggevenden en directe collega's, naar de werving, selectie en matching, het regelen van begeleiding en ontwikkeling van de kandidaten en het borgen van de aanpak. Dit oogt als een uitgebreid en langdurig proces. Dat kan het inderdaad zijn, maar is het zeker niet altijd. Juist in het midden- en kleinbedrijf kan het creëren van een aangepaste baan juist ook heel snel en soepel verlopen. Onderstaande figuur vat de aanpak baancreatie samen.

Onderstaande figuur vat de aanpak baancreatie samen. Hieronder werken we dit nader uit.



Figuur 1: Aanpak baancreatie op hoofdlijnen. Bron: onderzoek Verwey-Jonker Instituut, bewerking Significant APE

Op hoofdlijnen valt het proces van baancreatie uiteen in een *voorbereidingsfase*, een *uitvoeringsfase* en een fase waarin de *resultaten* moeten worden geborgd. Hieronder gaan we op deze drie fases nader in. De uitleg van het begrip

baancreatie in dit onderzoek is (met toestemming) grotendeels overgenomen uit het eerder genoemde onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut, en aangevuld op basis van informatie uit de interviews en bijeenkomsten van dit onderzoek.

3.2 De voorbereiding

Baancreatie bestaat onder andere uit het **organiseren of genereren van geschikt werk**. Het organiseren en genereren van werk kan op verschillende manieren:

- a. Een reguliere werkgever die zich inspant om in het eigen bedrijf geschikt werk te organiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het kan gaan om een duurzame baan, een tijdelijke functie - al dan niet in het kader van een *social-return* afspraak - of een opleidingsplaats. Een speciale vorm hiervan is een bedrijf dat via SBB¹² een zogeheten 'Borisleerwerkbedrijf' wordt, voor praktijkleren met praktijkverklaring voor leerlingen uit het VSO en Praktijkonderwijs¹³;
- b. Niet alle werkgevers achten het haalbaar om iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt voldoende geschikt werk te bieden om aan het werk te blijven. Ze hebben wel 'klusjes' of taken voor iemand, maar het is geen volledige baan. Door middel van samen optrekken met andere werkgevers - vaak in de eigen omgeving, bijvoorbeeld in hetzelfde bedrijfsgebouw of op hetzelfde bedrijventerrein - kunnen ze komen tot voldoende werk voor iemand. Dit wordt ook wel een stapel- of combinatiebaan genoemd;
- c. Sociaal ondernemers werken veel met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Net als bij reguliere werkgevers kan het gaan om duurzame banen, tijdelijke functies of leerwerkbanen. Ook zijn er sociale ondernemers die met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de social-returnopgaven van andere bedrijven realiseren;
- d. Sociale werkbedrijven hebben zich toegelegd op het bieden van geschikt werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit doen zij door in opdracht van anderen werk uit te voeren, in eigen huis of via individuele- of groepsdetacheringen;
- e. Werkgevers die producten of diensten bij sociale ondernemingen of sociale werkbedrijven inkopen, dragen indirect bij aan het genereren van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit heet sociaal inkopen¹⁴;
- f. Via reshoring wordt ook werk gegenereerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Reshoring is het terughalen van eerder aan het buitenland uitbestede eenvoudige banen naar Nederland.

Belangrijk aspect van het baancreatieproces zijn **motieven** van werkgevers om op een of andere manier banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren. Op deze motieven gaan we in het volgende hoofdstuk in, maar het is voor werkgeversdienstverleners (de aanbieders van baancreatie) vooral belangrijk om zich te realiseren dat de benadering van werkgevers altijd vraaggericht moet zijn: wat speelt er bij de werkgever, hoe kunnen we hem of haar daarbij ondersteunen en kan baancreatie een rol spelen bij de te vinden oplossingen? Naast de motieven is aandacht voor het **verdienmodel** en de **financiering** belangrijk. Het proces van het creëren van banen kost tijd, geld en energie. Het kan nodig zijn om externe financiering te regelen, bijvoorbeeld voor bedrijfsuitbreiding met nieuwe, inclusieve bedrijfsactiviteiten, het overnemen en doorontwikkelen van een sociaal werkbedrijf, of (voor sociaal ondernemers) voorfinanciering voor de loonkosten van de medewerkers. Financiering kun je als organisatie uit eigen middelen doen, afhankelijk van de financiële situatie van het bedrijf en de ondernemer, maar je kunt hier ook extern krediet voor aantrekken. Voor sociale ondernemingen is het niet altijd gemakkelijk om bij reguliere financiers een bedrijfskrediet te

¹² Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, www.s-bb.nl

¹³ <https://www.s-bb.nl/samenwerking/aanpak-voor-jongeren-met-een-beperking>

¹⁴ Onder andere de Prestatieladder Socialer Ondernemen stimuleert private bedrijven om dat te doen. Zie <https://www.pso-nederland.nl/news/862/11/Steeds-groter-deel-van-het-Nederlands-bedrijfsleven-omarmt-sociaal-inkopen-gericht-op-arbeidsparticipatie-PSO-gecertificeerde-organisaties-hebben-nu-al-voor-430-miljoen-euro-bij-elkaar-ingevoerd>. Het Buy-socialnetwerk <https://www.buy-social.nl/> ondersteunt werkgevers met kennis, ervaringen en verwijzingen naar sociale ondernemingen.

krijgen. Een goed verdienmodel garandeert dat de werkgever de banen langer in stand zal laten, omdat de banen voor de werkgever meer waarde genereren (financieel of anderszins) dan ze kosten. Bij het verdienmodel hoort ook het incalculeren van begeleidingskosten of de kosten van werkaanpassingen en het afdekken van het financieel risico bij verzuim, dat volgens sommige werkgevers hoger kan liggen bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor veel van deze kosten en risico's bestaan wettelijke subsidie-instrumenten.

Ook de **beschikbaarheid van arbeidskrachten** (hierna: kandidaten) voor gecreëerde banen is belangrijk. Het is goed om hier al in de voorbereiding over na te denken. Welke kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn in de regio beschikbaar? Wat betekent dat voor de mogelijkheden voor baancreatie in dit specifieke bedrijf? Er zijn verschillende kanalen om kandidaten te werven voor gecreëerde banen. Bijvoorbeeld via het werkgeversservicepunt (WSP), of afzonderlijk bij UWV (mensen met een Wajong- of WGA-uitkering), gemeenten (vanuit de bijstand) of vanuit SW-bedrijven of re-integratiebedrijven. Samenwerking met VSO-, PrO-, VMBO- en mbo-scholen, (sector)-opleidingen of zorginstellingen is ook mogelijk. Werkgevers kunnen natuurlijk ook zelf – bijvoorbeeld in de eigen omgeving (zie motieven) – kandidaten werven. Ze maken daarvoor soms gebruik van toegespitste methoden als open dagen, speeddates of *open hiring*¹⁵.

3.3 De uitvoering

Vervolgens gaat het erom daadwerkelijk **passende functies vorm te geven**. Er zijn verschillende **methoden** om banen geschikt te maken. Hieronder sommen we die eerst op en gaan er daarna nader op in. In de praktijk wordt het vormgeven van passende functies vaak gedaan door gespecialiseerde partijen: aanbieders van baancreatie. Aanbieders trekken hierin op met de werkgevers waar de functies worden vormgegeven. Sommige werkgevers hebben zelf de benodigde expertise in huis. Aandachtspunten bij het vormgeven van passende functies zijn: draagvlak creëren binnen de organisatie en het voorbereiden van directe collega's. Dat komt in de bespreking hieronder ook aan bod:

- a. **Functiecreatie, inclusief herontwerp (IHW) en teamcrafting**: bij deze methoden gaat het om het opnieuw indelen van taken van een groep bestaande functies in geschoolde taken en eenvoudiger taken. Met de eenvoudiger taken uit deze functies kunnen dan nieuwe functies gevormd worden die geschikt zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De zittende werknemers kunnen zich dan op de complexere taken concentreren;
- b. **Jobcarving**: bij deze methode worden van een reguliere functie de voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt ongeschikte taken afgepeld totdat een toegankelijke functie voor *een specifieke persoon* ontstaat. Een collega, of meerdere collega's samen, nemen de afgepelde taken over die voor de nieuwe medewerker ongeschikt zijn;
- c. **Werkaanpassing**: hierbij gaat het om het aanpassen van het werk voor iemand die vanwege bijvoorbeeld ziekte is uitgevallen en weer aan het werk gaat, maar niet meer het reguliere werk kan uitvoeren. Het kan gaan om aanpassingen in bijvoorbeeld werkinhoud, werkbelasting, verantwoordelijkheden, werkplek, werkomgeving, toegankelijkheid, werk- en rusttijden, begeleiding en het toepassen van hulpmiddelen, en technologische en andere ondersteuning (denk aan dovertolken of hulphonden);
- d. Een manier om banen geschikt te maken die erg in ontwikkeling is, is gebruik van **technologie of ICT-toepassingen**. Dit kan bijvoorbeeld door de toepassing van een 'Operator Support System' (OSS) of via een aangepast kassasysteem, of individuele technische hulpmiddelen als een cobot¹⁶;
- e. **Inclusief ontwerp**: hierbij worden al bij de start van de onderneming – of bij bedrijfsuitbreiding met bijvoorbeeld een nieuwe afdeling – toegankelijke functies ontworpen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Deze methode wordt vaak toegepast door sociale ondernemingen.

¹⁵ Werving zonder selectieproces vooraf, zie <https://www.openhiring.nl/>. Steeds meer werkgevers in Nederland gaan hiervan gebruik maken. We zien dit niet als vorm van baancreatie, maar wel als een veelbelovende methode om werkgever en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gemakkelijker bij elkaar te brengen.

¹⁶ Collaborative robot: een robot die met een mens samenwerkt.

3.3.1 Functiecreatie, inclusief herontwerp (IHW) en teamcrafting

Functiecreatie, IHW en teamcrafting zijn drie zeer verwante methodieken. Ze onderzoeken alle drie of er in het bedrijf of bij de organisatie via herschikken van taken werk beschikbaar te maken is dat uitgevoerd kan worden door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij identificeren geschikte taken en bundelen deze tot geschikte functies voor mensen uit de doelgroep. IHW en functiecreatie worden gewoonlijk ingezet bij grotere organisaties en met als doel om meerdere eenvoudige functies tegelijk te creëren. Met functiecreatie, inclusief herontwerp en teamcrafting worden bovendien banen gecreëerd die in zijn algemeenheid geschikt zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en niet voor specifieke kandidaten. De adviseur moet dan wel een beeld hebben van welke doelgroepen in de regio beschikbaar zijn en de functies daarop afstemmen.

Bij *IHW* (Inclusief herontwerp van werk) en *functiecreatie*, 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 eenvoudigere taken worden samengenomen om nieuwe functies te creëren die veel mensen met bijvoorbeeld beperkingen zouden moeten aankunnen¹⁷.

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 waar passende banen voor Wajongers zijn georganiseerd. Daarna is IHW vooral toepast door UWV-professionals bij de werkgeversadvisering aan zeer diverse bedrijven, maar ook door anderen. UWV heeft zo'n 100 mensen opgeleid in IHW. Ongeveer een derde daarvan is arbeidsdeskundige van achtergrond. De opleiding was eerst een post-hbo opleiding via Capabel, nu wordt de opleiding gegeven door CIAO, het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van de Universiteit Maastricht, dat in samenwerking met UWV is opgericht.

Recent is IHW2.0 ontwikkeld door CIAO. IHW2.0 is een methode om werkgevers 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, daarbij rekening houdend met hun (latente) beperkingen. IHW2.0 vormt ook de basis voor het vernieuwde bedrijfsadvies 'inclusieve arbeidsorganisatie' van UWV, dat inzet op vraaggerichte werkgeversdienstverlening.

Functiecreatie is een vorm van baancreatie waarbij via herontwerp van werktaken en -processen van een groep functies, afdeling of bedrijf, 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 die onderdeel is van deze methode, is minder gedetailleerd dan bij IHW. De methode wordt tegenwoordig ook toegepast door WSP's, HR-professionals van bedrijven zelf en stagecoördinatoren van onder andere VSO- en Pro-scholen. Er zijn zo'n 500 professionals getraind in functiecreatie door Disworks.

Functiecreatie wordt in de praktijk volgens Brigitte van Lierop van Disworks, ontwikkelaar methode functiecreatie, ook veelvuldig in een (niet officiële) *light* versie toegepast.

'Dat gebeurt door deze vragen te stellen aan de werkgever en medewerkers:

- a. Waar loop je als werkgever tegenaan op personeelsgebied, ervaar je 'nood'?

¹⁷ 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 door 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.

- b. Waar loop je als medewerker tegenaan? Ervaar je 'nood', bijvoorbeeld omdat je werkdruk ervaart, moet overwerken, niet de kwaliteit levert die je wilt leveren?
- c. Waar word je als medewerker blij van als je bepaalde taken aan een ander kan overdragen? Het gaat specifiek om logistieke, administratieve of organisatorische taken die repeterend van aard zijn en die jou feitelijk afleiden van je kerntaken?
- d. Kunnen die taken eruit en kan daarmee de 'nood' deels of geheel worden opgelost?
- e. Wat levert het op als die taken eruit zijn? Voor de medewerker, de afdeling en de werkgever?
- f. Tegelijkertijd wordt met arbeidstoeleiders nagegaan welke geschikte kandidaten er zijn; De werkgever en de arbeidstoeleider kijken vervolgens samen: wat zijn de kosten en wat zijn de baten van de veranderingen?
- g. De werkgever neemt op basis hiervan een besluit.

Deze light versie kan bestaan uit enkele gesprekken en is vooral goed in te zetten bij evidente 'nood', bijvoorbeeld het niet kunnen invullen van vacatures'. Het woord 'nood' is hier gebruikt in de zin van gebrek of behoefte.

Teamcrafting is een methodiek die onder andere beschreven is door De Baaningenieurs¹⁸. Het bouwt voort op digitaal ondersteunde jobcrafting trajecten waar zo'n 1500 werkenden de afgelopen jaren hun eigen baan meer passend hebben gemaakt. Dit veelal in het kader van het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid. De methode is bedoeld om een team samen te laten uitzoeken hoe de individuele craftingswensen op taken zo te kunnen herverdelen dat recht wordt gedaan aan ieders talenten en mogelijkheden.

UWV als werkgever heeft teamcrafting voor de eigen toepassing bij baancreatie (als werkgever) doorontwikkeld in samenwerking met De Baaningenieurs¹⁹. De kern: alle teamleden doen 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. Maar men denkt ook actief na over een betere verdeling van taken in het hele team. 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.

3.3.2 *Jobcarving*

Jobcarving is het 'afpellen' van een bestaande functie voor een specifieke persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt tot die taken overblijven die de kandidaat aankan. Andere medewerkers moeten dan de taken die de kandidaat niet kan uitvoeren overnemen. Een nadeel van jobcarving ten opzichte van de andere methode is dat banen die met jobcarving passend zijn gemaakt, minder duurzaam zijn. Dit komt doordat de functie voor een *specifieke medewerker* is vormgegeven. Als de medewerker in kwestie weggaat, is de baan 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 hierbij 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. Jobcarving is ook gemakkelijk te verwarren met jobcrafting, het aanpassen van een baan van een zittende werknemer aan diens wensen en ideeën²⁰. Jobcrafting is niet specifiek gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

¹⁸ <https://debaaningenieurs.nl/mooiwerktool>

¹⁹ Op het moment dat dit project is afgerond werd de aanpak bij UWV nog niet toegepast. Er loopt wel een traject in de verpleegzorg, waar de dubbelslag tussen duurzame inzetbaarheid en baancreatie wordt onderzocht.

²⁰ Zie <https://debaaningenieurs.nl/publicatie-mooierwerk>

3.3.3 Werkaanpassingen

Werkaanpassing wordt gebruikt om een bestaande functie werkbaar te maken voor iemand met beperkingen en/of een chronische ziekte²¹. 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. Werkaanpassing kan ingezet worden voor een specifieke persoon, maar bij baancreatiemethoden voor groepen worden ook werkaanpassingsaspecten toegepast, zoals aanpassing van werkomgeving en werktijden.

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. Het kan ook gaan om specialistische begeleiding zoals een tolk gebarentaal. Voor sommige van deze middelen zijn vergoedingen mogelijk, het heten dan voorzieningen^{22, 23}. Er is een stappenplan beschikbaar om de medewerker in kwestie te betrekken bij werkaanpassing: participatieve werkaanpassing²⁴. Die methode is bedoeld voor re-integratie van zittende werknemers, (nog) niet voor nieuwe werknemers met een beperking.

3.3.4 Technologie en ICT

Een andere manier om banen toegankelijk en geschikt te maken is door gebruik van **technologie** of **ICT-toepassingen**. Deze methoden worden zowel toegepast om een groep banen binnen een bedrijf voor mensen met een afstand geschikt te maken als voor werkaanpassing voor een individu. Met name in de maak-industrie kunnen techniek en ICT een rol spelen in het realiseren van meer inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de huidige praktijk wordt inclusieve technologie met name toegepast bij sociale werkbedrijven.

Het realiseren van banen voor mensen met een afstand staat nog enigszins in de kinderschoenen. Twee kennisnetwerken, KIT en CTI²⁵, werken aan ontwikkelingen op dit vlak. Een voorbeeld betreft het aansturen van medewerkers met een cognitieve beperking door *Augmented Reality*. Door middel van beamerpresentaties worden medewerkers begeleid in een werkproces. Door deze werkaanpassing wordt de weg naar (complexer) werk, dat deze medewerkers voorheen niet konden uitvoeren, geopend. Bovendien kan het voor de ondernemer tot een toename in productiviteit leiden²⁶.

Op 12 december 2019 hielden CTI en KIT gezamenlijk een congres waar ontwikkelaars en aanbieders van technologie, sociale werkbedrijven, werkgevers, onderzoekers en professionals die zich bezighouden met arbeidstoeleiding, kennis en ervaring uitwisselden. Inzet van techniek om werk aan te passen is iets wat sociale werkvoorzieningen al jarenlang doen. Het is echter zo dat de ontwikkelingen op het gebied van ICT en robotisering de mogelijkheden in korte tijd heel veel groter maken²⁷. Wat nog ontbreekt volgens aanwezigen, zijn financieringsmogelijkheden voor dergelijke systemen. Technologie vervangt soms (deels) instructie door een jobcoach, waarvoor wél vergoedingsmogelijkheden bestaan. Een van de voorstellen die op het congres is gedaan is om leningen mogelijk te maken die terugbetaald kunnen worden met

²¹ 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-werkaanpassingen.pdf>

²² Zie <https://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/werkplek-aanpassingen-individuele-voorziening> en <https://www.uwv.nl/werkgevers/formulieren/aanvragen-vergoeding-voorzieningen-werkgever.aspx>

²³ Wat meestal niet onder werkaanpassing wordt gerekend, maar wel in het verlengde daarvan ligt, is aangepast 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).

²⁴ Zie <https://nvab-online.nl/content/participatieve-aanpak-op-de-werkplek>

²⁵ <https://inclusievetechologie.nl/>, <https://www.technologievoorinclusie.nl/challenge/>

²⁶ Zie <https://inclusievetechologie.nl/pilots/smart-beamer-bij-amfors/>

²⁷ Zie voor een aantal presentaties <https://congresinclusie-techniek.nl/presentaties.html>

sociaal rendement: gerealiseerde dienstverbanden met van ingestroomde werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. UWV geeft aan dat uit de pilots van beide platforms blijkt dat er bij toepassing van technologie ook andere aandachtspunten zijn, zoals het inpassen van de technologie in het productieproces, het ermee kunnen werken door de werknemer en het voorkomen van stigma.

3.3.5 Inclusief ontwerp

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. Doel van inclusief ontwerp is gewoonlijk om meerdere geschikte banen tegelijkertijd te creëren. In de huidige toepassing zijn het vooral sociale ondernemingen die gebruikmaken van inclusief ontwerp. Dit wil echter niet zeggen dat de methode ongeschikt is voor reguliere werkgevers. Ook zij kunnen bijvoorbeeld bij een bedrijfsuitbreiding via inclusief ontwerp geschikte functies voor mensen met een afstand creëren.

Het aangepaste ontwerp kan bijvoorbeeld de taken, de werkorganisatie en -tijden als de werkplek betreffen.

Verschillende vormen van inclusief ontwerp die we zijn tegengekomen zijn:

- a. Toespitsen op producten/diensten die werk meebrengen dat bereikbaar is voor doelgroepen;
- b. Functies ontwerpen die gebruikmaken van specifieke capaciteiten van bepaalde doelgroepen, zoals een baan als energieadviseur voor ouderen met levenservaring en sociale vaardigheden; ICT-banen bij cameratoezicht en technisch complex werk voor mensen met autisme; repeterend werk voor mensen met een verstandelijke beperking; ervaringsdeskundige in de GGZ²⁸;
- c. Het primaire proces in stukjes hakken, zodat een werknemer met een klein werkonderdeel kan beginnen en er zo mogelijk later meer taken kan bijleren;
- d. Door banen te creëren met werkaanpassingen als een beperkter aantal uren, werken vanuit huis, of taalarme instructies (met pictogrammen) en werk toegankelijk en geschikt maken via technologie en ICT-toepassingen;
- e. Met behulp van een flexibel organisatieklimaat waarin werkaanpassing in allerlei vormen volkomen geaccepteerd is.

3.4 De resultaten

Het directe resultaat van baancreatie is de beschikbaarheid van geschikte, aangepaste banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is vervolgens zaak aandacht te hebben voor het voortbestaan van de banen en de duurzame inzetbaarheid van de geplaatste medewerker. Daarbij spelen de volgende aspecten een rol.

Voor de **bestendigheid van de aangepaste banen** is het noodzakelijk dat de baan voldoende waarde oplevert voor de werkgever (een verdienmodel), zodat die voldoende reden heeft om de baan te laten bestaan. Daarbij is reeds opgemerkt dat banen die passend zijn gemaakt voor een specifieke medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak minder duurzaam zijn – na vertrek of doorgroei van die medewerker – dan banen die niet toegesneden zijn op een specifieke medewerker.

Voor de **duurzaamheid van het dienstverband van kandidaten** en **hun inzetbaarheid** zijn belangrijk: de kwaliteit van de werving en selectie, de motivatie van de kandidaat, de passendheid van de baan, de begeleiding en ontwikkeling van de medewerker in de baan en het type en duur van het contract.

Een goede werving, selectie en matching zorgt ervoor dat kandidaten en banen goed bij elkaar passen. Een medewerker met een passende baan presteert beter en zal minder snel uitvallen. Motivatie is een van de meest

²⁸ 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.

belangrijke selectiecriteria volgens werkgevers die ervaring hebben met het opnemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun bedrijf. Die motivatie betreft onder andere het type werk. Uit onderzoek naar arbeidstoeleiding van langdurig bijstandsgerechtigden blijkt dat de plaatsing van kandidaten in werk van hun keuze, en passend bij hun motivatie, tot duurzamer resultaat leidt²⁹. Goede begeleiding is cruciaal, gaven we al eerder aan. Ontwikkeling van de medewerker zorgt ervoor dat deze beter inzetbaar wordt, zowel voor de werkgever in kwestie als bij andere werkgevers. Er zijn in het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut verschillende voorbeelden van bedrijven met medewerkers die zich met aangepaste scholing en begeleiding veel meer ontwikkelen dan vaak voor mogelijk wordt gehouden. Tot slot constateren we dat een minder flexibel contract van langere duur meer zekerheid met zich mee brengt, iets wat voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt nog belangrijker lijkt te zijn dan voor een gemiddelde werknemer, omdat baanverlies negatief bijdraagt aan de multiproblematiek waarmee velen van hen te maken hebben.

²⁹ Succesvol uit de bijstand <https://public.significant-groep.nl/nieuws/succesvol-uit-de-bijstand>

Werkgevers en baancreatie

Banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ontstaan niet vanzelf. Veel werkgevers zijn het niet gewend om te werken met mensen met een beperking of mensen die langere tijd werkloos zijn geweest. Voor sociale werkbedrijven en sociale ondernemingen geldt dit natuurlijk niet. Voor hen is dit vaak juist weer wel een vanzelfsprekendheid. Toch zullen ook reguliere werkgevers nodig zijn om voldoende geschikt werk te genereren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met sociale ondernemingen alleen is er simpelweg te weinig werkaanbod voor de mensen die nu nog aan de zijlijn staan, hoewel deze sector een steeds grotere bijdrage levert³⁰.

In dit hoofdstuk maken we een analyse van de behoeften van werkgevers op het gebied van baancreatie. Waarom doen werkgevers aan baancreatie of wanneer zou baancreatie voor hen aantrekkelijk zijn? Ook gaan we in op toepassingen van baancreatie en praktijkervaringen. Belangrijk zijn ook de financiële aspecten van baancreatie. Die komen ook aan bod in dit hoofdstuk. Zoals reeds aangegeven putten we daarbij uit de werkgeverservaringen die in het kader van het baancreatieonderzoek van Verwey-Jonker Instituut zijn verzameld³¹. Ten behoeve van dit onderzoek is het bronmateriaal opnieuw geanalyseerd. De ervaringen van werkgevers die geen of slechte ervaringen hebben met baancreatie, ontlenen we daarbij vooral aan de gesprekken met aanbieders. De doorlooptijd van het onderzoek liet het niet toe om deze werkgevers te identificeren en rechtstreeks met hen in gesprek te gaan.

4.1 Motieven om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Werkgevers hebben diverse motieven en aanleidingen om banen in hun bedrijf aan te passen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. **Het is belangrijk om hun motieven te kennen, omdat die aangrijpingspunten geven om andere werkgevers te enthousiasmeren om aan baancreatie te beginnen.** Het eerder genoemde onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut laat zien dat werkgevers die nu baancreatie toepassen bijna zonder uitzondering een combinatie van diverse motieven en aanleidingen hebben om aan baancreatie te beginnen. De beschrijving in deze paragraaf is vooral gebaseerd op een secundaire analyse van dat onderzoek.

Gebrek aan personeel

Gebrek aan personeel is soms aanleiding voor werkgevers om verder te kijken dan de gebruikelijke wervingskanalen en -groepen. Wanneer dit de aanleiding is om baancreatie te overwegen, zijn functiecreatie, inclusief (her)ontwerp of teamcrafting voor de hand liggende methoden om aan werkgevers te adviseren om vacatures (waar geen personeel voor te vinden is) geschikt te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Via herontwerp kunnen eenvoudiger taken overgenomen worden door personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt, terwijl de zittende geschoolde werknemers de ingewikkeldere taken kunnen doen, en/of taken waarvoor een bepaalde certificering nodig is. De afgesplitste taken kunnen ook als leerwerkbaan voor jongeren met een beperking ingericht worden.

Intrinsieke motivatie speelt een belangrijke rol

Intrinsieke motivatie speelt een belangrijke rol bij het starten en continueren van werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor sociale ondernemers is dit vaak vanzelfsprekend. Hun primaire missie is namelijk het genereren van maatschappelijke impact. Voor reguliere werkgevers is het kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet altijd een vanzelfsprekendheid. Toch kunnen ook deze werkgevers intrinsiek gemotiveerd zijn om iets te doen voor deze doelgroep. Die kan bijvoorbeeld voortkomen uit een (privé)ervaring met mensen die het

³⁰ Zie de social enterprise monitor <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/nieuws/social-enterprise-monitor-2019-groei-en-beïnvloeding-van-anderen>

³¹ Monique Stavenuiter, Saskia Andriessen, Micky Out, Leyla Rechtes. 2020. Werk voor iedereen; Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Onderzoek met subsidie van Instituut GAK. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

minder gemakkelijk hebben om aan werk te komen, zoals een gehandicapt kind, familielid of een buurtgenoot die in de problemen zit en niet aan het werk komt. Dat motiveert hen dan om voor die specifieke persoon, of in het algemeen, wat te doen en aangepast werk te bieden. Maar ook een bepaalde (sociale of religieuze) levenshouding kan een rol spelen. Intrinsieke motivatie kan ook ontstaan door goede ervaringen met werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen als motief

Voor reguliere werkgevers kan maatschappelijk verantwoord ondernemen als motief gelden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te bieden binnen het bedrijf. Dit is dan vaak zowel ingegeven door maatschappelijke motieven als bedrijfseconomische: het is goed voor de maatschappij en/of het is een goede mogelijkheid om mijn bedrijf in stand te houden en te laten groeien. Vaak speelt de positieve impact van maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een rol om aan baancreatie te doen. Opnemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in de meeste gevallen goed voor het imago van een bedrijf. De eigen werknemers vinden het vaak positief, potentieel nieuw personeel kan een positiever beeld van het bedrijf krijgen en er zo eerder voor kiezen, omwonenden geven het bedrijf meer krediet en opdrachtgevers of klanten kunnen eerder geneigd zijn voor producten of diensten van het bedrijf te kiezen.

Kennis, inzicht en ervaring leidt tot motivatie om aan baancreatie te doen

Kennis van de mogelijkheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan een rol spelen voor werkgevers om aan baancreatie te doen. Er zijn namelijk ook werkgevers die er bewust voor kiezen om (deels) te werken met mensen die anders begaafd zijn dan de gemiddelde werknemer. We gebruiken hier expres de uitdrukking 'anders begaafd' en niet 'minderbegaafd'. Sommige mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zijn namelijk béter dan gemiddeld in bepaalde taken. Ze hebben vanwege een hogere leeftijd bijvoorbeeld meer levenservaring en mensenkennis, of kunnen vanwege hun 'beperking' bepaalde eenvoudige taken langer volhouden of zich juist op ingewikkelde taken langer concentreren. Een werkgever in het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut geeft zelfs aan dat de productiviteit in zijn bedrijf is toegenomen, omdat de geschoolde werknemers zich niet meer met randtaken bezig hoeven te houden; de via baancreatie ingezette medewerkers nemen die nu op zich.

Ook inzicht in de problemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan een rol spelen voor werkgevers om aan baancreatie te doen, vaak in combinatie met de frustratie dat anderen, zoals scholen, uitvoeringsorganisaties en bedrijven, die mogelijkheden en problemen niet zien of er te weinig mee doen. Dat gaat bijvoorbeeld om professionals die ervaring hebben in de arbeidstoeleiding of in de jeugdzorg. Zij zien wat er vaak fout gaat in de opleiding, arbeidstoeleiding en het aan het werk houden van mensen met een bepaalde achtergrond en hebben ideeën over hoe dat beter kan. Dat gaat dan gepaard met intrinsieke motivatie om dat zelf beter aan te pakken.

Ook zien we dat ervaring met baancreatie kan leiden tot motivatie om de gecreëerde banen te continueren of er meer te realiseren. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer werkgevers vanuit een SROI-verplichting bij een aanbesteding vanuit een overheid starten met baancreatie en hier zo enthousiast over zijn dat ze er niet meer mee stoppen. Het creëren van aangepast werk is dan eerst een verplicht nummer, noodzakelijk om de opdracht te kunnen verwerven. Als de werkgever vervolgens (positieve) ervaring opdoet met de inzet van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, ervaart deze ten eerste dan het kán, en ten tweede dat het een enorme voldoening en plezier oplevert als iemand zich via het werk gaat ontwikkelen en beter gaat functioneren, zowel op het werk als daarbuiten. Ook het delen van ervaringen met collega-ondernemers kan hen motiveren om ook aan baancreatie te gaan doen. Werkgevers die ervaring hebben met baancreatie zijn vaak zeer bereid om hun ervaringen te delen. Ervaringen en tips van mede-ondernemers hebben vaak veel meer effect op ondernemers die nog geen ervaring hebben met inzet van doelgroepen, dan die van gemeenten, UWV en re-integratiebureaus. Ook andere vormen van contact kunnen aanleiding zijn om banen te creëren voor mensen met een afstand: een werkgever die van een dorpsgenoot of jobcoach de vraag krijgt om een specifiek iemand een kans te geven, is daartoe vaak bereid. In het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut en

een onderzoek van Significant Public³² bleek dat ook de aanwezigheid van een sociale werkvoorziening in hetzelfde gebouw, of een toevallige ontmoeting met een directeur van een zorginstelling kon leiden tot baancreatie en inclusief en/of sociaal ondernemerschap.

Omwille van een PSO-certificering

Het willen behalen van een certificering bij de Prestatieladder Socialer Ondernemen kan een aanleiding zijn om te starten met inclusief ondernemen en baancreatie, of om de inspanningen op dat vlak te intensiveren. De PSO-certificering geeft soms bepaalde extra voordelen bij aanbestedingen door (semi)overheden. De 30+-variant van de PSO geeft onder andere aan dat van een bedrijf meer dan 30% van de werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Dat maakt het onder voorwaarden mogelijk mee te doen aan voorbehouden aanbestedingen.

De PSO kent verschillende treden, die het niveau aangeven waarop een bedrijf of overheidsinstelling openstaat en beleid voert en uitvoert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De certificering stimuleert een bedrijf om steeds uitgebreider in te zetten op inclusief werkgeverschap, waaronder baancreatie. De PSO stimuleert inclusief werkgeverschap, dus ook baancreatie, ook op andere manieren: de PSO-certificering zorgt ervoor dat gecertificeerde bedrijven ook hun leveranciers, onderaannemers, opdrachtnemers en samenwerkingspartners stimuleren om socialer te gaan ondernemen.

Verskil overheid-bedrijfsleven ten aanzien van motieven voor baancreatie

Zowel uit het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut als uit de interviews en bijeenkomsten voor dit onderzoek blijkt dat de motieven enigszins verschillen bij bedrijfsleven en overheidsinstanties. Bij de (semi)overheid als werkgever speelt de taakstelling vanuit de banenafpraak een belangrijke rol. (Semi)overheden moeten in dat kader een bepaald aantal banen invullen. Dat maakt dat ze eraan beginnen, en soms ook nieuwe vormen van baancreatie uitproberen, omdat de eerste aanpak onvoldoende banen opleverde. Voor het bedrijfsleven is de banenafpraak vooralsnog meestal geen reden om baancreatie toe te passen, al kan het wel een extra overweging zijn. Door de banenafpraak is er bovendien veel meer aandacht voor inclusief werkgeverschap. Dat zorgt ervoor dat werkgevers eerder in aanraking komen met aansprekende voorbeelden die hen kunnen inspireren.

Motieven om door te zetten

Werkgevers hebben motieven om te starten met baancreatie, maar ook om ermee door te gaan. Bij dat laatste spelen positieve ervaringen met baancreatie een rol. Het is een bekend fenomeen: veel werkgevers krijgen een 'kick' als ze erin slagen mensen met een beperking of anderszins een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen en te houden en zich te laten ontwikkelen. Ook alleen al de constatering dan het kán, ondernemen met inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maakt dat werkgevers ermee doorgaan.

Bedrijfseconomische overwegingen spelen altijd een rol

Bij het starten met en voortzetten van inclusief werkgeverschap via baancreatie spelen bedrijfseconomische overwegingen altijd een rol. Een werkgever die start met baancreatie maakt kosten en moet er extra energie in steken. Ook moet er een positief verdienmodel zijn: de financiële en niet-financiële baten van de gecreëerde banen moeten opwegen tegen de kosten en de extra energie die de werkgever erin moet steken. Een belangrijke kostenpost is de extra begeleiding die bijna altijd langdurig nodig is. Zoals uit onderstaande motieven zal blijken kan baancreatie ook bedrijfseconomische voordelen opleveren.

³² Saskia Andriessen, Sam Huberts, Stefan van der Veen, Nilco van der Steege en Michiel Blom. Succesvol uit de bijstand; Kansrijke aanpakken en hun werkzame elementen. Onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW. Utrecht: Significant Public, 2019. <https://public.significant-groep.nl/nieuws/succesvol-uit-de-bijstand>

4.2 Toepassingen en ervaringen van werkgevers

In deze paragraaf gaan we in op de toepassingen van baancreatie en praktijkervaringen van werkgevers. Het is waardevol deze te kennen en hier lessen uit te trekken: waarover zijn werkgevers enthousiast? Waarover minder? Waar zijn zij mee geholpen? Met het oog op het duiden van het *ontwikkelpotentieel* zijn de antwoorden op deze vragen belangrijk.

4.2.1 *Baancreatie is niet voorbehouden voor specifieke bedrijven of specifieke sectoren: iedereen kan het*

Een eerste constatering is dat baancreatie niet beperkt blijft tot specifieke bedrijven of specifieke sectoren. Uit het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut blijkt dat zowel kleine, middelgrote als grote bedrijven aan baancreatie doen, uit zeer uiteenlopende sectoren. De 40 bedrijven en organisaties die voor dat onderzoek zijn gesproken, komen uit deze branches: afvalverwerking, techniek, maakindustrie, bouwnijverheid, groenvoorziening, facilitaire dienstverlening, horeca, uitzendbedrijven, transport & logistiek, groot- en detailhandel, overheidsdiensten, beveiliging, ICT, grafimedia en onderwijs. Het betreft zowel (semi)overheidsorganisatie als de commerciële sectoren en sociale ondernemingen.

De ervaringen van de 40 bedrijven en publieke organisaties laten zien dat het *kán*, ondernemen en functioneren met een personeelsbestand dat voor een klein deel of bijna volledig bestaat uit mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hadden toen ze het bedrijf binnenkwamen. Hun advies aan andere ondernemers en werkgevers is duidelijk: **'gewoon doen'**. Dat wil zeggen: je moet er wel in geloven dat het kan, en de ervaringen laten zien *dát* het kan. Het kost extra energie, en je gaat als bedrijf allerlei hindernissen tegenkomen waarvoor je uithoudingsvermogen nodig hebt, maar het loont de moeite. Op menselijk gebied *én* op bedrijfseconomisch gebied.

Veel werkgevers zijn ooit **klein begonnen met aangepaste banen** en raden dat ook anderen aan: eerst met een of een klein aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt uitproberen hoe het gaat, en al lerend verdergaan. Ondernemerschap kan ook blijken uit creativiteit in het uitvinden van een positief verdienmodel, het zodanig inrichten van werkprocessen dat daarin plaats is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en uitvinden hoe je mensen in hun kracht zet en van waarde maakt voor je bedrijf en de maatschappij. Ervaren werkgevers spreken tegen dat baancreatie in bepaalde sectoren of (hoogopgeleide) organisaties niet zou kunnen: **het kan altijd**. En als je het dan niet zelf wilt doen, dan kun je altijd nog producten en diensten sociaal inkopen bij een sociale onderneming of sociaal werkbedrijf, zodat je werkgelegenheid elders ondersteunt.

4.2.2 *Wat geven werkgevers hun collega-ondernemers en -werkgevers mee?*

Hieronder gaan we in op tips en aandachtspunten voor werkgevers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben of willen nemen. Dit is een synthese van de ervaringen van werkgevers die reeds werken met mensen uit deze doelgroep. Het is een synthese op basis van een analyse van de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden en de werkgeverservaringen die in het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut aan bod zijn gekomen.

De tips en aandachtspunten richten zich in de eerste plaats op het baancreatieproces: waar moeten werkgevers rekening mee houden wanneer zij banen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? In de tweede plaats richten de tips en aandachtspunten zicht op de periode na de plaatsing van de nieuwe medewerker.

Aandachtspunten in het baancreatieproces zijn:

- a. **Vormgeven van geschikte banen:** Sommige werkgevers denken zelf uit hoe ze banen geschikt kunnen maken of geschikte banen kunnen ontwerpen, anderen zweren bij inschakelen van deskundige van bijvoorbeeld gemeente, UWV, WSP, SW-bedrijf, reïntegratiebedrijven en jobcoachorganisaties. Hiervoor bestaat geen *one size fits all*-oplossing. De eigen situatie, behoeften en verwachtingen zijn hierin leidend. Het ligt echter niet voor de hand om als werkgever die nog niet eerder met de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft gewerkt, hier géén hulp bij te vragen;

- b. **Twijfels over kunnen van de nieuwe collega's:** Er zijn in het begin soms twijfels bij collega's of leidinggevendenden of het mogelijk is voldoende kwaliteit en productie te halen. Die twijfels verdwijnen over het algemeen, en sommige medewerkers 'met afstand' blijken zelfs een hogere productiviteit te halen dan gemiddeld. En bij inzet van de nieuwe medewerkers voor 'randtaken', blijkt de productiviteit van de zittende medewerkers soms omhoog te gaan;
- c. **Wennen voor zowel de collega's als leidinggevende:** Sommige medewerkers en leidinggevendenden moeten erg wennen aan de stap om baancreatie toe te passen of zijn bang voor verdringing. Medewerkers kunnen het bijvoorbeeld ervaren als een devaluatie van hun baan wanneer ook mensen met beperkingen hun werk gaan uitvoeren. Het is raadzaam om in het baancreatieproces hier aandacht aan te besteden. Leg uit dat het om een aangepaste functie gaat en dat de nieuwe collega hen ook kan helpen door de makkelijkere taken van hen over te nemen. Een ander aspect is dat het ook wennen kan zijn voor collega's om te werken met iemand met een afstand. Het is belangrijk aandacht te hebben voor de match tussen de nieuwe medewerker en de collega's. Dit geldt natuurlijk ook voor mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt die ergens nieuw komen werken, maar het is extra belangrijk voor deze kandidaten, die soms minder flexibel zijn.
Ook leidinggevendenden zijn soms niet meteen enthousiast over het idee dat ze leiding gaan geven aan een nieuwe medewerker 'met een afstand'. Niet elke leidinggevende heeft feeling voor het begeleiden van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. Voor anderen is het juist een verrijking van hun werk waaruit ze veel voldoening halen. Het is belangrijk ook hier oog voor te hebben tijdens het baancreatieproces. Maak het bespreekbaar met de beoogd leidinggevende. Hoe kijkt die er tegenaan? Ook kunnen collega's van de nieuwe medewerker helpen en de leidinggevende ondersteunen door een rol als buddy op zich te nemen;
- d. **Beschikbaarheid van geschikte taken:** Niet voor alle werkgevers is het mogelijk continu eenvoudige taken aan te kunnen bieden aan iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld omdat de bedrijfsomvang of sector waarin de organisatie actief is, maakt dat eenvoudiger werk niet altijd voorhanden is. Dit kan werkgevers ervan weerhouden te beginnen met baancreatie of medewerkers vast in dienst te nemen. Stapelbanen of combinatiebanen kunnen in zo een soort situatie mogelijk een uitkomst bieden. Dit houdt in dat een werknemer bij een of meerdere werkgevers meerdere kleinere functies heeft die samen een volledige functie zijn;
- e. **Externe jobcoaching kan verstorend werken.** Externe jobcoaching tijdens werktijd kan volgens sommige werkgevers verstorend werken voor het primaire proces. Oplossing kan zijn om te werken met andere begeleidingsvormen als interne jobcoaching of leidinggevendenden of collega's die geschoold zijn om specifieke begeleiding te geven.
- f. **Baancreatie lastig bij krimp en recessie:** Banen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt laat zich soms moeilijk combineren met krimp vanwege bezuinigingen. Werkgevers kunnen in dat soort situaties terughoudend zijn om baancreatie toe te passen. Bij een neergaande economie is arbeidstoeleiding, en dus ook baancreatie, in het algemeen moeilijk. Alleen vraaggericht benaderen en zoeken naar verdienmodellen ondanks krimp is daar wellicht nog tegenover te stellen.

Aandachtspunten rond geplaatste medewerkers zijn:

- a. **Begeleiding is nodig:** Veel medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt hebben extra begeleiding nodig vergeleken met een reguliere medewerker. De ervaring is bovendien dat deze begeleidingsnoodzaak langdurig is, meestal gedurende hun hele loopbaan. Werkgevers gaan verschillend om met de begeleiding van de nieuwe medewerkers: sommige organisaties regelen dat zelf, via scholing van leidinggevendenden en buddy's of interne jobcoaches (soms ook omdat ze de externe jobcoaches te weinig deskundig vinden en voor te weinig uren ingezet), anderen hebben juist goede ervaringen met externe jobcoaching. Wederom zijn hierin de eigen situatie, behoeften en verwachtingen leidend;
- b. **Uitval komt meestal vaker voor:** Gemiddeld vallen deze medewerkers vaker uit. Door privé zaken waar zij vaker een grotere impact van ondervinden, maar ook door drukte op het werk doordat deze medewerkers vaker minder goed tegen stress kunnen. Het is belangrijk hier rekening mee te houden bij de begeleiding (wat vaker dan bij een andere medewerker een vinger aan de pols houden), maar ook in de planning van het werk (de medewerker bijvoorbeeld niet inplannen met een andere medewerker die zelf ook niet zo stressbestendig is);

- c. **Fouten mogen maken:** Fouten mogen maken is noodzakelijk voor het leerproces van een medewerker. Het is belangrijk de nieuwe medewerker deze ruimte te laten. Tegelijkertijd is voor de werkgever het bedrijfseconomische perspectief van belang. De vrijheid om fouten te mogen maken en het zich staande kunnen houden van het bedrijf moeten met elkaar in balans zijn.

4.2.3 Welke knelpunten ervaren werkgevers?

In deze paragraaf gaan we in op knelpunten die werkgevers ervaren bij de realisatie van banen voor mensen met een afstand. Hiervoor putten we uit het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut onder werkgevers en hun ervaringen met baancreatie. De knelpunten spitsen zich met name toe op wet- en regelgeving en het functioneren van uitvoeringsorganisaties die (direct of indirect) werkgevers ondersteunen bij baancreatie. De opsomming hieronder is niet bedoeld om volledig te zijn. Het is een illustratie van de zaken waar werkgevers tegenaan lopen. Het laat zien dat om de toepassing van baancreatie verder te bevorderen, snel en transparant inzicht in beschikbaarheid van voldoende geschikte kandidaten noodzakelijk is:

- a. **Het vinden van voldoende/de juiste medewerkers:** Werkgevers lopen ertegenaan dat het moeilijk is om voldoende en de juiste kandidaten te vinden voor gecreëerde functies. Zij vinden dat overheidsorganisaties die inzicht zouden moeten hebben in potentiële kandidaten (gemeenten en UWV), dit inzicht vaak niet hebben en daardoor niet snel kandidaten kunnen aandragen. De organisaties kennen hun uitkeringsgerechtigden nog steeds onvoldoende, en dan is het moeilijk de juiste kandidaten te vinden, ook al stel je maar een beperkt aantal eisen als werkgever (zoals motivatie voor een bepaalde branche). Gemeenten hebben bovendien op een specifieke doelgroep van 'niet-uitkeringsgerechtigden' (zoals jonggehandicapten die bij hun ouders wonen) geen of nauwelijks zicht³³ – terwijl zij voor deze doelgroep wel een taak hebben. Gemeenten kijken ook niet altijd regionaal naar geschikte kandidaten en werken hierbij niet altijd samen met andere gemeenten in de eigen regio;
- b. **De communicatie met de uitvoeringsorganisatie** over het vinden, selecteren en matchen van kandidaten is niet altijd goed. Specifiek geven sommige werkgevers aan zelf te willen kunnen zoeken in geanonimiseerde bestanden. De mogelijkheden die daar nu voor zijn – de kandidatenverkenner van UWV – vinden zij niet goed genoeg. De kandidatenverkenner niet actueel is, c.q. kandidaten blijken toch niet beschikbaar. Ook geeft de verkenner een te anoniem/algemeen beeld waardoor werkgevers zich onvoldoende een beeld kunnen vormen van de (kwaliteiten van de) kandidaat;
- c. Het **aanvragen van subsidies** is vooral voor mkb-bedrijven vaak te ingewikkeld en tijdrovend. En sommige kandidaten hebben geen 'stempel', maar wel een afstand tot de arbeidsmarkt, waardoor werkgevers bepaalde kandidaten dan niet aannemen, omdat ze voor deze mensen bijvoorbeeld geen loonkostensubsidie en no-riskpolis krijgen. Voor sommigen zijn de subsidies namelijk echt voorwaarde voor aannemen, terwijl dat voor anderen niet het geval is. Dat heeft te maken met de financiële ruimte in het bedrijf;
- d. **Te veel 'leveranciers van kandidaten en subsidies'**, door de regel dat de woongemeente van de kandidaat de subsidies regelt. Het kan voorkomen dat een bedrijf waar zes mensen aan het werk zijn gegaan bij zes gemeenten jobcoaching en andere subsidies moet aanvragen. Dat is niet te doen voor veel werkgevers;
- e. **Verschillende regelingen per gemeente:** Het is voor werkgevers onhandig dat elke gemeente eigen regels heeft over subsidies, vaststellen van loonwaarde of de plaatsing van kandidaten. Een voorbeeld: een ondernemer meldt dat een gemeente waarmee hij te maken heeft, onredelijke eisen stelt aan het contract voor een kandidaat: na drie maanden een vast contract, anders wil de gemeente niet dat de kandidaat bij de ondernemer gaat werken. Ook komt het voor dat een gemeente tegen de regels in niet voor een gehele aanstelling van een uitkeringsgerechtigde loonkostensubsidie wil geven, maar bijvoorbeeld alleen voor dat aantal uren waarmee de kandidaat uit de uitkering komt;
- f. **Kwaliteit en omvang begeleiding:** De ondersteuning vanuit de gemeente is soms minder dan vanuit UWV (aantal uren jobcoaching). In voorkomende gevallen stellen gemeenten strengere eisen voor vergoeding van

³³ Dit geldt niet voor VSO- en Pro-leerlingen. Deze zijn als zij hun schoolloonaanbaan afsluiten doorgaans wel in beeld via de 'sluitende aanpak'. Dit zijn samenwerkingen tussen onderwijsinstellingen en gemeenten op lokaal niveau met als doel de overgang van school naar werk goed te laten verlopen.

interne jobcoaching dan UWV. Waar UWV vergoeding kon geven voor begeleiding door een ervaren iemand die een Harrie-training³⁴ had gevolgd, eiste de gemeente dat de interne jobcoach een hbo-opleiding had gevolgd.

4.3 Financiële aspecten bij baancreatie

Het is noodzakelijk de financiële aspecten te kennen die een rol spelen bij baancreatie, en de afwegingen die werkgevers daarbij maken. We hebben al eerder aangegeven dat een werkgever een **verdienmodel** moet hebben om te garanderen dat de banen kunnen blijven voortbestaan. Dat is voor aangepaste banen niet anders dan voor reguliere banen. Werkgevers moeten verder rekening houden met de volgende **financiële aspecten**:

- a. **De kosten van het baancreatieproces:** De adviseurs van de werkgeversservicepunten³⁵, gemeenten, SW-bedrijven of UWV verlenen hun diensten in de meeste gevallen, maar niet altijd, gratis. Dat geldt niet voor adviesbureaus, re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties die baancreatie in hun portfolio hebben. Daarnaast moet een bedrijf er zelf tijd in investeren en kunnen er extra kosten zijn voor bedrijfshuisvesting en inrichting of werkaanpassingen. Met name sociale ondernemingen ondervinden soms moeilijkheden bij het financieren van dergelijke zaken, omdat hun winstmarge niet altijd voldoende is om reguliere financiering te krijgen. Werkgelegenheidsfondsen als Start Foundation of Stichting Doen bieden vaak wel mogelijkheden. Hier gaan we in het volgende hoofdstuk verder op in;
- b. **De (voor)financiering van de banen:** Als een bedrijf niet voldoende middelen heeft om de lonen van de medewerkers voor te financieren tot de opdrachtgever de producten of diensten betaalt, dan is daarvoor voorfinanciering nodig (dit komt soms bij een sociale onderneming voor). Of wanneer werknemer nog niet meteen productief is op het niveau dat hij/zij de kosten terugverdient dan moet ook het loon voorgefinancierd worden. Ook voor het uitbreiden of opstarten van een bedrijf kunnen ondernemers een bedrijfskrediet nodig hebben. Sociale ondernemingen kunnen daarvoor vaak niet terecht bij reguliere geldverstrekkers. We hebben gezien dat zij ook in deze gevallen financiering zoeken bij meer sociale geldverstrekkers;
- c. **De extra kosten van begeleiding:** Begeleiding en extra aandacht – al dan niet extern – is vaak nodig bij mensen met een afstand die (weer) aan het werk gaan. De noodzaak van extra begeleiding blijft bovendien vaak bestaan. Dit kan knellen omdat de jobcoachregeling gewoonlijk maximaal drie jaar duurt. Daarnaast is het aantal uren jobcoaching niet altijd voldoende, en willen werkgevers de begeleiding soms liever zelf regelen en daarvoor een vergoeding ontvangen;
- d. **De kosten van technologie voor aanpassing van banen:** Hiervoor bestaat nog geen subsidie-instrument, terwijl bijvoorbeeld een operator support system de begeleiding deels overneemt en de productiviteit en ontwikkeling van medewerkers kan verbeteren. Dit vraagt dus om een investering van de werkgever.

³⁴ Harrie Helpt is een training voor medewerkers die een collega met een arbeidshandicap op de werkvloer (gaan) begeleiden. De letters van Harrie staan voor: hulpvaardig, alert, rustig, realistisch, instruerend en eerlijk. Zie: <https://www.ikbenharrie.nl/>

³⁵ Een werkgeversservicepunt is een samenwerkingsverband tussen UWV, gemeenten, onderwijsinstellingen en diverse (lokale) kenniscentra en andere partijen. Werkgeversservicepunten zitten op 35 plaatsen in het land. Werkgeversservicepunten leveren werkgeversdienstverlening bij onder andere baancreatie.

Aanbieders en baancreatie

In dit hoofdstuk kijken we naar de naar partijen die werkgevers (direct en indirect) ondersteunen bij baancreatie en naar hun ervaringen. Dit zijn belangrijke inzichten die kunnen helpen de bredere toepassing van baancreatie te stimuleren. We brengen daarbij ook de organisaties in beeld die werkgeversdienstverlening aanbieden bij baancreatie, financieren of met kennis ondersteunen, en de netwerken van en opleidingen voor betrokkenen op het gebied van baancreatie. Een transparant overzicht van betrokken partijen en hun rol, is voorwaardelijk voor de bredere toepassing van baancreatie.

5.1 Aanbieders van baancreatie en hun aanpak

Belangrijke partijen bij baancreatie zijn natuurlijk werkgevers – als vragende partij – en partijen die werkgevers ondersteunen bij het creëren van passend werk, onder andere door de methoden die in de vorige paragraaf zijn beschreven toe te passen. Deze partijen noemen wij de *aanbieders van baancreatie*.

Er zijn diverse aanbieders actief op het gebied van baancreatie, in verschillende sectoren en met een eigen focus in de aanpak die zij hanteren. We bespreken in deze paragraaf typen aanbieders, hun focusgebieden en welke verschillen en overeenkomsten er zijn in hun aanpak.

5.1.1 (Semi)publieke aanbieders

De (semi)publieke aanbieders van baancreatie zijn werkgeversservicepunten (WSP's), UWV, (gemeenschappelijke uitvoeringsorganisaties van) gemeenten en SW-bedrijven.

Werkgeversservicepunten (WSP's) zijn een belangrijke partij in baancreatie. WSP's zijn samenwerkingsverbanden tussen het UWV, (een) gemeente(n) en SW-bedrijven, en eventueel nog andere partijen op het gebied van re-integratie. Er zijn op dit moment 35 WSP's in Nederland rond 35 centrumgemeenten van arbeidsmarktregio's.³⁶ Bij WSP's is kennis en ervaring op het gebied van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanwezig. Bij een WSP kan een werkgever terecht wanneer het iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt wil aannemen. Het WSP biedt ondersteuning en informatie, en heeft toegang tot kandidaten om in te zetten op (gecreëerde) vacatures. De dienstverlening van WSP's wordt gratis aangeboden.

WSP's hebben ook kennis van en ervaring met baancreatie. Om passende functies vorm te geven zetten WSP's in ieder geval de methoden **IHW**, **IHW 2.0**, **functiecreatie**, **jobcarving** en **werkaanpassing** in. We hebben in het kader van dit onderzoek verschillende (professionals van) WSP's gesproken. Zij geven aan dat de kennis en ervaring met baancreatie tussen WSP's verschilt, evenals de aanwezigheid van gericht beleid om (bepaalde vormen van) baancreatie toe te passen:

- UWV heeft in alle arbeidsmarktregio's *dedicated* IHW-professionals. Volgens een betrokkene biedt men in principe overal IHW en soms functiecreatie aan, hoewel deze herontwerpmethoden relatief beperkt worden toegepast. Het gaat immers om langdurige, kostbare methoden, zowel voor de aanbieder (die deze dienstverlening meestal gratis aanbiedt), als voor de werkgever (die veel tijd moet investeren en te maken krijgt met een organisatieverandering);
- Ook WSP's die actief zijn met herontwerp bieden relatief vaak jobcarving aan, is onze inschatting. Soms gebeurt plaatsing van personen volgens geïnterviewden 'met de uitgangspunten van functiecreatie in het achterhoofd'. Sommige professionals bij WSP's zijn opgeleid in én IHW én functiecreatie. Zij maken een mix van de methoden en gebruiken wat hen het in een bepaalde situatie het beste lijkt;

³⁶ https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/werkgeversservicepunten_per_regio_0.pdf

- We hebben geconstateerd dat sommige WSP's onderwerpen als arbeidsanalyse of jobcarving vermelden op hun website. Maar we hebben ook een WSP gezien dat heel gestructureerd en goed georganiseerd herontwerp meeneemt in de vraaggerichte aanpak van de werkgeversbenadering, die dat niet doet;
- Verder: treden alle betrokken partijen met één visie en een afgestemd aanbod voor werkgevers naar buiten? WSP Achterhoek is een voorbeeld van een WSP waar dat gebeurt en waar veel aandacht is besteed aan teamvorming met subteams waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn. Ook is daar gekozen voor één herontwerpmethodiek (functiecreatie) waarin iedereen geschoold is en bijna iedereen gecertificeerd. Er worden door geïnterviewden andere WSP's genoemd waar soms wel veel mensen getraind zijn in herontwerp, maar waar dat door afwezigheid van visie en sturing op dit onderwerp nauwelijks wordt toegepast;
- Opgemerkt wordt dat WSP's soms als zodanig onherkenbaar zijn, omdat 'WSP' niet in hun naam voorkomt. Een van de geïnterviewden gaf aan dat SZW in het kader van SUWI bezig is daar iets aan te doen. Dat maakt de vindbaarheid voor werkgevers ongetwijfeld groter;
- Uit de interviews bleek dat de **kwaliteit van het baancreatie-aanbod sterk verschilt** tussen WSP's. Dat heeft onder andere te maken met de intensiteit en vraaggerichtheid van de werkgeversbenadering. 'In werkelijkheid heeft dat een wisselende intensiteit. Het valt of staat met contacten met werkgevers. Men was van oudsher gewend 'op vacatures te lopen'. Dat moet anders', aldus een geïnterviewde. Ook is de kwaliteit van de samenwerking binnen een WSP van belang. Als de samenwerking van de centrumgemeente met UWV bijvoorbeeld stroef gaat, dan is dat ook het geval bij de kleinere gemeenten rond de centrumgemeente.

Zoals aangegeven bieden ook (uitvoeringsdiensten van) **gemeenten** en **sociale werkbedrijven** baancreatie aan, buiten het verband van een WSP. Daarbij gaat het voor zover we hebben kunnen zien gewoonlijk om **functiecreatie**. Dat is begrijpelijk, omdat die methode speciaal voor gebruik door sociale werkbedrijven ontwikkeld is. Herontwerp lijkt ook daar weinig toegepast te worden. Locus Netwerk was tot en met 2019 een publiek-private aanbieder. Locus was een initiatief van Cedris en Divosa en kwam voort uit het project Toonaangevende werkgevers van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2009-2011). Het was een netwerk van zo'n 115 bedrijven, gemeenten, arbeidsmarktregio's en SW-bedrijven dat onder andere succesvolle functiecreatietrajecten bij bedrijven heeft gerealiseerd. Vanaf 2020 zijn de Locusadviseurs werkzaam vanuit De Normaalste Zaak³⁷. Dit is een werkgeversnetwerk met meer dan 700 markt- en overheidswerkgevers die werk maken van breed inclusief werkgeven. Daarmee is De Normaalste Zaak ook een private aanbieder van functiecreatie geworden met een sterke link naar publieke aanbieders.

Box 1 (Semi)publieke aanbieders van baancreatie en andere betrokken partijen

Werkgeversdienstverlening

- WSP's
- UWV
- Sociale werkbedrijven, zoals Extend MVO (onderdeel van sociaal werkbedrijf Soweco, dat zich zelfstandig profileert als aanbieder)
- Gemeenten
- Uitvoeringsorganisaties van gemeenten (gemeenschappelijke regelingen)
- Landelijk servicepunt werkgeversdienstverlening UWV
- Schakelpunt landelijke werkgevers van de WSP's

Interne aanbieders met veel kennis (die die ook kennis verspreiden buiten hun organisatie)

- Binnenwerk voor Rijksoverheid
- UWV: centrale HR-afdeling voor UWV-onderdelen

Naast de regionale publieke aanbieders, zijn er ook twee **landelijke servicepunten**, voor bedrijven met veel vestigingen die graag vanuit een servicepunt bediend worden. Vanuit UWV is dat het Landelijk Werkgeversservicepunt (gevestigd bij het UWV-hoofdkantoor). Daarnaast is er het Schakelpunt Landelijke Werkgevers van Samen voor de

³⁷ Zie <https://locusnetwerk.nl/actueel/locus-en-de-normaalste-zaak-gaan-samen/>

klant³⁸. Dit schakelpunt vormt de verbinding tussen de regionale WSP's en stemt ook af met het Landelijke Werkgeversservicepunt van het UWV. Het schakelpunt biedt arrangementen voor werkgevers aan. Baancreatie is daarvan voor zover we weten geen onderdeel van. Wel doet het schakelpunt projecten die raken aan baancreatie; zie het Praktijkvoorbeeld Uniforme Functiebeschrijvingen Albert Heijn zoals beschreven in paragraaf 5.2.

5.1.2 Private aanbieders

Naast de (semi)publieke aanbieders en andere betrokkenen zijn er ook private partijen actief die werkgeversdienstverlening bieden op het gebied van baancreatie. Belangrijk aspect van de dienstverlening van deze partijen is – net als de (semi)publieke aanbieders – het vormgeven van passend werk. We zijn de volgende typen private dienstverleners tegengekomen op het gebied van baancreatie: **re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties**, **ontwikkelaars van baancreatiemethoden** die zelf ook baancreatie aanbieden, **adviesbureaus** op het gebied van sociaal ondernemen, PSO, baancreatie en dergelijke, uitzendbureaus die ook baancreatie aanbieden, en **aanbieders die zijn opgezet vanuit cliëntgroepen en vanuit een organisatie van inclusieve werkgevers**. In het verleden heeft ook werkgeversorganisatie AWWN enige tijd bedrijfsadvies over baancreatie aangeboden. Zie ook box 2 hieronder.

We vermoeden op basis van de gesprekken, en vanwege het feit dat het de eenvoudigste en vaak snelste methode is, dat **jobcarving** een van de meest toegepaste baancreatiemethoden is door private aanbieders. Soms wordt ook plaatsing van individuen gedaan vanuit de principes van functiecreatie, wat meer duurzaamheid kan garanderen. Ook maken private aanbieders gebruik van **IHW** en **functiecreatie** als methoden om banen te creëren. De meeste geïnterviewden geven aan dat ze herontwerp in verhouding weinig toepassen. Het gaat om intensieve, tijdrovende, kostbare processen; werkgevers moeten goede redenen hebben om die investering te doen.

Box 2 Private aanbieders baancreatie en andere betrokken partijen

Directe werkgeversdienstverlening

- Re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties als **Stam BV**, **Mind at work**, **Jobstap**
- Ontwikkelaars van baancreatiemethoden die zelf ook baancreatie aanbieden, zoals **Disworks** en **De Baaningenieurs**
- Adviesbureaus op het gebied van sociaal ondernemen, PSO, baancreatie en dergelijke, zoals **Björn Schuurmans Consultancy**
- Uitzendbureaus die ook baancreatie aanbieden, zoals **Randstad** en **Olympia Werkvertrouwen**;
- Een sociale onderneming met nauwe betrokkenheid van werkgevers en mensen met beperking die deze groepen koppelt en ondersteunt: **Onbeperkt aan de Slag**;
- Opgezet vanuit cliëntgroepen, zoals **Stichting Studeren en Werk op Maat (SWOM)**
- Vanuit een organisatie van inclusieve werkgevers: **De Normaalste Zaak**

Daar waar publieke dienstverleners hun dienstverlening gratis aanbieden, geldt dit niet voor de private aanbieders. Op basis van de interviews concluderen wij dat voor beide iets te zeggen is. Wanneer het betaalde dienstverlening betreft verwacht de betalende partij ook iets, maar is deze tegelijkertijd meer geïnteresseerd aan en eigenaar van het proces. Aan de andere kant zijn werkgevers eerder bereid om aan de slag te gaan met baancreatie als de dienstverlening gratis wordt aangeboden. Met name voor de langdurige methoden als IHW is moeilijker draagvlak te organiseren als het om betaalde dienstverlening gaat.

5.1.3 Ondersteuners baancreatie

Naast aanbieders van baancreatie zijn er allerlei partijen die baancreatieprocessen bij werkgevers ondersteunen. Dat betreft **kennisinstellingen**, **ontwikkelaars**, **werkgeversorganisaties**, **netwerken van aanbieders**, **netwerken van professionals** waaronder beroepsorganisaties, **keurmerkaanbieders**, **opleiders** en **financiers**, zie box 3.

³⁸ <https://www.samenvoordeklant.nl/dienstverlening/werkgevers-en-werkzoekendendienstverlening/schakelpunt-landelijke-werkgevers>

Zoals reeds benoemd is, hebben werkgevers soms een bedrijfskrediet nodig voor de financiering van baancreatie. Voor veel sociale ondernemers is het afsluiten van een bedrijfslening niet mogelijk. Voor financiering moeten zij dus verder kijken. In dit onderzoek zijn wij een aantal maatschappelijke fondsen tegengekomen die vanuit een financieringsrol betrokken zijn bij baancreatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze zijn in onderstaande box opgenomen.

Box 3 Ondersteuners baancreatieproces

Kennisinstellingen, ontwikkelaars en promotoren

- Landelijke organisaties publiek: Cedris, SBCM, Divosa, VNG;
- Landelijke werkgeversorganisaties: AWWN, VNO-NCW, De Normaalste Zaak, Social Enterprise NL;
- Private ontwikkelaars van baancreatiemethoden: Disworks en De Baaningenieurs
- Regionale werkgeversorganisaties als Brabants Besten, Koenraed, Loopbaanstation
- Kenniscentra en -platforms:
 - Kenniscentrum voor inclusieve en sociale werkgelegenheid;
 - Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie CIAO
 - AKC
 - Kennisalliantie Inclusie en Techniek (KIT) (samenwerkingsverband Cedris, SBCM, TNO);
 - Coalitie voor Techniek en Inclusie (CTI) (samenwerkingsverband UWV, Tilburg University, Landelijke Cliëntenraad, Jobstap, ministerie van SZW, Robot Academie, AWWN)
 - Universiteiten, hogescholen, TNO
- Organisaties en kenniskringen van professionals
 - Kenniskring jobcoaching
 - Noloc (jobcoaches, loopbaanadviseurs)
 - NVaA (arbeidsdeskundigen)
 - Netwerk van UWV – IHW professionals
 - Gecertificeerde jobcreators (functiecreatie)
 - Gecertificeerde PSO-adviseurs <https://www.pso-nederland.nl/pso-adviseurs-2/Overzicht-gecertificeerde-PSO-adviseurs>
- Technologieontwikkelaars en -bedrijven
- Keurmerkaanbieders, zoals PSO Nederland

Opleiders/trainers baancreatie

- Disworks: Functiecreatie (onder andere in samenwerking met SBCM)
- CIAO: IHW 2.0
- Capabel: IHW
- Extend MVO: eigen versie
- De Baaningenieurs: teamcrafting
- Verschillende aanbieders, waaronder Stimulansz: training jobcarving

Financiers baancreatie

- De publieke dienstverleners die baancreatie meestal gratis aanbieden
- Voor sociale ondernemingen: onder andere sociale werkgelegenheidsfondsen als Start Foundation, Rabobank groep, Stichting doen, Anton Jurgensfonds. Social Enterprise NL geeft een tool met financieringsmogelijkheden: <https://www.social-enterprise.nl/advies-voor-ondernemers/wegwijzers/Finance-Tool>

5.2 Mogelijkheden voor baancreatie in verschillende branches

Werkgevers die ervaring hebben met baancreatie geven zelf aan dat baancreatie **in principe in elk bedrijf mogelijk** is. Om werkgevers zonder ervaring op dit vlak te inspireren, zijn branchevoorbeelden nuttig. Om sectororganisaties, werkgevers en aanbieders te ondersteunen, hebben Cedris, SBCM en AWWN vijf branchemodellen inclusief werkgeven ontwikkeld voor de sectoren primair onderwijs, voortgezet onderwijs, sport, umc's en kunststof en rubber³⁹. Deze branchemodellen beschrijven onder andere ervaringen van werkgevers in de sector, voorbeelden van aangepaste functies die mogelijk zijn in de sector en informatie over aanbieders en het proces.

De verschillende baancreatiemethoden worden in verschillende branches ingezet; de betrokken partijen geven aan dat de methoden zo ontwikkeld zijn dat ze in alle branches geïmplementeerd kunnen worden. In de uitvoering van de baancreatie zijn bepaalde baancreatiemethoden volgens sommige geïnterviewden in bepaalde sectoren wel gemakkelijker toepasbaar dan in de andere. Zij gaven de volgende voorbeelden.

³⁹ Zie https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/inclusief-werkgeven/?filter_target=31

De **zorgsector** wordt vaak genoemd als branche waar mogelijkheden liggen voor toepassing van baancreatie. In de zorgsector bestaat er een grote vraag naar arbeidskrachten. In het verleden zijn veel ondersteunende functies wegbezuinigd en daarmee vielen gaten. Nu is de wens er om vooral in deze ondersteunende functies opnieuw mensen aan te nemen. Het is moeilijk deze functies te vervullen. Hier liggen kansen om passende functies te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een sprekend voorbeeld is werken met statushouders met een buitenlandse opleiding in de geneeskunde of verpleegkunde, met diploma's die in Nederland niet geldig zijn. Er zijn initiatieven om deze doelgroep werk (of een stageplek) te bieden in ziekenhuizen, terwijl de kandidaat een opleiding volgt voor een Nederlands diploma. Er zijn in de zorgsector – vanwege de grote vraag naar arbeidskrachten in ondersteunende functies – ook mogelijkheden voor mensen die om andere redenen een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

Naast de zorgsector worden ook **productiebedrijven**, zoals drukkerijen of assemblagebedrijven, genoemd als kansrijke branches voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt vanwege het aanbod aan functies met repetitief werk. Hetzelfde geldt voor bedrijven in **de afval- en milieubranche**. Van oudsher werken daar veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Denk aan kringloopbedrijven en recycling van elektronica.

Het Schakelpunt Landelijke Werkgevers van de WSP's en de Landelijke werkgeversdienstverlening van UWV ondersteunen veel grote bedrijven en bijvoorbeeld **winkelketens** die voor andere bedrijven als voorbeeld kunnen dienen. Een voorbeeld is het Praktijkvoorbeeld Uniforme Functiebeschrijvingen Albert Heijn. Albert Heijn en UWV hebben samen vier winkelfuncties waarop veel kandidaten uit de Banenafpraak geplaatst worden, uniform op taakniveau beschreven. Dit vergemakkelijkt de plaatsing van verdere kandidaten. Tijdens een workshop hierover bij een Praktijkdag van de Programmaraad op 7 december 2019 concludeerden de deelnemers dat een dergelijke aanpak ook heel goed toepasbaar zou zijn bij andere winkelketens zoals bouwmarkten.

In een aantal branches wordt al veelvuldig gewerkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De voornaamste voorbeelden hiervan zijn de **schoonmaakbranche, groenvoorziening en catering**. In deze branches worden daardoor vaak geen specifieke baancreatiemethoden ingezet. De nadruk ligt op het werven van kandidaten en het begeleiden van de medewerkers.

5.3 Ervaringen van aanbieders: knelpunten en randvoorwaarden

We hebben al de ervaringen van de werkgevers besproken, in het voorgaande hoofdstuk, en gaan hieronder in op de ervaringen van aanbieders en in het bijzonder waar zij tegenaan lopen in hun werk. We bespreken eerst de knelpunten die aanbieders ondervinden, waarna we de randvoorwaarden voor succesvolle baancreatie uiteenzetten. Een deel van de knelpunten overlapt overigens met knelpunten bij arbeidstoeleiding in het algemeen. Die gelden ook bij baancreatie.

5.3.1 *Knelpunten ervaren door aanbieders*

De aanbieders van baancreatie ervaren bepaalde knelpunten in de uitvoering van hun werk. Deels bevinden deze knelpunten zich aan de kant van werkgevers. Maar zij zien ook dingen die zij zelf beter kunnen doen. Ook op stelselniveau zien zij knelpunten. In onderstaande figuur zijn deze samengevat, met een uitsplitsing naar uitvoeringsniveau en stelselniveau.



Figuur 2: Knelpunten die aanbieders van baancreatie ervaren

Knelpunten die aanbieders ervaren in relatie tot werkgevers

- Werkgevers hebben onvoldoende kennis over baancreatie. Voor veel werkgevers is het onduidelijk wat baancreatie inhoudt, wat het op kan leveren en welke inspanningen ermee gemoeid zijn. De vraag naar baancreatie is daardoor zo goed als afwezig. Ook wordt vaak gedacht: 'in onze organisatie is daar geen plek voor'. Dit komt voor bij meer kennisintensieve organisaties. Werkgevers zijn zich er onvoldoende van bewust dat baancreatie ook mogelijkheden biedt voor/met hoogopgeleide kandidaten met een beperking. Tegelijkertijd is het zo dat ook in kennisintensieve organisaties werk geïdentificeerd kan worden dat door minder hoogopgeleide mensen met een afstand uitgevoerd kan worden;
- Werkgevers denken vaak in bestaande functies, en niet in taken of werkzaamheden. Als ze dan toch meer inclusief willen zijn, wordt vaak voor jobcarving gekozen waarin een bestaande functie wordt aangepast aan de persoon. Het probleem hierbij is dat de functie niet duurzaam is, omdat de functie voor een specifieke persoon is vormgegeven. Desondanks vinden aanbieders het nog steeds een goede aanvullende methode;
- Werkgevers worden soms afgeschrikt door ingrijpende methoden als IHW, functiecreatie en veelomvattende technologische oplossing. Deze methoden kunnen overigens wel degelijk een goed antwoord zijn op de personeelsvraagstukken van werkgevers, maar er is vaak een lang voortraject nodig voordat zo'n proces kan starten. Werkgevers zijn daarom ook op zoek naar flexibele en makkelijk te implementeren methoden.

Knelpunten die aanbieders ervaren in de eigen aanpak

- Aanbieders moeten hun dienstverlening beter afstemmen op de werkgever. De insteek moet vraaggericht zijn en de communicatie vanuit aanbieders en kennisinstellingen is nog te weinig gericht op werkgevers. De taal van de ondernemer wordt niet of nauwelijks gesproken. Aanbieders geven aan dat te star wordt vastgehouden aan verschillende methoden. Baancreatie wordt soms teveel als doel gezien, terwijl het een middel is. Baancreatie wordt door aanbieders nog te weinig toegesneden op werkgeversvragen. Werkgevers denken niet in termen van baancreatie, maar zijn simpelweg opzoek naar personeel dat de organisatie iets oplevert. De methode moet ondersteunend zijn aan de vraag van de werkgever, en niet leidend;
- Naast de taal, is ook de kennis en informatie over baancreatie (te) beperkt en versnipperd. Zo werken kennisinstellingen teveel naast elkaar in plaats van met elkaar. Ook aanbieders hebben behoefte aan meer afstemming onderling;
- Veel baancreatiemethoden richten zich bij de analyse en creatie van passend werk vooral op 'elementaire taken'. De banen die op die manier gecreëerd worden zijn daardoor vaak (te)veel gericht op lageropgeleiden. Methoden die geschikter zijn om banen passend te maken voor hoger opgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn minder wijdverspreid. Stichting Studeren en Werk op Maat (SWOM) gebruikt functiecreatie om passend werk te maken voor mensen met een hogere opleiding. Ook de nieuwe versie van IHW, IHW 2.0, is minder gericht op

elementaire taken waardoor er ook meer mogelijk is voor mensen met een hoger opleidingsniveau. We constateren dus al ontwikkeling op dit knelpunt;

- d. Er zijn niet altijd kandidaten om een gecreëerde functie in te vullen. Dat komt enerzijds doordat er onvoldoende kennis is over mensen in de 'bestanden'. Anderzijds is het een onvolkomenheid in het baancreatieproces en hoe dit toegepast wordt in de praktijk: je oriënteren op beschikbare kandidaten in de regio hoort bij de voorbereiding.

Knelpunten die voortkomen uit 'het stelsel' of wet- en regelgeving

- a. Een situatie waar aanbieders tegenaan lopen wanneer er na veel moeite een passende baan is gecreëerd, is het volgende: wanneer de kandidaat voor de baan een loonwaarde heeft van 100%, waardoor de werkgever voor de kandidaat geen loonkostensubsidie kan ontvangen, is de werkgever niet (altijd) bereid om voor de gecreëerde baan 100% wettelijk minimumloon te betalen. In de ogen van de werkgever is de gecreëerde baan niet 100% van het wettelijk minimumloon waard;
- b. De baten die voortvloeien uit de investering die een ondernemer doet in baancreatie, vloeien niet volledig terug naar de ondernemer, maar zijn ook maatschappelijke baten. De vermindering in uitkeringslasten levert gemeenten voordeel op, maar niet de ondernemer. Van vermindering van zorgkosten profiteert de zorgverzekering;⁴⁰
- c. De grote hoeveelheid aan veranderingen in het stelsel maakt het onoverzichtelijk voor ondernemers. Zo is het niet geheel duidelijk voor sommige werkgevers of zij risico's dragen en hoe die risico's eruitzien. Ook is het vaak onduidelijk of een ondernemer aanspraak kan maken op subsidies en waar zij hiervoor aan het juiste adres zijn.

5.3.2 Randvoorwaarden voor aanbieders voor succesvolle baancreatie

De aanpak van aanbieders, hun ervaringen en de knelpunten die zij ondervinden, leiden tot een aantal randvoorwaarden voor succesvolle baancreatie vanuit het perspectief van de aanbieders.

Creëren van draagvlak

De meest genoemde randvoorwaarde voor baancreatie is het benodigde draagvlak binnen een organisatie waar banen gecreëerd worden, in alle lagen van de organisatie. Vooral bij ingrijpende methoden als IHW en functiecreatie, die feitelijk een organisatieverandering inhouden, is dit cruciaal. Daarbij gaat het niet alleen om de strategische top van een organisatie (waar commitment belangrijk is), maar evengoed om de medewerkers op de werkvloer, die te maken krijgen met nieuwe collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het draagvlak kan erg verstevigd worden als een organisatie ook een acute vraag naar personeel heeft. Dan is er immers de noodzaak om nieuw personeel aan te nemen en wordt de werkdruk op de medewerkers die al in dienst zijn, verlicht.

Het is lastiger voor organisaties om draagvlak te creëren als deze niet voortkomt uit een intrinsieke motivatie, maar uit extrinsieke motivatie (zoals de banenafpraak). Extrinsieke motivatie kan wel de intrinsieke motivatie versterken. Het helpt als organisaties inclusie opnemen in hun visie, zodat inspanning wordt geleverd om de gecreëerde banen te borgen. De motivatie voor het creëren en behouden van de banen moet ingebed worden in de organisatie, zodat deze ook niet afhankelijk is van bepaalde individuen.

Tenslotte is draagvlak binnen de eigen organisatie, en vooral in de top (op directie- of bestuursniveau) nodig voor het beschikbaar hebben van financiering voor baancreatie. Financiering is een belangrijke voorwaarde voor baancreatie. Zonder draagvlak en 'commitment' van de top, zal er niet snel (structurele) financiering zijn, en dus ook geen middelen (en tijd) om baancreatie toe te passen.

⁴⁰ Het concept van de 'parallele arbeidsmarkt' haakt hierop in. In wijken worden nieuwe banen voor bewoners gecreëerd met zinvolle taken die eerst niet betaald werden. Partijen die profiteren van de resultaten, dragen bij aan de financiering. Zie onder andere <https://www.startfoundation.nl/programmas/parallele-arbeidsmarkt>
De gemeenten Groningen en Tilburg organiseren pilots volgens dit concept.

Bij sommige methoden voor baancreatie is er expliciet aandacht voor het creëren draagvlak. Ook zijn er andere hulpmiddelen beschikbaar, zoals bijvoorbeeld de Toolbox inclusief⁴¹.

Informatievoorziening: zowel voor werkgever als aanbieder

Een andere belangrijke voorwaarde is dat werkgevers op de hoogte moeten zijn van baancreatiemethoden. Het vergt kennis en ervaring om aan de slag te gaan met nieuwe banen, voor een doelgroep die intensieve begeleiding nodig heeft. Aanbieders kunnen hierin ondersteunen, maar werkgevers moeten zelf ook actief kennis opdoen over wat de inzet van baancreatie voor hun organisatie betekent. Als zij vooraf door de aanbieder beter geïnformeerd zijn over wat baancreatie inhoudt en welk beslag op tijd en geld die meebrengt, en hun verwachtingen daardoor beter aansluiten op de werkelijkheid, is de kans van slagen van groter.

Anderzijds moeten aanbieders zich verdiepen in de wereld van de werkgever. Aanbieders moeten goed zicht hebben op zowel de processen in een bedrijf, als op de cultuur. Meerdere respondenten geven daarnaast aan dat het voorkomt dat functies worden gecreëerd en het vervolgens lang duurt voordat er personeel op geplaatst kan worden. Het zoeken naar een goede match van functie en aanbod van personeel is geen sinecure en vergt tijd en aandacht. Voor succesvolle baancreatie en plaatsing van kandidaten, is het belangrijk de vraagkant en de aanbodkant zoveel mogelijk bij elkaar te brengen.

Begeleiding voor de werknemer met een arbeidsbeperking

De doelgroep 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' is heel divers. Het kan gaan om mensen met een taalachterstand, fysieke beperking, autisme, et cetera. Ook binnen die kaders heeft elk individu zijn of haar eigen ondersteuningsbehoeften en capaciteiten. Dat maakt dat het creëren van banen altijd een bepaalde mate van flexibiliteit en maatwerk vereist. Naast het zorgen voor een functie die goed aansluit bij de nieuwe werknemer, is passende begeleiding een even belangrijke randvoorwaarde voor het creëren van een duurzame baan. Het is dan ook belangrijk om aan het begin van het proces goed in beeld te brengen of dit type begeleiding aanwezig is of aangeboden kan worden binnen een bedrijf. Tot slot is het belangrijk dat zowel vanuit de kandidaat, als vanuit de werkgever een reëel verwachtingspatroon wordt gecommuniceerd, voorafgaand aan het beginnen van het werk, maar ook gedurende de baan.

⁴¹ <https://www.toolboxinclusief.nl/>

Ontwikkelpotentieel: op naar een inclusieve arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk vatten we eerst de belangrijkste knelpunten samen voor de toepassing en ondersteuning van baancreatie. Daarna gaan we in op wat er moet gebeuren om via baancreatie meer geschikte banen beschikbaar te krijgen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: de ontwikkelpaden. Per ontwikkelpad geven we aan welke partijen daarin welke rol zouden kunnen hebben.

6.1 Samenvatting knelpunten

De volgende knelpunten en belemmeringen voor baancreatie kwamen in dit onderzoek naar voren.

Aanbieders werken nog weinig vraaggericht. Dat heeft als gevolg dat de werkgever te weinig het belang voor het eigen bedrijf inziet en er mogelijk niet aan begint. Ook als de werkgever er wel aan begint, is het gevolg van een weinige vraaggerichte aanpak dat de werkgever te weinig eigenaar van het baancreatieproces wordt en processen minder snel verlopen. Bij IHW en functiecreatie gaat het in feite om organisatieveranderingsprocessen die vaak duur en tijdrovend zijn. De ondernemer zet zich er alleen voor in, als deze de opbrengsten voor het bedrijf ziet en deze opwegen tegen de investeringen in tijd, geld en inspanning. Aanbieders spelen onvoldoende in op de vragen en wensen van werkgevers.

Een ander knelpunt is dat slechts weinig WSP's, voor zover wij hebben kunnen nagaan, bewust sturen op de toepassing van baancreatiemethoden en de vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Voor alle aanbieders geldt naar ons inzicht dat ze geen volledig overzicht hebben van de beschikbare baancreatiemethoden en hun de mogelijkheden, en in de beperkingen van verschillende methoden. Dat is ook het gevolg van het feit dat er geen opleidingen of bijscholingsmogelijkheden zijn waar tenminste de eerste beginselen van alle baancreatiemethodieken op het curriculum staan.

Zoals eerder beschreven behelst een baancreatie-aanpak allerlei aspecten: van het onderzoeken van bedrijfsvraagstukken, motieven om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten, via kosten-batenafweging en financieringsplan, naar onderzoek beschikbare doelgroepen, werving, selectie en matching en begeleiding en ontwikkeling. Het is duidelijk dat daarvoor competenties nodig zijn – eerder in dit rapport beschreven – die zelden in een adviseur verenigd zijn. Aanbieders en opleiders van baancreatie onderscheiden die verschillende benodigde competenties nog onvoldoende.

In dit onderzoek is voor het eerst een overzicht gemaakt van beschikbare methoden en aanbieders daarvan. Naar ons inzicht is dat overzicht bij bijna niemand in Nederland beschikbaar. Dat leidt ertoe dat aanbieders niet per se het meest geschikte aanbod aan werkgevers doen, zowel gezien vanuit het belang van de werkgever (geschikt personeel beschikbaar hebben tegen aanvaardbare kosten) als van de aanbieders (zoveel mogelijk werkzoekenden zo duurzaam mogelijk aan het werk helpen). En werkgevers die actief zoeken naar mogelijkheden om bijvoorbeeld inclusief werkgever te worden, kunnen niet makkelijk te weten komen wie mogelijke raadgevers zijn en of die kwalitatief goed werk afleveren.

Hierop voortbordurend komen we tot de volgende ontwikkelpaden om via baancreatie meer banen voor de doelgroep beschikbaar te krijgen:

- a. Kennis verdiepen en verspreiden over baancreatiemethoden;
- b. Prikkelen van motivatie werkgevers voor baancreatie en vraaggericht benaderen;
- c. Beschikbaarheid en vindbaarheid verbeteren van kwalitatief goede ondersteuning en financiering.

Daarnaast is er een belangrijke randvoorwaarde voor baancreatie: beschikbaarheid van voldoende kandidaten en inzicht in hun kwaliteiten. Dit is een knelpunt dat al jaren in elk onderzoek naar arbeidstoeleiding naar voren komt. Gemeenten werken wel aan beter inzicht in hun bestanden, maar de situatie is volgens betrokkenen op veel plekken nog verre van ideaal.

6.2 Ontwikkelpad 1: Kennis verdiepen en verspreiden

Er is zeker een maatschappelijke behoefte aan kennis en vaardigheden over baancreatiemethoden en over het hele proces dat daarmee gepaard gaat, te beginnen met het vraaggericht benaderen van werkgevers. Een overzicht van beschikbare methoden ontbreekt bij de meeste partijen. Ook is er geen goed overzicht van competenties die adviseurs nodig hebben voor de verschillende fasen van een baancreatieproces. Denk aan:

- a. De strategische kant: wat speelt bij werkgevers? Welke oplossingen kunnen daarbij passen?
- b. Het formuleren van een specifieke oplossing en de implementatie ervan: inzicht in bedrijfsprocessen, technologische oplossingen, arbeidskundige kennis, inzicht in regionaal beschikbare kandidaten, veranderkundige vaardigheden;
- c. De matching: welke competenties zijn nodig? Welke kandidaten hebben die of kunnen die ontwikkelen?
- d. Begeleiding en ontwikkeling van geplaatste medewerkers.

Verschuillende kennisinstellingen en -platforms en ontwikkelaars van methoden zijn al betrokken bij (onderzoek naar) het onderwerp baancreatie. Dat betreft onder andere TNO, CIAO (Universiteit Maastricht en UWV), het Kenniscentrum Inclusieve en Sociale Werkgelegenheid (SBCM, Cedris), Disworks, de Baaningenieurs, AKC en de inclusieve-techniekplatforms CTI en KIT, naast universiteiten en hogescholen, waaronder de Hanzehogeschool. Tijdens een van de ontwikkelsessies voor dit onderzoek werd geconstateerd dat er geen behoefte is aan een nieuwe partij die kennis over baancreatie ontwikkelt en verspreidt, maar wel aan samenwerking en uitwisseling tussen partijen die daar al mee bezig zijn. De genoemde partijen houden zich namelijk allemaal bezig met een deel van het onderwerp, bijvoorbeeld een specifieke methodiek en de toepassing daarvan. Samenwerking kan leiden tot een beter overzicht van methodieken en een efficiëntere verspreiding van kennis over partijen als aanbieders en werkgevers. Denk aan afstemming van onderzoeksagenda's, gezamenlijke projecten en pilots, uitwisseling van onderzoeksuitkomsten en opnemen van activiteiten en informatie van andere partijen in de eigen nieuwsbrieven.

Ook beroepsorganisaties als de NVvA (arbeidsdeskundigen) en Noloc (jobcoaches) zouden een rol kunnen spelen in de kennisverspreiding, evenals bijvoorbeeld de netwerken van gecertificeerde jobcreators, het netwerk van UWV-IHW-aanbieders en gecertificeerde PSO-adviseurs. Dat geldt zeker ook voor werkgeversorganisaties, zoals De Normaalste Zaak en AWWN.

Een baancreatie-aanpak waarover meer kennis ontwikkeld zou moeten worden, is het eerder genoemde 'functiecreatie light'. Deze aanpak kan geschikt zijn als een volledig herontwerpproces te omvangrijk is. Het werken vanuit de functiecreatieprincipes zorgt voor een grotere kans op een langduriger plaatsing met aandacht voor ontwikkeling van de medewerker. Voor deze 'methodiek' is nog geen beschrijving of training beschikbaar anders dan het citaat eerder in dit rapport. Juist voor kleinere bedrijven of voor bedrijven die klein willen beginnen met inclusief werkgeverschap zou dit kansen kunnen bieden. Ook de doorontwikkeling van teamcrafting voor toepassing bij baancreatie verdient aandacht.

6.3 Ontwikkelpad 2: Prikkel van motivatie werkgevers voor baancreatie en vraaggericht benaderen

Werkgevers komen er maar zelden uit eigen beweging toe om met baancreatie te beginnen, tenzij het sociale ondernemers betreft die vaak intrinsiek gemotiveerd zijn voor baancreatie. Een WSP, gemeente, SW-bedrijf of UWV-district kan door een vraaggerichte benadering inzicht krijgen in de strategische personeelsvraagstukken en ontwikkelingen in een bedrijf. Baancreatie via een of meer methoden kan onderdeel zijn van de mogelijke oplossingen (en zo hoger op het prioriteitenlijstje van de werkgever komen), evenals uitbesteden aan een sociale onderneming of sociaal werkbedrijf. De adviseur moet dan inzicht kunnen geven in kosten en baten (zowel financieel als anderszins),

subsidie- en financieringsmogelijkheden en mogelijke verdienmodellen. Welke techniek nu precies wordt toegepast, is voor een werkgever vaak minder van belang, wél wat het van het vraagt aan investering van tijd, geld en menskracht en welke doorlooptijd er grofweg mee gemoeid is. De adviseur moet wél enige kennis hebben van alle mogelijke manieren om banen te organiseren en vorm te geven, en wat in welke situatie toepasbaar kan zijn. Het meer vraaggericht benaderen van werkgevers, met baancreatie als een van de oplossingsopties, is naar onze inschatting (op basis van de gevoerde gesprekken) een ontwikkelpad met veel potentieel om meer werkgevers te bewegen tot baancreatie.

Marketing en informatievoorziening gericht op werkgevers over het inzetten van doelgroepen kan werkgevers in het algemeen meer openstellen voor het creëren van banen. Er zijn veel goede voorbeelden van inclusief werkgeverschap. Marketing kan echter effectiever worden toegepast door rekening te houden met de diversiteit aan motieven die werkgevers hebben om aan baancreatie te beginnen, door werkgevers met ervaring in te zetten als ambassadeurs en door een diversiteit te bieden van voorbeelden van bedrijven uit alle mogelijke branches, met verschillende werkprocessen en met inzet van verschillende soorten doelgroepen. Ook diversiteit in methoden om banen te organiseren (bijvoorbeeld via reshoring) of vorm te geven (bijvoorbeeld via herontwerp of inzet van technologie) is daarbij behulpzaam. Ook kunnen branchemodellen voor meer branches ontwikkeld worden om baancreatie te faciliteren, en kan het voorbeeld van de standaardfunctiebeschrijvingen zoals bij Albert Heijn ontwikkeld inspirerend werken voor andere winkelketens en grote bedrijven. Landelijke werkgeversorganisaties (AWVN, VNO-NCW, De Normaalste Zaak, Social Enterprise NL) kunnen betrokken worden bij een dergelijke campagne. In het algemeen kunnen landelijke én regionale werkgeversorganisaties en serviceclubs een rol spelen bij motiveren van en kennisverspreiding onder werkgevers.

De ervaring leert dat werkgevers soms door financiële prikkels starten met baancreatie en er dan vanwege goede ervaringen mee doorgaan. Die eerste ervaring moet dan dus goed zijn. Dat vraagt iets van aanbieders van baancreatie. De financiële prikkel kan komen vanuit opdrachtgevers, zoals social-returneisen bij aanbesteding. Ook medeondernemers die ketenpartner zijn van een bedrijf kunnen invloed uitoefenen, bijvoorbeeld vanuit hun certificering voor de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). Als ketenpartners ook banen voor doelgroepen creëren, dan levert dat extra punten op in de beoordeling van inschrijvingen op aanbestedingen. Ook investeerders in bedrijven, zoals pensioenfondsen, hebben tegenwoordig meer oog voor maatschappelijke houding van deze bedrijven, dus ook van daaruit is invloed uitoefenen op baancreatie mogelijk.

Verschillende werkgevers met ervaring in baancreatie hebben aangegeven dat ze het een goed idee zouden vinden als de overheid hen zou belonen voor geslaagde vormen van baancreatie. Ze steken vaak veel tijd, geld en energie in het realiseren van aangepaste banen en het begeleiden en ontwikkelen van de betreffende medewerkers. Enerzijds zijn de beschikbare subsidies lang niet altijd voldoende en beperkt in looptijd, anderzijds voelen werkgevers zich lang niet altijd gewaardeerd voor de inspanningen die ze plegen. De overheid zou in enige vorm een 'bonus' kunnen geven voor plaatsingen die tot goed resultaat leiden.

6.4 Ontwikkelpad 3: Beschikbaarheid en vindbaarheid verbeteren van kwalitatief goede ondersteuning en financiering

Er is onvoldoende overzicht welke aanbieders van baancreatie er zijn en wat die te bieden hebben aan kennis en vaardigheden rond het baancreatieproces. In dit onderzoek is daartoe een eerste aanzet gedaan. Het zou goed zijn als bijvoorbeeld de genoemde kennisplatforms een actueel overzicht zouden kunnen bieden aan wie daarin geïnteresseerd is, zoals aanbieders, adviseurs en werkgevers.

Bij de publieke aanbieders blijkt sprake te zijn van verschillen in de kwaliteit van ondersteuningsmogelijkheden voor baancreatie. Dat heeft onder andere te maken met de kwaliteit van de werkgeverbenadering (mate van vraaggerichtheid), de kennis en ervaring van adviseurs en consultants (voor diverse fases van het baancreatieproces, zoals eerder aangegeven), de kwaliteit van de samenwerking tussen UWV en gemeente of SW-bedrijf (wie benadert welke werkgevers op welke manier? Welke baancreatiemethoden kunnen en willen we toepassen? Wat is bij welk

bedrijf mogelijk effectief?) en de aanwezigheid van sturing in de arbeidsmarktregio op het (kwalitatief goed) toepassen van baancreatie via een vraaggerichte aanpak. Wellicht dat de Programmaraad een rol kan spelen in de doorontwikkeling hiervan.

Het zou voor publieke aanbieders (in het kader van inhuur) en werkgevers wellicht goed zijn als er meer mogelijkheden zijn om de kwaliteit van de advisering te beoordelen en te waarborgen. Adviseurs kunnen een training functiecreatie hebben gevolgd en ook gecertificeerd functiecreator zijn. Ze kunnen een IHW-opleiding hebben gevolgd (waarbij de 2.0-versie meer kennis garandeert dan de 1.0-versie). Ze kunnen ook door PSO Nederland gecertificeerd PSO-adviseur zijn. De genoemde bewijsmogelijkheden geven informatie over kennis en ervaring van een deel van de baancreatiemogelijkheden en -processen. Zou Blik op Werk hierin een rol kunnen spelen? Of sommige beroepsorganisaties? Dat is iets om met betrokkenen verder uit te zoeken en te ontwikkelen.

Op het gebied van advisering over inzet van technologie bij baancreatie is nog veel ontwikkeling nodig. Vooral sociale werkbedrijven zijn betrokken bij pilots met de inzet van technologie. De technologieaanbieders hebben gewoonlijk weinig kennis over arbeidstoeleiding van doelgroepen, de aanbieders van baancreatiebegeleiding hebben nog beperkte en soms geen kennis over mogelijkheden van inclusieve technologie. Deze technologie is bovendien nog flink in ontwikkeling. Voor zover wij voor dit onderzoek hebben kunnen nagaan, zijn er nog geen adviesbureaus die zich specifiek richten op inzet van inclusieve technologie. In België is in 2019 de organisatie Lichtwerk voor dat doel opgezet.

Werkgevers die een inclusief bedrijf opstarten of uitbreiden hebben daarvoor financiering nodig. Reguliere bedrijven kunnen bij reguliere financiers terecht. Voor sociale ondernemingen is dat minder goed mogelijk, vanwege bijvoorbeeld hun lagere winstmarges en andere bedrijfsvoeringsmodel. Social Enterprise NL geeft een goed overzicht van beschikbare financieringsmogelijkheden.

Tot slot is het behulpzaam als verschillende opleiders in hun curriculum meer aandacht zouden besteden aan baancreatie. Denk aan opleidingen voor HR, bedrijfskunde, arbeidsdeskundige, A&O-psychologie en techniek.

Onderzoeksverantwoording

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden. In de eerste fase (periode eind september 2019 - oktober 2019) is uitgebreid deskresearch gedaan naar bestaand onderzoek over baancreatie. Het betrof deskresearch van openbare bronnen, met name web-based. Daarnaast fungeerde het Verwey-Jonker-onderzoek⁴² als kennisbron. Saskia Andriessen heeft als zelfstandig onderzoeker meegewerkt aan zowel dit project als het Verwey-Jonker onderzoek. Zij had in die rol toegang tot het bronmateriaal van het Verwey-Jonker onderzoek en heeft met toestemming voor dit onderzoek een secundaire analyse uitgevoerd. Resultaten van beiden zijn onder andere verwerkt in de lijst genoemde baancreatietechnieken, figuur 1, de ervaringen van werkgevers en de lijst hulpmiddelen. In dit kader zijn tevens andere al verrichte of (nog) lopende onderzoeken die aansluiten bij de onderzoeksvraag geanalyseerd. Doel van de deskresearch was (a) het netwerk en de relevante partijen in kaart brengen en (b) ervaringen en knelpunten te identificeren.

De tweede fase van het onderzoek (november 2019) bestond uit verdiepende interviews met diverse partijen over (a) hun rol en betrokkenheid bij baancreatie en (b) hun ervaringen. Geïnterviewd zijn:

- a. Werkgevers;
- b. Aanbieders;
- c. Financiers;
- d. Kennisorganisaties;
- e. Netwerkorganisaties;

Voor deze interviews zijn aparte topiclijsten samengesteld. In de eerste weken van november zijn 30 semigestructureerde (telefonische) interviews gehouden. In onderstaande tabel zijn de geïnterviewde partijen weergegeven. Met verschillende van onderstaande partijen zijn meerdere interviews gevoerd en/of zijn meerdere personen van dezelfde organisatie afzonderlijk geïnterviewd.

<i>Organisatie</i>	<i>Type organisatie</i>
Disworks	Aanbieder/Kennis-/Netwerkorganisatie
UWV/ CTI	Aanbieder/Kennis-/Netwerkorganisatie
Goldschmeding foundation	Financier
AWVN	Netwerkorganisatie
Circle Economy	Kennisorganisatie
Divosa	Netwerkorganisatie
Cedris	Netwerkorganisatie
Algemene Bond Uitzonderondernemers (ABU)	Aanbieder
Werkgeversservicepunten (WSP's)	Aanbieders
Extend MVO	Aanbieder
SWOM	Aanbieder
Start Foundation	Financier
Rabobank groep	Financier
De Normaalste Zaak	Netwerkorganisatie
Locus Netwerk	Netwerkorganisatie
TNO / KIT	Kennisorganisatie
CIAO	Kennis-/netwerkorganisatie/opleider
Langhenkel Talenter academy	Opleider
Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC)	Kennisorganisatie
Asito	Werkgever
Björn Schuurmans Consultancy	Aanbieder
VNO-NCW	Netwerkorganisatie
Coalitie voor Technologie en Inclusie	Netwerkorganisatie

⁴² Monique Stavenuiter, Saskia Andriessen, Micky Out, Leyla Rechtes. 2020. Werk voor iedereen; Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Onderzoek met subsidie van Instituut GAK. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

BIJLAGE A

Eind november 2019 zijn voor dit onderzoek twee ontwikkelsessies georganiseerd. Het doel van deze ontwikkelsessies was om de ervaringen en knelpunten die volgden uit interviews en bestaand onderzoek om te zetten in verdere ontwikkelmogelijkheden. Hiervoor is gebruik gemaakt van actieve werkvormen waarin input van de deelnemers en het gesprek onderling centraal stond. De bijeenkomsten hebben, los van dit onderzoek, gezorgd voor nieuwe contacten tussen netwerkpartijen en het initiatief tot meer samenwerking tussen partijen. In onderstaande tabel zijn de partijen weergegeven die hebben deelgenomen aan de sessies.

Betrokken organisaties ontwikkelsessies

<i>21 november</i>	<i>28 november</i>
<i>Social Impact Factory Utrecht</i>	<i>Kantoor Significant Groep Utrecht</i>
UWV Werkbedrijf Zuid-Limburg	SBCM
UWV Werkbedrijf Groningen	Cedris
UWV (landelijk)	Mind at Work
UWV als werkgever	Noloc
UWV (netwerk methode IHW)	AWVN
Universiteit Utrecht (werkgever)	CIAO
Björn Schuurmans Consultancy	TNO
Werkgevers programmaraad	Hanze Hogeschool
	Disworks
	De Baaningenieurs
	SWOM

Het rapport is in concept voor commentaar voorgelegd aan AWVN, VNG en UWV. Het commentaar van deze partijen is verwerkt in de definitieve versie van het rapport.

Hulpmiddelen bij baancreatie

In het kader van dit onderzoek zijn we diverse hulpmiddelen voor professionals en andere betrokkenen bij baancreatie tegengekomen. Deze geven we hieronder weer.

Methoden, handboeken, brochures

1. Handboek functiecreatie <http://disworks.eu.webhosting137.transurl.nl/wp-content/uploads/2017/06/Handboek-Functiecreatie.pdf>
2. Quickscan en checklist functiecreatie <https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/functiecreatie/>
3. Functiecreatie in de logistiek https://locusnetwerk.nl/wp-content/uploads/2018/08/Locus_handreiking-Food-Feed_A4-april2015_LR_print.pdf
4. Handboek IHW https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2015-06/1435054087_akc-onderzoekscahier-5.pdf
5. IHW 2.0 <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/toepassing-van-ihw-20-in-de-praktijk>
6. Tips voor regionaal werkbedrijf <https://www.sociaalweb.nl/cms/files/2014-10/Locus-Tips-voor-het-regionaal-werkbedrijf1.pdf>
7. Tweede praktijkgids realisatie banenafpraak bij het Rijk
8. https://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Downloads/Nieuws/2016/2e_Praktijkgids_Inclusief.pdf
9. Functiecreatie in het PO https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2020/01/Handreiking_functiecreatie.pdf
10. Handreiking Functiecreatie bij NS https://locusnetwerk.nl/wp-content/uploads/2018/08/Handreiking_Functiecreatie_bij_NS_nov_2014.pdf
11. Inclusieve technologie <https://inclusievetechnologie.nl/> , <https://www.technologievoorinclusie.nl/>
12. Reshoring <https://www.werkenparticipatie.nl/detail/article/omschakelen-naar-reshoring.html>
13. Methodiek Nieuwe Banen https://www.inclusiefwerkt.nl/wp-content/uploads/2019/12/20190913_Nieuwe-Banen-methodiek_samenvatting_def.pdf <https://www.werkbedrijfleystad.nl/Nieuws/project-nieuwe-banen-lijkt-succesvol-141/>
14. Marc van Vuuren, Luc Dorenbosch. Mooier Werk; Slim Sleutelen aan een baan op maat. Boom uitgevers, 2019. (over jobcrafting, teamcreating)
15. Branchemodellen inclusief werkgeven https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/inclusief-werkgeven/?filter_target=31 Cedris, SBCM en AAVN hebben vijf branchemodellen ontwikkeld voor: primair onderwijs, voortgezet onderwijs, sport, umc's, kunststof en rubber
16. Toolbox Inclusief <https://www.toolboxinclusief.nl/>
17. Scan werkgeversgerichtheid <https://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/werkgeversgerichtheidscaan>
18. Annet de Lange, Bram Hanstede, Ety G.A. Wielenga-Meijer, Theo Duijker. Omdat het kan: HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, 2017

Hulpmiddelen voor bedrijven

1. De Zelfcoach voor werkgevers die zelf aan de slag gaan met inclusief werkgeven <https://www.aavn.nl/inclusief-werkgeven/zelfcoach/>
2. Wat werkt bij baancreatie? Veertien inspirerende voorbeelden <https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/wat-werkt-bij-baancreatie-veertien-inspirerende-voorbeelden/>

Kostenbatenmodellen, verdienmodellen, financiering

1. Financiële business cases functiecreatie https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/kosten-en-baten-functiecreatie/?filter_target=31

BIJLAGE B

2. Financiële uitwerkingen branchemodellen inclusief werkgeven https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/inclusief-werkgeven/?filter_target=31
3. Value case UWV (uit interviews VJI bij UWV en <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/sites/default/files/kb-uploads/definitiefrapportuwvinclusief.pdf>)
4. Financiering voor opzet en groei sociale onderneming: <https://www.social-enterprise.nl/advies-voor-ondernemers/wegwijzers/Finance-Tool>

Trainingen en hulpmiddelen voor professionals

1. Participatiecampus (SBCM, Divosa, Cedris) <https://participatiecampus.nl/> Voor professionals sociaal domein die het eigen vakmanschap willen versterken. Hier vind je allerlei digitale kennisdocumenten en interactieve trainingen die je zelfstandig of in groepsverband kunt volgen. Denk aan klantmanagers, trajectbegeleiders en jobcoaches:
 - i. E-learning Mensen met psychische aandoeningen https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/psychische-aandoeningen/?filter_target=31
<https://participatiecampus.nl/elearningaanbod/mensen-met-psychische-aandoeningen-3/121>
 - ii. Werken met begeleidingskaarten <https://participatiecampus.nl/elearningaanbod/mensen-met-psychische-aandoeningen-3/121>
 - iii. Observeren kun je leren <https://participatiecampus.nl/elearningaanbod/mensen-met-psychische-aandoeningen-3/122>
2. Trainingen IHW en functiecreatie (zie overzicht netwerken en betrokkenen)
 - i. IHW via CIAO en Capabel
 - ii. IHW in company bij het Rijk
 - iii. Functiecreatie via SBCM door Disworks
 - iv. Functiecreatie in company (in het verleden bij onder andere AWWN, Rijk)
 - v. Extend IHW <https://www.extendmvo.nl/trainingen/basistraining-inclusief-herontwerp-werkprocessen/>
3. Trainingen jobcarving
 - i. Bij verschillende partijen bij Stimulansz, Capabel,
4. PSO-training voor certificering adviseur <https://www.pso-nederland.nl/pso-adviseurs-2/PSO-gecertificeerde-adviseurs>
5. Handreiking vaststellen begeleidingsnoodzaak <https://ape.significant-groep.nl/cases/praktische-handreiking-vaststellen-begeleidingsnoodzaak>
6. Cedris Zes instrumenten voor succesvolle uitvoering van de Participatiewet en de banenafpraak <https://cedris.nl/app/uploads/50695-Folder-De-Zes-Krachten-gemeenten-V01.pdf>
7. SBB Werkverkenner (welke werkprocessen passen bij jongere met beperking?) <https://www.sbb.nl/samenwerking/aanpak-voor-jongeren-met-een-beperking/van-leren-naar-werken-fases>

Trainingen en hulpmiddelen voor collega's, buddy's en leidinggevenden

1. Mentorwijs <https://www.dariuz.nl/tools-trainingen/mentorwijs/> <https://www.dariuz.nl/tools-trainingen/mentorwijs/>
2. Harrie <https://www.ikbenharrie.nl/aanbod> Harrie is bedacht door CNV Jongeren en in samenwerking met Enspiratie doorontwikkeld. Harrie is mede mogelijk gemaakt door support van het UWV, Instituut Gak en Vilans
3. Aan het werk en dan? SBCM <https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/aan-het-werk-en-dan/>
4. Extend: Buitengewoon coachen en begeleiden <https://www.extendmvo.nl/trainingen/training-buitengewoon-coachen/>
5. Extend: Training interne jobcoaching <https://www.extendmvo.nl/trainingen/training-interne-jobcoaching/>
6. Handreiking .aan het werk met nieuwe collega's SBCM <https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/nieuwe-collegas/>
7. Checklist Spelregels op de werkvloer <https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/spelregels-op-de-werkvloer/>

8. Begeleidingskaarten psychische aandoeningen <https://www.inclusiefwerkt.nl/tips-en-ondersteuning/begeleidingskaarten/>

Trainingen, hulpmiddelen en tips voor doelgroepmedewerkers

1. Via Kenniscentrum Inclusieve en sociale werkgelegenheid <https://www.inclusiefwerkt.nl/werkzoekende-werknemer/>
2. E-learning via Werk-Portal (SBCM) <https://werk-portal.nl/#/programmas> , <https://werk-portal.nl/#/voor-organisaties/extra>
3. Zelfscan mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking in bedrijven <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255619/zelfscan-mogelijkheden-voor-mensen-met-een-arbeidsbeperking-in-bedrijven.pdf>