

## De Nieuwe Banen Methodiek

# Banengroei verbinden aan inclusie

**Een grote vraag naar arbeid leidt niet automatisch tot inclusie. Om die reden heeft het Werkbedrijf Lelystad de afgelopen jaren geëxperimenteerd met de Nieuwe Banen Methodiek. Hierin staat centraal dat werkgevers vooruitkijken naar toekomstige vacatures en langdurig werklozen zich via verschillende routes kunnen inleren voor deze specifieke banen.**

DOOR Anneke Goudswaard, Goedele Geuskens, Marieke Veltman en Roland Blonk

**G**emeenten hanteren verschillende strategieën om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden. Een belangrijk deel van deze strategieën richt zich op het versterken van het individu. Een ander deel op het stimuleren van werkgevers om meer mensen op te nemen. Ondanks alle inspanningen blijft

de arbeidsmarkt zitten hier niet automatisch van zouden profiteren. In dit project is de term 'situatonele beperking' of 'situatonele afstand tot de arbeidsmarkt' gebruikt, om deze groep te onderscheiden van mensen met een fysieke of psychische arbeidsbeperking. Denk onder meer aan langdurig werklozen en/of werkzoekenden die vanwege een

het Lelystad Akkoord, dat door circa 200 organisaties is ondertekend met als doel een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren.

### Uitgangspunten

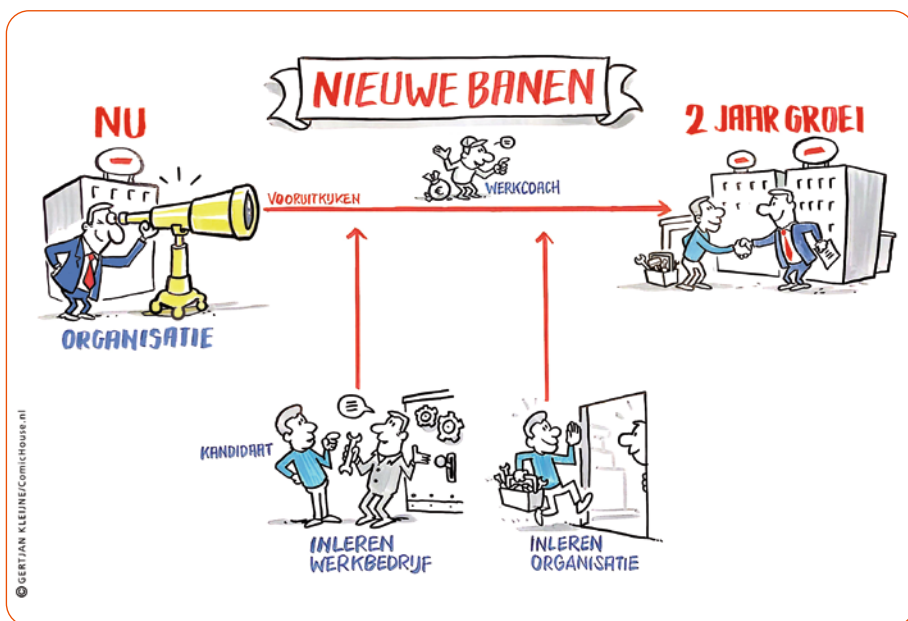
De Nieuwe Banen Methodiek kent de volgende algemene uitgangspunten (zie figuur 1):

1. Niet de werkzoekende, maar de toekomstige baan (én de kansen en mogelijkheden die de toekomstige baan biedt) staat centraal.
2. Werkgevers kijken vooruit en brengen in kaart welke nieuwe banen er door groei van hun organisatie ontstaan. Samen met het Werkbedrijf worden de benodigde kennis en vaardigheden voor deze banen vastgesteld.
3. Doordat uitgegaan wordt van een toekomstige baan ontstaat er meer tijd om kandidaten gereed te maken voor deze baan. Vóór de baan daadwerkelijk ontstaat, leert de werkzoekende de vaardigheden die nodig zijn voor deze specifieke baan. Dit inleren kan plaatsvinden bij de werkgever, bij het Werkbedrijf, bij een andere werkgever of middels een (verkorte) training bij het ROC (zie hieronder bij inleerroutes).
4. De werkgever stemt van tevoren in met het plaatsen van de kandidaat, indien deze voldoet aan de criteria. Na een bepaalde periode ontstaat de nieuwe baan als duurzame reguliere

## Bij de match met een kandidaat beter uitgaan van vaardigheden dan van opleiding

het aantal bedrijven dat werkzoekenden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie duurzaam plaatst echter nog onvoldoende. Werkgevers verwachten bijvoorbeeld dat kandidaten per direct beschikbaar zijn, stellen te hoge functie-eisen of bekijken zich op de begeleiding die nodig is. Werkzoekenden die geplaatst worden, stromen vaak na enige tijd toch weer terug in een uitkering. Een aantal jaren terug verwachtte de gemeente Lelystad banengroei op de regionale arbeidsmarkt: door de komst van nieuwe bedrijven, uitbreiding van bestaande bedrijven en de groei in de vraag naar zorg. Bekend was dat mensen die door omstandigheden in een kwetsbare of onzekere positie op de

taalachterstand of leeftijd belemmeringen ervaren om in werk in te stromen. De vraag rees hoe de groei van de werkgelegenheid kon worden verbonden aan inclusie van deze groep. Dit leidde tot het idee voor de Nieuwe Banen Methodiek, een initiatief van gemeente, werkbedrijf en onderzoekers. Deze methodiek is vervolgens ontwikkeld en geïmplementeerd in een social lab, een ontmoetingsplaats waar verschillende belanghebbenden samenkomen: het Werkbedrijf Lelystad, de gemeente Lelystad, werkgevers, werkzoekenden, maatschappelijke organisaties, het ROC van Flevoland, TNO en Hogeschool Windesheim. Bedrijven zijn benaderd via de lokale bedrijfskring en



Figuur 1: De Nieuwe Banen Methodiek: algemene uitgangspunten

baan en stroomt de werkzoekende hierin in. Hoewel met de werkgever langere tijd (maximaal twee jaar) vooruit wordt gekeken, zijn de inleertrajecten over het algemeen korter. De uiteindelijke werkgever is gedurende het gehele traject betrokken.

Deze vier algemene uitgangspunten zijn tijdens de ontwikkeling en implementatie van de methodiek vertaald in zes generieke stappen (zie figuur 2). Per werkgever/baan kunnen deze generieke stappen overigens een andere invulling krijgen. Het gaat daarbij om maatwerk per werkgever (zie hieronder bij praktijkvoorbeelden).

### Inleerroutes

Aan het begin van de ontwikkeling van de methodiek zijn enkele creatieve werksessies gehouden met een vertegenwoordiging van werkgevers, werkcoaches, enkele werkzoekenden die daarvoor zijn benaderd door de werkcoaches en onderzoekers (onderdeel van het social lab). Hier is onder meer het vernieuwende karakter van de

Nieuwe Banen Methode besproken, zijn de algemene uitgangspunten vastgesteld en vier potentiële routes geïdentificeerd:

1. Kleinschalige Groei: Er is sprake van kleinschalige groei bij één werkgever. De kandidaat kan direct inleren op de werkplek waar de baan zal ontstaan.
2. Grootschalige Groei: Er is sprake van dusdanige groei bij een of meerdere werkgevers dat de kandidaten elders moeten inleren, bijvoorbeeld bij het Werkbedrijf of een andere organisatie.
3. Ontwikkelbanen: De kandidaat leert in door plaatsing bij verschillende organisaties na elkaar, waarbij de aard van het werk toeneemt in complexiteit. Het kan ook gaan om doorstroom van seizoenswerk naar duurzaam werk dat het gehele jaar beschikbaar is.
4. Stapelbanen: Meerdere werkgevers creëren samen een volledige baan. Dit kan bijvoorbeeld door het combineren van verschillende soorten seizoenswerk (sequentieel) of verschillende deeltijdbanen (gelijktijdig).

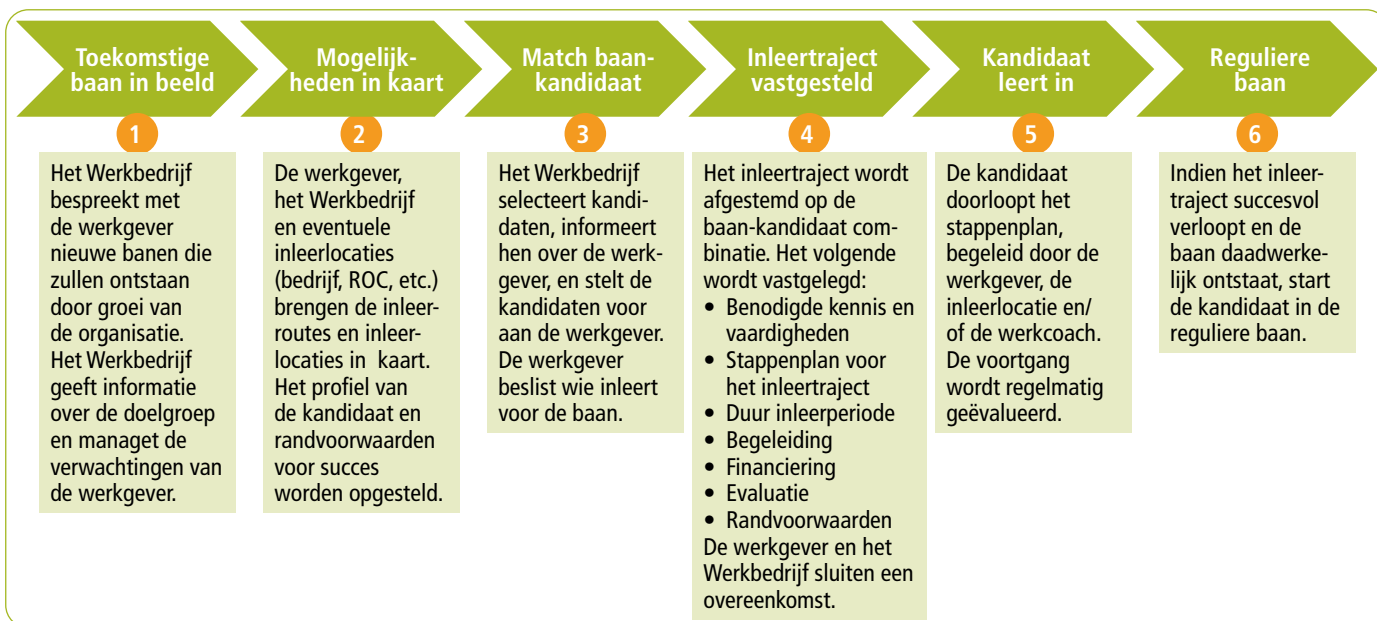
Vervolgens zijn – door het Werkbedrijf – meer werkgevers geworven om de routes uit te werken tot concrete pilots. Uiteindelijk zijn de routes Klein- en Grootschalige Groei in de praktijk getest (zie figuur 3). De overige twee routes bleken voorsnog minder aantrekkelijk. Voor wat betreft de Ontwikkelbanen bleek de krappe arbeidsmarkt een rol te spelen: werkgevers wilden (goede) kandidaten niet laten doorstromen naar volgende organisaties. Voor wat betreft de Stapelbanen waren slechts weinig bedrijven geïnteresseerd en voor deze bedrijven bleek het uiteindelijk niet haalbaar om de verschillende aspecten van het werk zo op elkaar af te stemmen dat ze samen een volwaardige (en samenhangende) baan zouden bieden. Daarnaast was in de werksessies benoemd dat het inleren op twee locaties tegelijk weleens een te grote belasting zou kunnen zijn voor de doelgroep.

### Praktijkvoorbeelden

In het bijzonder bij de route Grootschalige Groei is er sprake geweest van maatwerk bij de uitwerking van de verschillende stappen. Deze route is in drie sectoren toegepast: de horeca, de logistiek en de zorg. Voor alle drie deze sectoren heeft de route – in afstemming met betrokken werkgevers – een ander karakter gekregen:

- *Horeca*. Het inleren vond achtereenvolgens plaats bij (1) het Werkbedrijf, (2) een beschutte werkplek buiten het werkbedrijf en (3) de uiteindelijke werkgever.
- *Logistiek*. Er is een groep werkzoekenden geworven voor een nieuwe vestiging van een logistiek bedrijf. Deze werkzoekenden volgden achtereenvolgens (1) een voorlichtingsbijeenkomst, (2) een empowermenttraining en (3) een maatwerktraining door het ROC. Deze trainingen waren specifiek gericht op de sollicitatieprocedure en het werk bij de werkgever. De sollicitatieprocedure vond plaats gedurende de training. Kandidaten die door het beoogde bedrijf niet werden aangenomen, werden direct aan andere werkgevers (in de logistiek) voorgesteld.
- *Zorg*. Meerdere werkgevers in de zorg ontwikkelden samen met het Werkbedrijf en het ROC een maatwerkscho-

Dit project is mede mogelijk gemaakt dankzij het Europees Sociaal Fonds en het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid. Het Kenniscentrum verbindt kennis en praktijk met elkaar en is een samenwerking van SBCM en Cedris. Doel is het bevorderen van passend, betaald en duurzaam werk voor mensen in een kwetsbare arbeidsmarktpositie. ([www.inclusiefwerkt.nl](http://www.inclusiefwerkt.nl))



Figuur 2: Zes generieke stappen

lingstraject, waarna de kandidaten konden doorstromen in een BBL-traject bij de verschillende werkgevers.

**Opbrengsten**

Vernieuwend aan de Nieuwe Banen Methodiek is dat kansen en mogelijkheden die banen in de toekomst bieden als uitgangspunt worden genomen. Dat geeft het Werkbedrijf én de kandidaat tijd en ruimte om zich op deze banen voor te bereiden en de afstand tot deze banen te overbruggen. Het Werkbedrijf heeft hierbij een sleutelrol door met werkgevers in gesprek te gaan over deze toekomstige groei en de mogelijkheden voor inclusie. Daarbij staat de vraag van de werkgever centraal en wordt gezamenlijk een passende route ontworpen. Ter ondersteuning ontwikkelde het Werkbedrijf een manier voor competentiegericht bemiddelen. De ervaring leerde dat bij de match met een potentiële kandidaat beter van vaardigheden dan van opleiding kon worden uitgegaan. Overigens houdt het Werkbedrijf een belangrijke rol bij het zorgdragen voor goede begeleiding van de kandidaat, door periodiek gesprekken te voeren met kandidaat en bedrijf.

Voor werkgevers biedt deze methodiek twee grote voordelen:

1. Het is mogelijk om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken en – als werkgever – de kandidaten tijdens het inleertraject

eerst te leren kennen voor ze in dienst komen. Daarbij kan een deel van het inleertraject buiten het bedrijf plaatsvinden, waardoor de afstand tot de arbeidsmarkt al kleiner is voordat kandidaten bij het bedrijf op locatie starten.

2. Er wordt een voor de werkgever passend maatwerktraject ontwikkeld, met begeleiding en training van de kandidaten door Werkbedrijf en/of onderwijspartners.

Voor Werkbedrijf en Gemeente biedt deze manier van werken de volgende voordelen:

- Voor het Werkbedrijf Lelystad heeft het project bijgedragen aan een verschuiving van aanbodgericht naar vraaggericht werken. In deze methodiek worden de versterking van de werkzoekende en de ondersteuning van de werkgever in onderlinge samenhang aangepakt.
- Voor de Gemeente is de Nieuwe Banen Methodiek een nieuwe strategie om groei in werkgelegenheid aan inclusie te verbinden, naast reeds bestaande strategieën.
- Voor het Werkbedrijf zijn niet langer (alleen) de werkzoekenden 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 en draagt bij

aan een andere mindset binnen het Werkbedrijf.

- Een deel van de werkzoekenden met een situationele afstand tot de arbeidsmarkt stroomde in relatief korte tijd in een reguliere baan in.
- Ook het uitgaan van de feitelijk gevraagde skills voor de baan in het gesprek tussen Werkbedrijf en werkgever, vormt een blijvende nieuwe manier van werken en denken. Deze benadering biedt nog veel meer ruimte voor het vormgeven van instroommogelijkheden en ontwikkelpaden voor de doelgroep dan tot nu toe zijn ingezet.

**Gevolgen COVID-19**

De Nieuwe Banen Methodiek is ontwikkeld en uitgetest in tijden van economische groei. Dit had invloed op de vormgeving van de methodiek. Arbeidsmarktkrapte stimuleert werkgevers immers om onder een bredere doelgroep te werven. Echter: de aanpak kwam ook onder druk te staan. Zo wilden werkgevers mensen snel productief inzetbaar hebben, terwijl de doelgroep juist een langere aanlooptijd nodig heeft. En ook de tijd en ruimte voor begeleiding op de werkvloer komt in deze omstandigheden onder druk te staan. Tegelijkertijd had de arbeidsmarktkrapte ook invloed op de samenstelling van de doelgroep: gaandeweg het project werd duidelijk dat iedereen die kon werken ook aan het werk was en



Figuur 3: Kleinschalige en grootschalige groei

de groep die nog werkzoekend was echt een grote afstand tot de arbeidsmarkt had.

Een belangrijke vraag is wat de huidige COVID-19-pandemie betekent voor de in dit artikel geschetste aanpak. De (gedeeltelijke) lockdown heeft grote invloed gehad op de economie en de arbeidsmarkt, ook in Flevoland. Een deel van de bedrijven staat onder grote druk.

Maar er zijn ook sectoren met een blijvende vraag naar arbeid: ICT-Tech, Logistiek en Zorg. Er stromen meer werkenden uit krimpsectoren in de uitkering. Deze situatie vraagt om een andere aanpak dan de eerder ontwikkelde routes: een verbreding van de methodiek met van-werk-naar-werktrajecten of bij kortdurende werkloosheid, ter voorkoming van langdurige

werkloosheid. Kandidaten in van-werk-naar-werktrajecten (of die hun baan recent zijn kwijtgeraakt) hebben weliswaar geen of een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt, maar kunnen nog steeds een afstand hebben tot de sectoren waar vacatures zijn. Ook hier kan competentiegericht bemiddelen helpen. In veel branches is weliswaar het werk inhoudelijk anders, maar zijn de benodigde competenties gelijk. Er zullen daarvoor nieuwe, flexibele omscholingsroutes moeten worden ontwikkeld. Mogelijk dat de route Ontwikkelbanen voor deze doelgroep een nieuwe invulling kan krijgen, met betrokkenheid van de werkgever bij wie iemands dienstverband stopt of dreigt te stoppen en de beoogde toekomstige werkgever. Daarbij passen dan ook afspraken over een veilige manier van overstappen van werk naar werk. Dergelijke trajecten zouden dan juist kunnen voorkomen dat iemand in een uitkering terechtkomt. Hier ligt een mooie opgave voor regionale mobiliteitsteams, waarin werkgeversorganisaties, UWV, gemeenten en vakbonden intensief samenwerken. Het doel van deze teams is immers om werkzoekenden begeleiding en advies te bieden in hun zoektocht naar werk, zo nodig met bij- of omscholing.

Daarnaast – en zeker niet in de laatste plaats – blijft de noodzaak bestaan om ook de kwetsbaarste doelgroepen erbij te blijven betrekken. Zij lopen immers het risico om weer achter aan de rij te komen te staan. Inzicht is nodig in welke routes in het huidige economische klimaat kansrijk zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en hoe deze routes moeten worden aangepast aan de huidige situatie.

De in Flevoland opgerichte Schakelteams voor de Techniek, de Logistiek en de Zorg vormen een goed vehikel om de werkgeversdienstverlening van verschillende gemeentes en UWV te bundelen en de lessen uit onder meer het Nieuwe Banen-project te vertalen naar deze nieuwe context en doelgroepen. ■

Anneke Goudswaard is verbonden aan Windesheim en TNO, Goedele Geuskens en Roland Blonk zijn werkzaam bij TNO, Marieke Veltman werkt bij Windesheim. Contact: Anneke Goudswaard, lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen Windesheim Almere, a.goudswaard@windesheim.nl.