

# NIEUWE BANEN METHODIEK

Verbinden van economische groei aan inclusie

Goedele Geuskens, Roland Blonk, Anneke Goudswaard, Marieke Veltman, Esther Schrijver, Ronald Revenberg, Onno Vermooten, Henri Looymans



# Inhoudsopgave

|                        |    |
|------------------------|----|
| Aanleiding             | 2  |
| Nieuwe Banen methodiek | 3  |
| Social lab             | 9  |
| Eerste resultaten      | 14 |
| Conclusie              | 16 |



# Dit rapport

**Hoe kunnen we de groei van de werkgelegenheid verbinden aan inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?**

In dit rapport presenteren we de samenvatting van een tweejarig innovatietraject over een nieuwe manier om werkgevers te betrekken bij een inclusieve arbeidsmarkt. Deze nieuwe aanpak heet de Nieuwe Banen methodiek.

De aanpak is ontwikkeld in een social lab waarbij werkgevers, werkzoekenden, het Werkbedrijf Lelystad, de gemeente Lelystad, TNO en Hogeschool Windesheim samenwerkten.

De pilot richtte zich op werkzoekenden met een situationele afstand tot de arbeidsmarkt. Zij hebben geen verminderde productiviteit door een fysieke of psychische beperking. Wel is er sprake van een ernstige belemmering om terug te keren op de arbeidsmarkt.

We beschrijven in dit rapport:

- De Nieuwe Banen methodiek
- De ontwikkeling van de methodiek in een social lab
- De eerste resultaten

# Aanleiding

Gemeenten in Nederland zetten verschillende strategieën in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden.

Er worden grofweg twee type strategieën toegepast:

- Het versterken van het individu (bijv. trainingen)
- Het stimuleren van werkgevers om meer mensen met een afstand op te nemen (bijv. SROI)

Ondanks alle inspanningen blijft het aantal bedrijven dat werkzoekenden uit kwetsbare groepen duurzaam plaatst nog onvoldoende. Daarnaast is weinig bekend over effectieve aanpakken om meer werkgevers te betrekken bij de inclusieve arbeidsmarktgedachte.

Een aantal jaren terug verwachtte de gemeente Lelystad banengroei op de Flevolandse arbeidsmarkt door:

- Uitbreiding van bestaande bedrijven
- De komst van nieuwe bedrijven (gebiedsontwikkeling)
- Groei in de publieke sector (zorg).

Bekend was dat kwetsbare groepen hier niet automatisch van zouden profiteren.

De vraag rees **hoe de groei van de werkgelegenheid kon worden verbonden aan de inclusie** van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit leidde tot het concept voor de Nieuwe Banen methodiek.



# NIEUWE BANEN METHODIEK

## 4 Uitgangspunten

De uitgangspunten van de Nieuwe Banen methodiek zijn:

1. Niet de werkzoekende, maar de baan staat centraal.
2. Werkgevers kijken vooruit en brengen in kaart welke nieuwe banen er door groei van hun organisatie ontstaan.
3. Voor de baan daadwerkelijk ontstaat, leert de werkzoekenden de vaardigheden die nodig zijn voor de baan. Inleren kan plaats vinden bij de werkgever, het Werkbedrijf, een andere werkgever of bijv. het ROC.
4. Na een bepaalde periode (maximaal twee jaar) ontstaat de nieuwe baan als duurzame reguliere baan.



## 4 Potentiële routes

Tijdens het project zijn 4 potentiële routes naar Nieuwe Banen geïdentificeerd:

1. **Route Kleinschalige Groei:** Er is sprake van kleinschalige groei bij de werkgever, en de kandidaat kan direct inleren op de werkplek waar de baan zal ontstaan.
2. **Route Grootschalige Groei:** De groei van de organisatie is zodanig dat de kandidaat elders moet inleren, bijvoorbeeld bij het Werkbedrijf of een andere organisatie.
3. **Route Ontwikkelbanen:** De kandidaat leert in door plaatsing bij verschillende organisaties na elkaar. De kandidaat stroomt van eenvoudiger naar complexer werk, of bijvoorbeeld van seizoenswerk naar duurzaam werk dat gehele jaar beschikbaar is.
4. **Route Stapelbanen:** Meerdere werkgevers creëren samen een volledige baan. Dit kan bijvoorbeeld door het combineren van verschillende soorten seizoenswerk (sequentieel) of door het combineren van verschillende kleine banen (gelijktijdig).

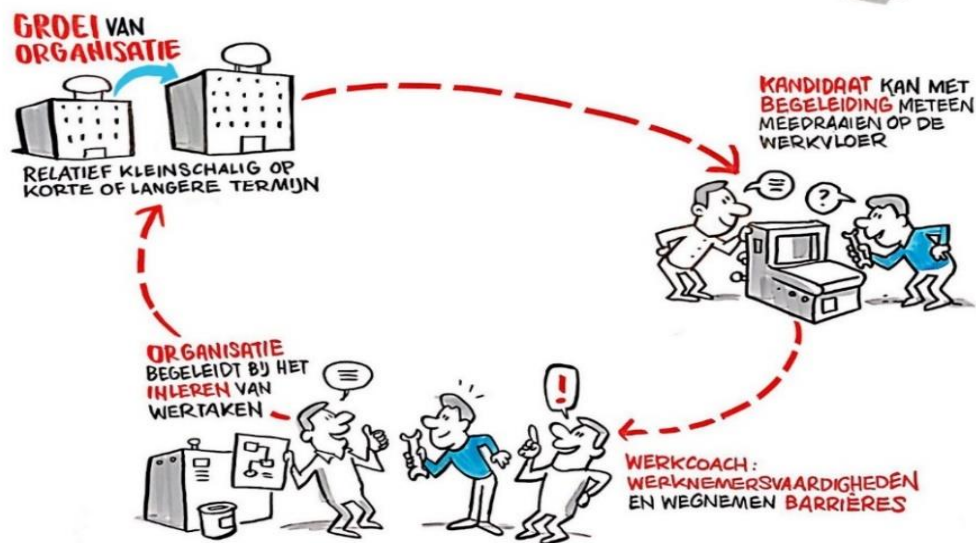
## 2 Routes werken in de praktijk

De routes **Kleinschalige Groei** en **Grootschalige Groei** zijn uitgewerkt en toegepast in de praktijk. Beide routes werden ingezet voor nieuwe banen door uitbreiding van bestaande bedrijvigheid. De route Grootschalige Groei werd daarnaast toegepast voor nieuwe banen door nieuwe bedrijvigheid (gebiedsontwikkeling).

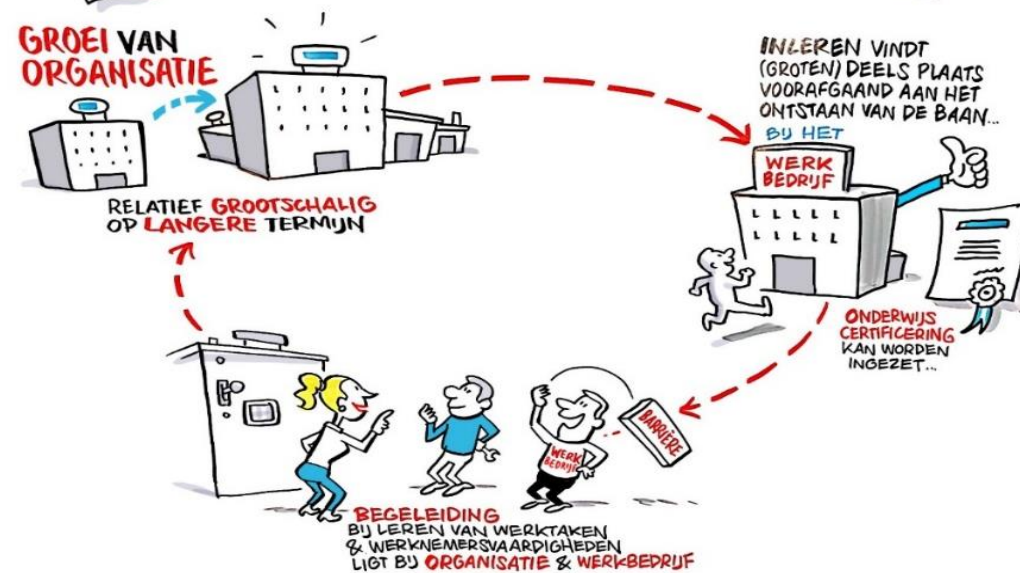
Met **8 bedrijven** werden tijdens de pilot **29 baan-kandidaat** trajecten vormgegeven. De inleerperiode duurde 1 tot 12 maanden.

Gedurende de pilot kwam de nadruk van het Werkbedrijf meer te liggen in het vormgeven van diverse varianten van de route Grootschalige Groei.

### BAAN door KLEINSCHALIGE GROEI:



### BAAN door GROOTSCHALIGERE GROEI:



# 6 Generieke stappen in de methodiek



# Methodiek: 5 lessons learned



**1. Route Kleinschalige Groei en Grootschalige Groei werken in de praktijk.** De routes Ontwikkelbanen en Stapelbanen zijn in de praktijk (nog) niet toegepast:

- Ontwikkelbanen vraagt van werkgevers dat zij goede kandidaten laten doorstromen naar andere organisaties. Dat leek in de huidige krappe arbeidsmarkt niet haalbaar. Werkgevers behouden goed personeel graag zelf.
- De uitdaging bij de route Stapelbanen is om bedrijven met elkaar te verbinden en verschillende aspecten van het werk af te stemmen, zodat de werkgevers samen een volwaardige baan bieden. Ook vormt inleren op twee locaties voor werkzoekenden een uitdaging.

**2. Generieke stappen & maatwerk.** De invulling van de 6 generieke stappen in de methodiek is afhankelijk van de werkgever, kandidaat en route. Bij Kleinschalige Groei werd bijvoorbeeld gewoon gestart met inleren om te kijken hoe het ging, en was de werkgever nauw betrokken. Bij Grootschalige Groei werd het inleertraject meer *vooraf* vastgelegd en bleef de toekomstige werkgever tijdens het inleertraject meer op afstand. Bij Grootschalige Groei werd het inleertraject bovendien ingevuld door te werken op (achtereenvolgende) inleerlocaties of door trainingen (empowerment, ROC training).

**3. Verschillende factoren beïnvloeden de inzet en werking van de methodiek.** Een positieve invloed heeft bijvoorbeeld:

- Zet de vraag van de werkgever centraal
- Ga bij de match uit van skills, niet van ervaring en beroep
- Zorg dat de kandidaat goede begeleiding krijgt

**4. Vernieuwend is dat werkgevers vooruitdenken: Het Werkbedrijf speelt hierbij een sleutelrol.** Het meest vernieuwend is dat het Werkbedrijf met werkgevers in gesprek gaat over toekomstige groei en inclusie. Dit gebeurt op verschillende niveaus van de organisatie (werkcoach, accounthouder bedrijven, management), wat een verandering in de manier van denken en werken op verschillende niveaus vraagt. Het initiatief voor dit gesprek lag (meestal) bij het Werkbedrijf. Het Werkbedrijf speelt hierdoor een sleutelrol in de totstandkoming van trajecten.

**5. Toepassing Nieuwe Banen methodiek kan met individuele of meerdere werkgevers.** Tijdens de pilot is de methodiek steeds toegepast met één werkgever. In de komende maanden start echter één inleertraject voor medewerkers die bij verschillende organisaties een nieuwe baan zullen gaan vervullen. Het op grotere schaal vormgeven van inleertrajecten is mogelijk efficiënter voor de uitvoering.



# Invloed van de economische context

De eerste ideeën voor Nieuwe Banen ontstonden in een periode van economische laagconjunctuur. Tijdens de pilot trok de economische groei sterk aan. Dit had mogelijk invloed op:

- **Werkgevers.** Voor sommige werkgevers bood de pilot de kans om toch mensen aan te trekken en vormde de krapte op de arbeidsmarkt een reden om onder een bredere doelgroep te werven. Voor andere werkgevers waren de openstaande vacatures een belemmering om over nieuwe banen in de toekomst te denken, of ontbrak het aan tijd voor het begeleiden van een inleertraject. Op basis van het huidige project kunnen we niet inschatten of de krappe arbeidsmarkt tot meer of minder trajecten leidde.
- **Routes en inleertraject.** De krappe arbeidsmarkt leek ook van invloed op de routes die werden ingezet (route Ontwikkelbanen voor werkgevers niet aantrekkelijk) en de invulling van het inleertraject (vraag naar mensen kan bijvoorbeeld leiden tot kortere inleertrajecten).
- **Werkzoekenden.** De krappe arbeidsmarkt leek tenslotte van invloed op de werkzoekenden die beschikbaar waren. Volgens het Werkbedrijf is de afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroep die nog geen baan heeft gevonden groter en is veel begeleiding nodig.

Om deze redenen worden in laagconjunctuur mogelijk andere routes naar Nieuwe Banen toegepast dan in de huidige hoogconjunctuur.





# SOCIAL LAB

# Wat is een social lab?



De Nieuwe Banen methodiek is ontwikkeld en geïmplementeerd in een social lab.

Een social lab is een ontmoetingsplaats waar verschillende belanghebbenden samenkomen om complexe maatschappelijke problemen aan te pakken. Dit gebeurt door samen op kleine schaal te experimenteren, te evalueren en bij te sturen.

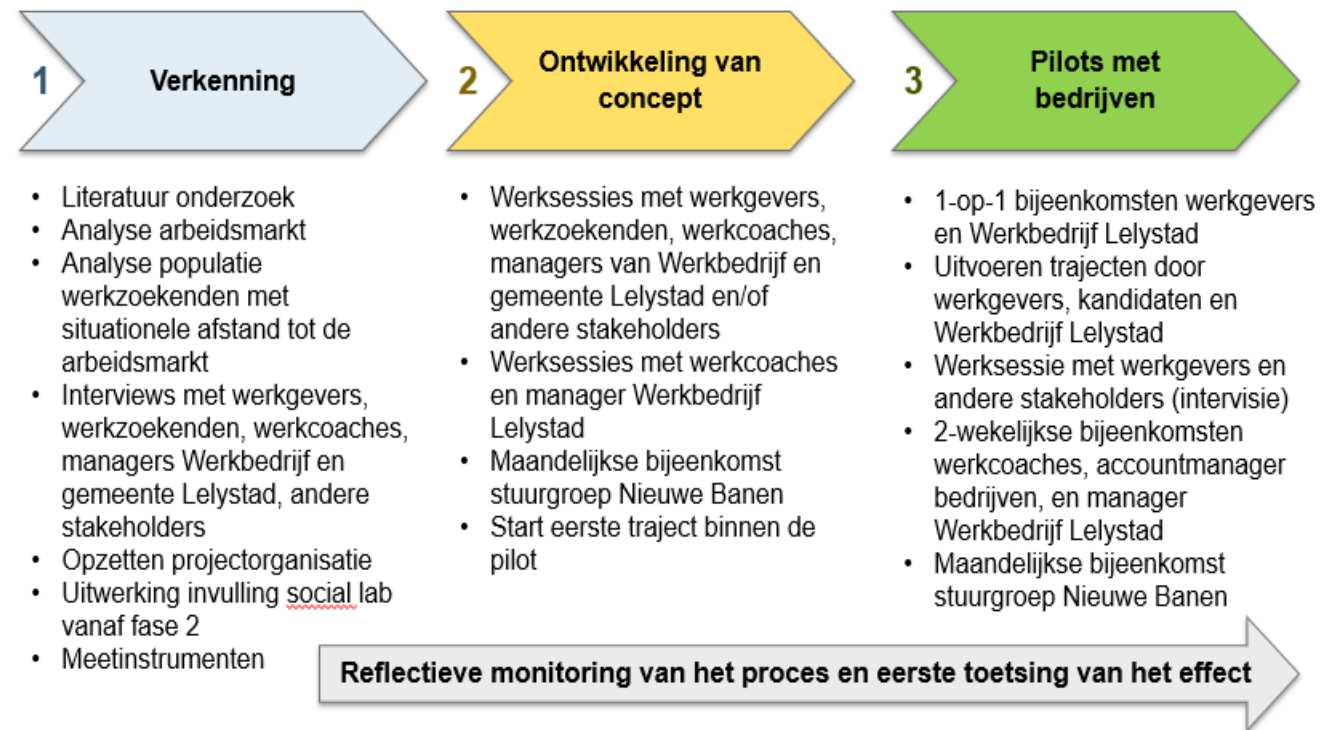
In dit project omvat het social lab alle activiteiten die zijn uitgevoerd voor de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van de Nieuwe Banen methodiek. Bij deze activiteiten werkten het Werkbedrijf Lelystad, de gemeente Lelystad, werkgevers, werkzoekenden, maatschappelijke organisaties, het ROC, TNO, Hogeschool Windesheim en andere stakeholders samen.

# 3 Fasen in het social lab

Het social lab bestond uit 3 fasen:

- **Verkenning (input voor de methodiek):** In fase 1 stond het verzamelen van informatie over hoe de Nieuwe Banen methodiek het beste kon worden vormgegeven centraal.
- **Ontwerpfase (ontwikkelen van het concept):** In fase 2 concretiseerden we verschillende routes en toetsten we de methodiek met een concrete casus.
- **Uitvoering (implementatie in pilots):** In fase 3 pasten we de methodiek daadwerkelijk in de praktijk toe.

Tijdens de 3 fasen vond monitoring van het proces in het social lab plaats, zodat de werkwijze tijdig kon worden bijgestuurd indien nodig. Daarnaast borgde dit het vastleggen van de werkwijze ter ondersteuning van de vertaling en opschaling naar andere situaties en regio's in de toekomst.



# Social lab: 8 lessons learned

De volgende factoren waren van groot belang voor de ontwikkeling en implementatie van de methodiek. We adviseren om hier aandacht aan te besteden bij opschaling of ontwikkeling van een vergelijkbare strategie:

1. De totstandkoming van een gedeelde **visie** zorgde er voor dat alle stakeholders hetzelfde beeld hadden van wat de methodiek is, en waarin de methodiek innovatief is ten opzichte van bestaande aanpakken.
2. Een goede **projectorganisatie** borgde dat er duidelijkheid bestond over de verschillende rollen en dat die rollen ook werden ingevuld.
3. Het **bij elkaar brengen** van verschillende stakeholders (werkgevers, werkzoekenden, het Werkbedrijf, etc.) tijdens werksessies en werkbezoeken bracht inzicht, energie en creativiteit.
4. Het **blijven betrekken** van werkgevers, werkzoekenden en werkcoaches was nodig om er voor te zorgen dat zij actief mee ontwikkelden.
5. Goede **communicatie** met alle stakeholders bleek cruciaal om hen mee te nemen in het proces van ontwikkeling. Aansprekende vormen zoals cartoons en animaties ondersteunden dit.
6. Doordat complexe systeeminnovaties en veranderingen in gedrag **tijd** kosten, vroeg de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe methodiek doorlooptijd, en waren tussentijdse successen belangrijk om de energie in het traject te behouden.
7. **Monitoring** van het proces in het social lab en het verbinden van acties aan de bevindingen versterkten het lerende karakter van het social lab.
8. **Kruisbestuiving** met andere initiatieven in de regio maakte zowel de Nieuwe Banen methodiek als die andere initiatieven sterker.



# EERSTE RESULTATEN

# Werkbedrijf en gemeente Lelystad



Voor het Werkbedrijf Lelystad en de gemeente Lelystad is de belangrijkste opbrengst van de pilot Nieuwe Banen de overgang van aanbodgericht naar **vraaggericht werken**:

- Voor het *Werkbedrijf* zijn de werkzoekenden niet langer het vertrekpunt, maar de vraag wat de werkgever in de toekomst nodig heeft. Deze cultuuromslag werkt ook door in de reeds bestaande strategieën die het Werkbedrijf inzet om mensen naar werk te begeleiden.
- Voor de *gemeente* draagt de overgang naar vraaggericht werken bij aan de beleidsvorming, waaronder de verbreding van de rol van het Werkbedrijf en nieuwe initiatieven zoals 'Maatschappelijke Banen'.
- Daarnaast draagt de overgang naar vraaggericht werken bij aan een nauwere *samenwerking* tussen economische zaken van de gemeente en het Werkbedrijf. Hierdoor vinden (nieuwe) werkgevers in Lelystad met steun van het Werkbedrijf gemakkelijker goed personeel.

Andere belangrijke opbrengsten zijn:

- De beschikbaarheid van een **aanvullende strategie** waarmee groei van bedrijven kan worden verbonden aan inclusie: De Nieuwe Banen methodiek.
- Toepassing van de **skills benadering** bij het matchen van banen aan werkzoekenden (skills in plaats van ervaring/beroep) en het vormgeven van skills ontwikkelpaden.
- **Creativiteit en innovatie**. Er zijn door het Werkbedrijf verschillende nieuwe bouwstenen en werkwijzen ontwikkeld en/of uitgetest die breed inzetbaar zijn (bijv. empowerment training, competentie matching tool, samenwerkingsverbanden).
- **Kruisbestuiving** met andere initiatieven in de regio (bijv. werkgeveersevents, ontwikkeling matching tool/House of Skills, Lelystad Akkoord, Lelystad Next Level, verbreding rol Werkbedrijf).

# Werkgevers



# Werkzoekenden

De Nieuwe Banen methodiek is tijdens de pilot met 8 werkgevers toegepast. Voor 4 van deze werkgevers zijn de **voordelen** van de methodiek in kaart gebracht:

- De methodiek biedt de mogelijkheid om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt *toch* bij die arbeidsmarkt, en hun organisatie, te betrekken.
- De methodiek stelt de werkgever centraal en maakt dat het Werkbedrijf vraaggericht werkt. Indien gewenst kan het Werkbedrijf het inleertraject dus ook zelf organiseren en de geschikte kandidaten alleen aanleveren bij de werkgever.
- De inleerperiode geeft werkgevers de kans om de kandidaten te leren kennen.
- De inleerperiode kan financieel worden ondersteund, bijvoorbeeld door loonkostensubsidie.

De **eerste toetsing** van de Nieuwe Banen methodiek bij werkzoekenden liet de volgende resultaten zien:

- 29 werkzoekenden met een situationele afstand tot de arbeidsmarkt namen deel aan de pilot. Bij 12 van de 29 kandidaten leidde het inleertraject tot de beoogde baan (41%) en bij 6 kandidaten tot een baan bij een andere werkgever (21%).
- De toegevoegde waarde van inleren bij de beoogde werkgever of op een andere locatie was dat kandidaten de ruimte kregen om de taken die bij de baan horen te leren, werkervaring opdeden, de cultuur van het bedrijf leerde kennen en/of hun kennis van de Nederlandse taal vergrootten. Wanneer het inleertraject uit trainingen bestond, was een empowerment groepstraining voor een deel van de werkzoekenden van toegevoegde waarde. Net als bij inleren bij een werkgever kan deze training bijdragen aan het geloof in eigen kunnen.

De resultaten zijn een eerste aanwijzing dat de methodiek bij een deel van de kandidaten werkt zoals beoogd.



# Conclusie

- Het huidige project resulteerde in de ontwikkeling en implementatie van de **Nieuwe Banen methodiek**. Met deze nieuwe strategie kunnen gemeenten groei van bedrijven aan inclusie verbinden, naast de reeds bestaande strategieën.
- De **social lab** benadering ondersteunde dat werkgevers, het Werkbedrijf, de gemeente, werkzoekende, onderzoekers en andere partijen de methodiek gezamenlijk ontwikkelden.
- Voor het Werkbedrijf Lelystad en de gemeente Lelystad had het project een methodiek overstijgende **impact**. Het project droeg bij aan de verschuiving van aanbodgericht naar vraaggericht werken, met de werkgever centraal. Dit versterkte de werkwijze van het Werkbedrijf en droeg bij aan de beleidsvorming van de gemeente. Daarnaast stroomde een deel van de werkzoekenden met een situationele afstand tot de arbeidsmarkt in relatief korte tijd in in een reguliere baan.

# Toekomst

- De methodiek is inmiddels **onderdeel** van de strategieën die het Werkbedrijf Lelystad inzet. In het komende jaar zijn meer Nieuwe Banen trajecten beoogd dan tot nu toe uitgevoerd. De methodiek wordt dan ook ingezet voor banengroei in de publieke sector.
- Daarnaast zullen we de methodiek, met steun van SBCM, verder **onderzoeken**.

