



Kenniscentrum
**inclusieve en sociale
werkgelegenheid**



Nieuwe Banen Methodiek en WijkLeerbedrijf Zorg

Brochure

Inhoud

1. De Nieuwe Banen Methodiek	03
2. Casus grootschalige groei: Lelystadse WijkLeerbedrijf voor de zorg	08
3. Lessen, succesfactoren en valkuilen van de Nieuwe banen methodiek	14
4. Meerwaarde van de Nieuwe Banen methodiek	20
Colofon	22



“Hoe kunnen we het steeds groter worden bestand beter voorbereiden op een baan? Het gaat niet alleen om willen en kunnen, maar ook om perspectief bieden. De Nieuwe Banen Methodiek biedt dat perspectief, door werkgevers aan de voorkant te betrekken bij het vormgeven van een inleertraject.”

Onno Vermooten, directeur Werkbedrijf Lelystad



1. De Nieuwe Banen Methodiek

1.1 Aanleiding en leeswijzer

Gemeenten in Nederland zetten twee typen strategieën in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden: het versterken van het individu (bijvoorbeeld trainingen) en het stimuleren van werkgevers om meer mensen met een afstand op te nemen (denk aan Social Return on Investment). 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.

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 de ontwikkeling van de Nieuwe Banen methodiek¹. De doelgroep waar dit project zich op richtte, betrof mensen die door hun situatie op afstand van de arbeidsmarkt zijn geraakt - langdurige werkloosheid, schuldenproblematiek, leeftijd, taalbarrière - maar die in principe met de juiste begeleiding wel naar reguliere banen kunnen worden toegeleid. Het project richtte zich niet op mensen met een structurele arbeidsbeperking.

Deze methodiek is ontwikkeld in een social lab omgeving, dat wil zeggen dat onderzoekers samen met management en werkcoaches van het Werkbedrijf,

1) Zie ook: <https://www.werkbedrijflelystad.nl/nieuws/nieuw-project-voor-mensen-met-afstand-tot-de-arbeidsmarkt/>



werkgevers en kandidaten zijn gekomen tot uitgangspunten voor deze nieuwe methodiek, we vervolgens enkele routes naar werk hebben uitgeprobeerd en de methodiek al doende door het Werkbedrijf is aangepast en aangescherpt.

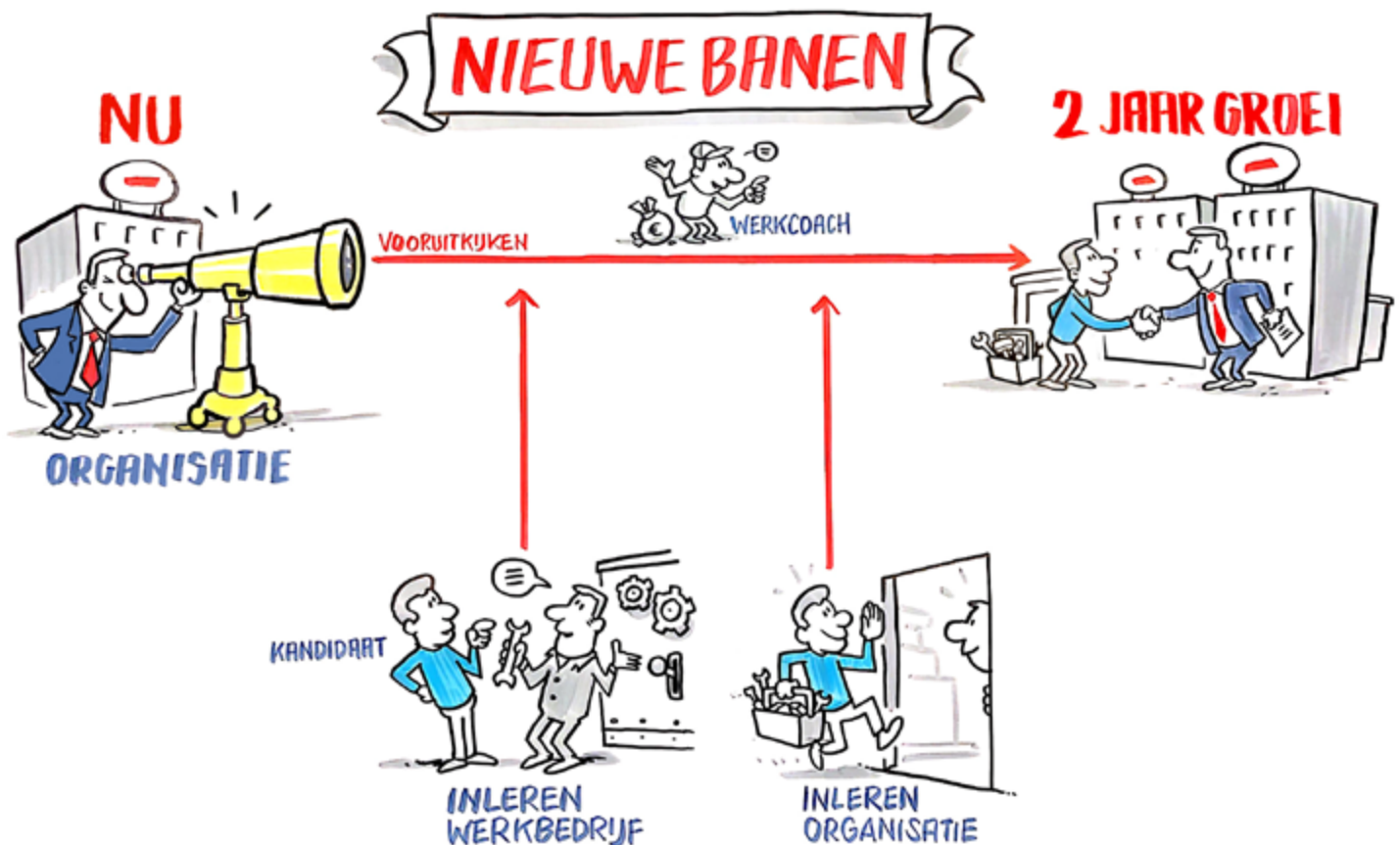
De resultaten van dit oorspronkelijke proces zijn in eerdere publicaties beschreven².

In het afgelopen jaar hebben we de meest recente uitwerking van deze methodiek – het WijkLeerbedrijf Zorg – gevolgd en interviews gehouden met werknemers, werkcoaches en begeleiders. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met enkele werkgevers en betrokkenen binnen het Werkbedrijf om na te gaan in hoeverre de ontwikkelde methodiek in hun optiek ook past in de context van een economische crisis.

Hoewel de Nieuwe Banen methodiek is ontwikkeld tijdens economische groei, blijkt de aanpak ook te passen in economisch slechtere tijden. De focus op het verbinden van algemene economische groei aan inclusie verschuift dan wel naar het verbinden van inclusie aan kansberoepen en sectoren, zoals de zorg.

In deze brochure lichten we allereerst de methodiek zelf toe, de uitgangspunten en de oorspronkelijk ontwikkelde inleerroutes. Vervolgens bespreken we de concrete casus van het WijkLeerbedrijf Zorg in meer detail, inclusief de geleerde lessen. Tenslotte bespreken we algemene lessen, succesfactoren en valkuilen van de methodiek en sluiten we af met een samenvatting van de meerwaarde van de methodiek voor de verschillende partijen.

2) Geuskens, G, et al (2019). *Nieuwe Banen Methodiek. Verbinden van economische groei aan inclusie*. Zie: https://www.inclusiefwerkt.nl/wp-content/uploads/2019/12/20190913_Nieuwe-Banen-methodiek_samenvatting_def.pdf



De baan als
startpunt

Samen
vooruit
kijken

Tijd om in
te leren

Doorstroom
naar reguliere
baan

1.2 Vier Uitgangspunten van de Nieuwe Banen methode

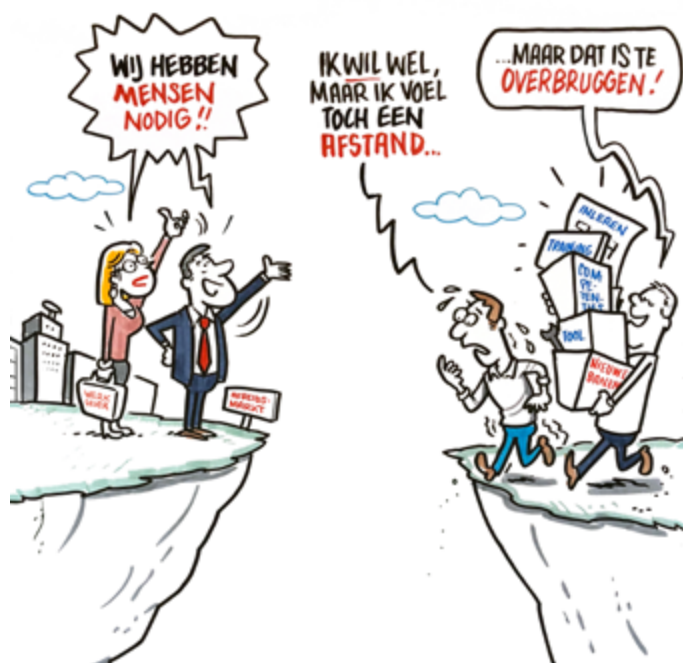
1. Niet de werkzoekende, maar **de (toekomstige) baan vormt het startpunt**.
2. Het Werkbedrijf en werkgevers **kijken vooruit** en brengen samen in kaart (a) welke nieuwe banen er door groei van organisaties ontstaan, of (b) welke vacatures (in de toekomst) niet kunnen worden ingevuld en kansen bieden voor werkzoekenden.
3. Door uit te gaan van een toekomstige baan, ontstaat **meer tijd voor de kandidaat** om zich goed voor te bereiden. Voordat de baan beschikbaar komt, leert de werkzoekenden de vaardigheden die nodig zijn voor die specifieke baan en worden barrières om te werken weggenomen. Dit 'inleren' kan op verschillende plekken en manieren plaatsvinden.
4. Indien de kandidaat de benodigde vaardigheden verwerft, wordt de (nieuwe) baan een **duurzame reguliere baan** voor de kandidaat.

1.3 Zes generieke stappen in de Nieuwe Banen methodiek

In de praktijk volgt de Nieuwe Banen methodiek globaal de volgende zes generieke stappen:



We merken hierbij op dat in de praktijk stap 3 (het vaststellen van het inleertraject) en stap 4 (match tussen baan en kandidaat) in een deel van de trajecten in omgekeerde volgorde worden doorlopen of in een iteratief proces, waarbij het inleertraject eerst als ontwerp wordt vastgesteld en vervolgens verder op maat wordt ingevuld afhankelijk van de kandidaat. Per type baan en per kandidaat kan bekeken worden welke tussenstappen nodig zijn om bij de uiteindelijke werkgever in te stromen. Onderdeel van het ontwerp van de route is ook het gesprek met de werkgever over mogelijke instroomfuncties en over de verwachtingen die de werkgever mogelijk heeft ten aanzien van het instroomniveau van de kandidaat.



1.4 Verschillende inleerroutes

Ten behoeve van het inleren van kandidaten bedachten werkgevers, het Werkbedrijf, werkzoekenden en andere stakeholders verschillende potentiële inleerroutes. Tijdens de ontwikkeling van de Nieuwe Banen methodiek zijn twee routes uitgetoetst in pilots: een route voor kleinschalige groei en een route voor grootschalige groei.



Kleinschalige Groei:

Er is sprake van kleinschalige groei bij één werkgever.

De kandidaat kan direct inleren op de werkplek waar de baan zal ontstaan en de begeleiding vindt plaats door de werkgever, ondersteund door een werkcoach.

Grootschalige Groei:

Er is sprake van dusdanige groei bij een werkgever (door uitbreiding van een bedrijf of een nieuwe vestiging) dat de kandidaten niet in het bedrijf zelf kunnen inleren. Daarom worden elders inleerlocaties georganiseerd, bijvoorbeeld bij het Werkbedrijf, bij een andere organisatie, of door middel van scholing bij het ROC. Inleren kan in één omgeving worden vormgegeven, of door plaatsing van kandidaten bij verschillende organisaties na elkaar, waarbij de aard van het werk toeneemt in complexiteit. Inleren kan door het Werkbedrijf en/of een opleidingsinstelling buiten de werkgever om worden georganiseerd, met (op afstand) betrokkenheid van de werkgever.



1.5 Doorontwikkeling route grootschalige groei: WijkLeerbedrijf

Zowel bij kleinschalige- als bij grootschalige groei was aanvankelijk steeds één werkgever betrokken. Op basis van de eerste ervaringen met deze aanpak is een succesvolle nieuwe variant van Grootschalige Groei ontstaan: het Lelystadse WijkLeerbedrijf. Kenmerkend voor deze variant is dat meerdere werkgevers met vergelijkbare nieuwe banen zijn betrokken. Het WijkLeerbedrijf is gestart in de zorg, maar wordt ook ontwikkeld voor andere sectoren. Per sector is dan wel sprake van een andere opleidingspartner en varieert de aard en duur van het inleertraject afhankelijk van de toekomstige baan.



2. Casus grootschalige groei: Lelystadse WijkLeerbedrijf voor de zorg

2.1 Wat is het Lelystadse WijkLeerbedrijf voor de zorg?

Het Lelystadse WijkLeerbedrijf voor de zorg is gestart als samenwerkingsverband tussen Werkbedrijf Lelystad, ROC Flevoland, Woonzorg Flevoland, Coloriet, Triade Vitree en Calibris Advies. Landelijk is het WijkLeerbedrijf al een bewezen concept dat door Calibris Advies ook in andere steden wordt ingezet en succesvol is in de zorg. Het Werkbedrijf Lelystad kwam dit concept op het spoor in haar zoektocht naar alternatieve routes voor de Nieuwe Banen methodiek. Ook in Lelystad is de coördinatie en projectleiding in handen van Calibris Advies gegeven.

Naast de algemene uitgangspunten van de Nieuwe Banen methodiek wordt het WijkLeerbedrijf Zorg gekenmerkt door de volgende zaken:

1. Het Werkbedrijf geeft met meerdere werkgevers in de zorg een inleertraject voor vergelijkbare functies vorm.

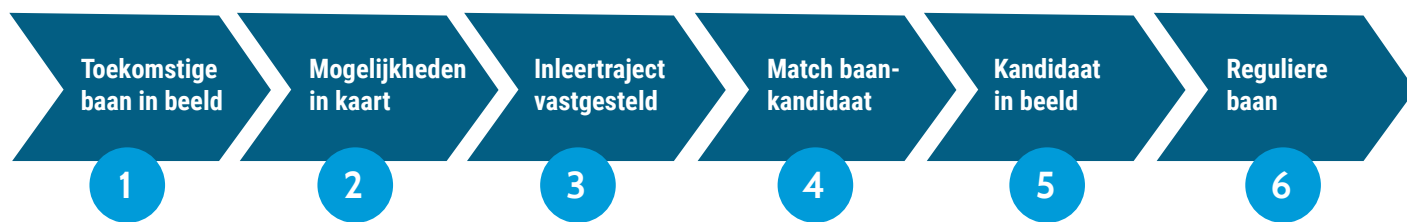
2. Kandidaten leren groepsgewijs in. Er wordt gebouwd aan een veilige leeromgeving, met een groepsdynamiek waarin elkaar helpen en stimuleren centraal staat. Dit draagt, naast de inhoud van het traject, bij aan het vertrouwen van de kandidaten in hun eigen kunnen en hun ontwikkeling. 'Ze trekken elkaar omhoog' en 'ze helpen elkaar'.
3. Het WijkLeerbedrijf heeft een duurzaam karakter. Jaarlijks start een nieuwe groep kandidaten het inleertraject, aangezien de vraag naar medewerkers bij de zorgorganisaties hoog blijft.
4. Een groeiende groep werkgevers verbindt zich aan het WijkLeerbedrijf.

Het Lelystadse WijkLeerbedrijf voor de zorg is in augustus 2019 gestart met 20 kandidaten en 3 werkgevers. In oktober 2020 is de tweede editie gestart met wederom 20 kandidaten en meerdere werkgevers³.

3) Zie ook: <https://www.werkbedrijflelystad.nl/nieuws/lelystad-krijgt-wijkleerbedrijf-voor-de-zorg/>
<https://www.werkbedrijflelystad.nl/nieuws/succesvol-wijkleerbedrijf-lelystad-krijgt-2e-editie/>

2.2 De zes stappen toegepast op het WijkLeerbedrijf

De zes stappen uit de Nieuwe Banen Methodiek hebben – door combinatie met de kenmerken van het WijkLeerbedrijf – de hieronder beschreven invulling.



1

Stap 1: Toekomstige banen in beeld

- Het Werkbedrijf bespreekt met meerdere werkgevers (in dit geval zorgorganisaties) welke vacatures zij verwachten, die geschikt zouden kunnen zijn voor instroom van de doelgroep.
- Een stuurgroep wordt ingericht bestaande uit het Werkbedrijf, het ROC, de aangesloten zorgpartners en Calibris Advies.
- Hierbij wordt aansluiting gezocht bij werkgevers die hun oplopende tekort aan personeel willen verbinden aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans op werk te bieden.
- Het Werkbedrijf geeft informatie over de doelgroep en bespreekt de verwachtingen met de geïnteresseerde werkgevers.

2

Stap 2: Mogelijkheden in kaart

- Het Werkbedrijf en de werkgevers stellen samen het profiel van de kandidaat op, bespreken de randvoorwaarden voor succes en brengen mogelijkheden voor het inleertraject in kaart:
- Het profiel wordt opgesteld op basis van de gevraagde skills. Er is geen vooropleiding vereist.
 - Bij de randvoorwaarden wordt onder meer verkend wat de rollen en bijdragen kunnen zijn van de betrokken werkgevers en het werkbedrijf gedurende het inleertraject en in hoeverre er baangarantie kan worden afgegeven door de werkgevers aan het eind van het traject.
 - Als randvoorwaarde van het inleertraject wordt ook bekeken welke mogelijkheden er zijn voor meelopen

of inleren bij de werkgever en welk trainings- of opleidingsorganisatie het inleertraject op zich kan nemen.

Stap 3: Inleertraject vastgesteld

- Nadat er commitment is van werkgevers en er een trainings- en/of opleidingsinstelling is betrokken (in dit geval het mbo-college Lelystad van ROC Flevoland), sluiten alle partijen een overeenkomst af. De werkgever geeft hierbij de intentie af om een baan aan te bieden. Bij de eerste lichting kandidaten, gestart in september 2019, hebben de werkgevers aan de voorkant een baangarantie afgegeven voor de deelnemende kandidaten. Bij de tweede lichting kandidaten, gestart in sept 2020, is dat aangepast in de intentie om kandidaten een baan aan te bieden.
- Tijdens de inleerfase werkt en leert de kandidaat met behoud van uitkering.
- In het geval van het Wijkleerbedrijf voor de zorg volgt de kandidaat een mbo-niveau 2, opleiding Zorg en Dienstverlening. Na afloop van het inleertraject ontvangt de kandidaat een diploma of certificaat. Aansluitend wordt de kandidaat begeleid naar een vervolgopleiding of een baan bij een van de betrokken werkgevers. Afhankelijk van de kandidaat is er ruimte binnen de opleiding om versneld te diplomeren of een ander uitstroomprofiel te kiezen.
- Trainingen en cursussen worden in overleg met de werkgever ingezet en bekostigd. In sommige gevallen wordt (een deel) door werkgevers bekostigd, zoals bedrijfsspecifieke opleidingen of trainingen. Daarnaast investeert de werkgever tijd voor begeleiding en training on the job.

3



- Het inleertraject voor dit WijkLeerbedrijf is volledig gefinancierd uit het Participatiebudget van de gemeente, een budget waarmee re-integratie en begeleiding bekostigd kan worden. De Gemeente bespaart hiermee een fors bedrag aan uitkeringen als de kandidaat uitstroomt naar een reguliere baan. Er is een budget voor opleidingen per deelnemer. De kandidaat kan deze opleiding met behoud van uitkering volgen. Indien de kandidaat doorstroomt naar een BBL traject wordt een deel vanuit OCW bekostigd (de lessen van het ROC).
- Gemiddeld genomen kost een traject € 5.000 per jaar. De gemiddelde duur van een traject is een jaar. Het WijkLeerbedrijf Zorg is hierop een uitzondering. Deze duurt 2 jaar. Het Leerbedrijf Logistiek – een nieuw initiatief dat recent op basis van de geleerde lessen van het WijkLeerbedrijf Zorg is opgestart – duurt 6 maanden.

4

Stap 4: Match baan-kandidaat

- Nadat de uitgangspunten van het inleertraject en de beoogde baan is vastgesteld, benadert het Werkbedrijf potentiële kandidaten. Dat kan direct gebeuren door de werkcoaches, maar ook door middel van een brede oproep en voorlichtingscampagne. Kandidaten worden aangesproken op hun interesse voor de beoogde taken.

- Vervolgens nemen de kandidaten deel aan een kennismakings-/informatiebijeenkomst georganiseerd door Calibris Advies en aangesloten zorgpartners) waar ook het Werkbedrijf en het trainingsbureau (ROC) aanwezig zijn. Op basis van motivatie en interesses van de kandidaten voor werken in de zorg en affiniteit met de doelgroepen van de zorgorganisaties wordt bepaald welke kandidaten in het profiel passen en in hoeverre kandidaten bij dit traject passen. Tevens wordt een taaltest afgenomen om het niveau vast te stellen. De feitelijke match tussen kandidaat en een specifieke werkgever vindt later in het traject plaats, nadat kandidaten meer concreet kennis hebben kunnen maken met het werk bij de verschillende werkgevers (selectiedag).
- Een van de lessen uit het eerste traject is dat er in deze stap ook aandacht moet zijn voor een gesprek over praktische zaken zoals communicatie, ICT-vaardigheden, bereikbaarheid en mobiliteit, en kinderopvang.

Stap 5: Kandidaat leert in

Het inleertraject duurt in totaal 2 jaar en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Vier weken introductie in het Leerhome, de fysieke locatie van het WijkLeerbedrijf, waar de kandidaten elkaar gedurende het traject ontmoeten en begeleid

5



worden bij het wegnemen van barrières om te kunnen werken en het opbouwen van zelfvertrouwen, maar ook op vaardigheden die te maken hebben met communicatie en samenwerking.

- De kandidaten volgen gedurende het inleertraject 1 dag per week les bij het ROC van Flevoland, in het kader van de mbo-opleiding Zorg en Dienstverlening (niveau 2). Indien nodig krijgen ze extra taallessen (NT2). In de overige dagen leren ze in de praktijk. Daarbij is sprake van verschillende type stages van 16 uur per week:
- Een oriënterende stage in de wijk. Hierin doen de kandidaten werkervaring op door allerlei klusjes te verrichten voor wijkbewoners (ouderen, zieken, jonge gezinnen). Het gaat hierbij om structurele informele hulp, waarvoor geen thuiszorg of ondersteuning vanuit de gemeente mogelijk is. Voorbeelden zijn samen boodschappen doen, een kopje koffie drinken en begeleiden naar activiteiten in de wijk. De ondersteuning die de kandidaten geven, draagt zowel bij aan het vergroten van hun eigen werkervaring als aan de ontlasting van mantelzorgers en ondersteuning van vrijwilligers.
- Een ADL-stage, gericht op ondersteuning bij Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen van de klanten van de zorgorganisaties. In deze fase lopen kandidaten tegen nieuwe uitdagingen aan die te maken hebben met de toenemende eisen vanuit de leerwerkomgeving. Een voorbeeld is het combineren van een gezin met de soms onregelmatige werktijden in het BBL-traject.

- De kandidaten worden gedurende het traject intensief begeleid door de coördinator(en) van het Leerhome van Calibris Advies en indien nodig of wenselijk van de werkcoaches van het Werkbedrijf. De werkcoaches komen vooral in beeld in geval van calamiteiten of zaken die het ontwikkel- of leerproces in de weg staan. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken in de privésfeer, financiën, of echtscheidingsproblematiek. Werkcoaches worden dan ingeschakeld door de coördinator.

Stap 6: Reguliere baan

- Kandidaten die het inleertraject succesvol afronden, kunnen gekwalificeerde hulp verlenen en komen in aanmerking voor een reguliere baan bij één van de zorginstellingen. Kandidaten worden bij aanvang van het tweede leerjaar aangenomen in een BBL baan. In de eerste lichting hebben de werkgevers een baangarantie afgegeven. Tijdens de eerste lichting bleek dat niet alle zorgorganisaties het ingeschatte aantal plekken kon bieden en dat de omvang van de aanstelling soms te klein was om kandidaten volledig onafhankelijk te maken van een uitkering. De werkgevers konden de baangarantie niet waarmaken en dit weerhield hen ervan mee te werken aan een tweede lichting. Daarom wordt bij de volgende lichtingen van werkgevers niet langer een baangarantie, maar een intentie (inspanningsverplichting) gevraagd om de kandidaten een baan aan te bieden. Doordat er meerdere werkgevers met meerdere potentiële vacatures betrokken zijn bij het WijkLeerbedrijf, blijft de kans aanwezig dat er voor iedere deelnemer plek is, al is aan de voorkant nog niet bekend om hoeveel banen het gaat bij elke afzonderlijke werkgever.
- Zodra de kandidaat een dienstverband krijgt betaalt de werkgever salaris, waarbij eventueel gebruik gemaakt kan worden van loonkostensubsidie.
- Tegelijkertijd kiezen sommige kandidaten er ook voor om eerst een vervolgopleiding te volgen. Sommige kandidaten stromen door naar een BBL traject op niveau 3 of volgen nog een aanvullende module Helpende 2 Plus.

2.3 Opbrengsten van het WijkLeerbedrijf Lelystad

Er zijn meerdere belanghebbenden bij het WijkLeerbedrijf voor de Zorg: de deelnemende kandidaten, de deelnemende wijkbewoners, de betrokken werkgevers, de betrokken trainers en opleiders en het werkbedrijf. Allen hebben intussen ervaring opgedaan met de eerste ronde en zijn enthousiast om deel te nemen aan de volgende rondes.

- Kandidaten ervaren gedurende het inleertraject weer structuur in hun leven, een zinvolle dagbesteding, trots op hun prestaties en voelen zich uitgedaagd om plannen te maken. Er is echter ook een belangrijk aandachtspunt. Afhankelijk van de gezinssituatie en de omvang van het geboden contract, blijven sommige kandidaten aan het eind van het traject toch gedeeltelijk afhankelijk van de bijstand.
- Zorgorganisaties zien de samenwerking met het WijkLeerbedrijf als kans om (toekomstige) tekorten op te vangen én uiting te geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid, door meer mensen een kans op werk te bieden. Eén van de organisaties heeft zelfs een leerafdeling gemaakt waarin alle kandidaten (boven formatief) geplaatst kunnen worden, zodat ze de begeleiding en het inleren beter kunnen faciliteren.
- Wijkbewoners met een hulpvraag ervaren dat ze uit hun isolement komen door de geboden ondersteuning (zo was iemand voor het eerst sinds een jaar weer met begeleiding de stad in geweest) en vinden het tegelijkertijd fijn om hiermee de kandidaten op weg te helpen naar een toekomstige baan of te helpen met de Nederlandse taal (er is sprake van wederkerigheid).
- Werkcoaches van het Werkbedrijf zijn in staat om langer begeleiding te bieden aan de kandidaten en zien de toegevoegde waarde van de gedeelde begeleiding vanuit ROC, praktijkbegeleider en werkbedrijf.
- Voor het ROC betekende dit traject het opdoen van ervaring met de doelgroep en het ontwikkelen van maatwerk en flexibiliteit in de opleiding en de mogelijkheid een sterkere relatie op te bouwen met de zorgorganisaties. In de eerste lichting heeft de

“Ik heb geleerd dat een mens best sterk is. Ik had gedacht dat het zwaar zou zijn, maar dat valt best mee.”

Kandidaat WijkLeerbedrijf Zorg

“Tekorten zijn er en komen er. Wij willen iedereen een kans geven en blijven vernieuwen.”

Werkgever in de zorg

werkcoach een wellicht te grote rol op zich genomen, maar de verwachting is dat de balans in de begeleiding bij volgende lichtingen meer in evenwicht zal zijn, nu alle partijen ervaring hebben kunnen opdoen en de bemensing stabiel is.

“Het participatiebudget wordt nu gebruikt voor opleidingen. Langdurig investeren in kandidaten loont. Al als er vier kandidaten uitstromen, dan hebben we toch kosten van uitkeringen bespaard.”

Ronald Revenberg, Manager

Werkbedrijf Lelystad



2.4 Geleerde lessen WijkLeerbedrijf voor de zorg

Wat zijn nu de belangrijkste lessen die we kunnen trekken uit de casus WijkLeerbedrijf voor de zorg?

- *Meerwaarde van samenwerken met meer werkgevers:*

De samenwerking met meer werkgevers biedt meerdere voordelen. Zo kan er een gezamenlijk inleertraject worden georganiseerd (een klas worden samengesteld); is de kans groter dat er aan het eind van het traject inderdaad banen zijn voor deze kandidaten (als de ene werkgever minder werk heeft, heeft de ander misschien juist wel meer); en is er meer ruimte voor een match tussen de voorkeuren van de kandidaat en de uiteindelijke baan (de werkgevers leveren verschillende soorten zorg aan verschillende doelgroepen, ouderen, gehandicapten, en in verschillende vormen, dagopvang, woon-groepen).

- *Meerwaarde groepsgewijze aanpak:* Doordat de kandidaten elkaar bleven ontmoeten op het 'Leerhome', de fysieke plek waar ze begeleid worden (en later online en op het ROC) ontstaat een groepsbinding en bleef de groep bijeen, ook al kozen sommige kandidaten voor een ander uitstroomprofiel.

- *Betrokkenheid van werkgevers blijven organiseren:*

De werkgevers zijn aan de voorkant betrokken bij het vormgeven van het inleertraject, maar nemen de kandidaat uiteindelijk pas na een jaar over. Dat betekent dat er een uitdaging ligt in het betrokken houden van de werkgevers gedurende het inleertraject. Het werkbedrijf wil de werkgevers ontzien ten aanzien van de begeleiding, maar het contact tussen werkgever en kandidaten wel faciliteren. Een van de ideeën is om de werkgevers bijvoorbeeld praktijklessen te laten faciliteren. Het is overigens ook een constante uitdaging om het Wijkleerbedrijf uit te breiden met meer werkgevers. Niet alle werkgevers zien de waarde van een niveau 2 opleiding, terwijl werkgevers die besloten hebben mee te doen ervaren dat het een mooie aanvulling kan zijn ter onder-



steuning van de collega's (hulp tijdens spitsuren, oren en ogen, huiskamer, facilitair).

- *Maatwerk bieden in training en opleiding:*

De kandidaten starten allemaal met eenzelfde opleiding bij het ROC op niveau 1-2. In de praktijk zien we echter wel verschillen in de mogelijkheden per kandidaat en in het startniveau van de kandidaten. Het vraagt wel maatwerk om voor iedere kandidaat de juiste begeleiding te organiseren. Door de persoonlijke begeleiding op het Leerhome is er veel aandacht voor individuele kandidaten en doordat er meerdere werkgevers betrokken zijn is er ook variatie in functies mogelijk.

- *Verduurzaming:* voor alle partijen heeft het meerwaarde om dit traject te herhalen. Door het jaarlijks herhalen van de aanpak kunnen de geleerde lessen in de volgende rondes worden gebruikt om het inleertraject te verbeteren. Investeren in langer lopende trajecten loont, omdat het leidt tot duurzame uitstroom, en de investeringen al bij een aantal duurzame plaatsingen opwegen tegen de kosten van zo'n traject.



3. Lessen, succesfactoren en valkuilen van de Nieuwe banen methodiek

Als we nu de lessen uit het WijkLeerbedrijf beschouwen en combineren met de eerdere lessen uit de pilots en de ervaringen uit de aanvullende interviews kunnen we een aantal overkoepelende lessen, succesfactoren en valkuilen beschrijven van de Nieuwe Banen methodiek. Dat doen we in het volgende deel van deze publicatie.

3.1 Belangrijkste lessen

1. Methodiek is toepasbaar in een dynamische economische context

De Nieuwe Banen Methodiek is ontwikkeld in een tijd van economische groei, vanuit de gedachte dat de aanpak benut kan worden om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt van de banengroei te laten profiteren. Krapte op de arbeidsmarkt maakt dat werkgevers open staan voor het aannemen van een bredere doelgroep, mits deze aan de instroomvoorwaarden voldoen. Hier speelde de methodiek op in. Bij de evaluatie van de methodiek eind 2020 bleek dat de methodiek ook toepasbaar is in een tijd van economische

crisis als gevolg van de corona pandemie. Hoewel veel sectoren en bedrijven moeite hebben om te overleven, zijn er ook sectoren waar blijvend mensen nodig zijn.

De uitgangspunten en stappen van de methodiek blijven grotendeels van toepassing in het huidige economische klimaat. Wel verschuift als gevolg van de coronacrisis de focus van "het verbinden van economische groei aan inclusie" naar "het verbinden aan werkgevers/sectoren met een blijvend tekort aan inclusie" (zogenaamde kansberoepen). Ook is het afgeven van een baangarantie door de werkgever, voorafgaand aan het inleertraject, versoepeld tot het



uitspreken van een intentie om een kandidaat voor een specifieke functie in dienst te nemen. Vooruit kijken is immers altijd lastig voor (kleine) organisaties, maar dit geldt nog sterker op de huidige arbeidsmarkt.

2. De methodiek kent generieke stappen in de aanpak, maar vraagt om flexibiliteit en maatwerk in de uitwerking

De invulling van de 6 generieke stappen in de methodiek is afhankelijk van de werkgever, de baan, de kandidaat en de route. Bij de route Kleinschalige Groei wordt bijvoorbeeld vaak gewoon gestart met inleren op de werkplek om te kijken hoe het gaat, en is de werkgever dus nauw betrokken. Bij de route Grootschalige Groei wordt het inleertraject vooraf meer vastgelegd en bleef de toekomstige werkgever tijdens

“We werken met ‘treintjes’: van meer naar minder beschut.”

Ronald Revenberg, Manager Werkbedrijf Lelystad

“Wat verwacht je over een jaar, als de crisis voorbij is... dat is juist een goed gespreksonderwerp met een werkgever in de horeca... je wilt dan toch weer knallen als je weer open gaat.”

Accountmanager werkbedrijf

“Het is lastig om jongens te vinden die buiten op de bouwplaats willen werken. Maar er is ook het sociale aspect: mensen die in de uitkering zitten een kans bieden”

HR Manager bouwbedrijf

het inleertraject meer op afstand. Het inleertraject werd bovendien ingevuld door een combinatie van trainingen (empowerment, maatwerk training door ROC) of door te werken op (achtereenvolgende) inleerlocaties die toenemen in complexiteit. De route Grootschalige Groei is eerst ingezet voor één werkgever, maar doorontwikkeld naar een variant waarbij samen met meerdere werkgevers een inleertraject wordt vormgegeven voor vergelijkbare functies: het WijkLeerbedrijf.



“We gaan op een andere manier in gesprek met werkgevers: wat denk je volgend jaar nodig te hebben.”

Ronald Revenberg, Manager Werkbedrijf Lelystad

3. Vooruitdenken vanuit ontwikkeling in bedrijf en economie is vernieuwend

Het meest vernieuwend van de methodiek is dat het Werkbedrijf met werkgevers in gesprek gaat over het concretiseren van toekomstige groei en afspraken maakt over het inleren van mensen voor die plekken en diens rol daarin. Dit gesprek vindt plaats op verschillende niveaus van de uitvoeringsorganisatie (werkcoach, accounthouder bedrijven, management), wat een verandering in de manier van denken en werken op verschillende niveaus vraagt. Het initiatief voor dit gesprek ligt (meestal) bij het Werkbedrijf. Het Werkbedrijf speelt hierdoor een sleutelrol in de totstandkoming van trajecten. Van het Werkbedrijf vraagt dit de vaardigheid om een ander gesprek te voeren met de werkgever, waarbij de vraag van de werkgever en de ontwikkeling van het bedrijf centraal staan. Naast gesprekken met individuele werkgevers, kan de methodiek ook worden ingezet door op regionale overlegtafels in kaart te brengen hoe de lokale economie en bedrijvigheid zich ontwikkelt en samenwerking over gemeentegrenzen heen te zoeken. Ook hier staat de behoefte van werkgevers centraal.

4. De methodiek kan worden toegepast met individuele bedrijven, maar is sterker in de samenwerking met meerdere werkgevers

Aanvankelijk werd de methodiek steeds toegepast met één werkgever. In het WijkLeerbedrijf Zorg is ervaring opgedaan met één inleertraject voor medewerkers die bij verschillende organisaties een nieuwe baan zullen gaan vervullen. Deze manier van werken biedt duidelijke voordelen: er is meer efficiency in de uitvoering mogelijk, de risico's worden over meerdere bedrijven gespreid (als een bedrijf aan het eind van het traject door omstandigheden toch geen vacature heeft kan een ander bedrijf dat opvangen), er is meer kans op een goede match tussen de kandidaat en een bedrijf, en de groepsgewijze ontwikkeling van kandidaten helpt bij het vergroten van het zelfvertrouwen van de kandidaten.

“We creëren nu volume. Per bedrijf kijken blijft te kleinschalig, door het koppelen van meer werkgevers wordt het grootschalig en kunnen we meer organiseren.”

Ronald Revenberg, Manager Werkbedrijf Lelystad

5. Uitgaan van skills en perspectief op specifieke baan helpt bij het vormgeven van inleertrajecten

Door als Werkbedrijf met werkgevers in gesprek te gaan over de skills die echt noodzakelijk zijn om in te stromen, kan een bredere doelgroep worden ingeleerd dan wanneer wordt gekeken naar afgeronde opleiding en eerdere werkervaring. In het gesprek met de kandidaat wordt meer aandacht besteed aan wat iemand wil en kan en aan de affiniteit met de aard van de baan. Daarnaast is het perspectief op de baan voor zowel de kandidaat als de werkgever van belang. Kandidaten leren gericht de skills die zij voor een specifieke baan en werkgever nodig hebben, met minimaal de intentie van de werkgever dat zij die baan ook mogen vervullen indien zij de benodigde skills verwerven.

3.2 Succesfactoren en valkuilen

Op basis van interviews met betrokkenen vanuit Werkbedrijf, werkgevers, trainers, begeleiders én kandidaten kunnen we de voornaamste factoren voor succes destilleren. Daarbij maken we onderscheid tussen de voorbereidende fase (stappen 1 t/m 3) en het inleertraject zelf (stappen 4 t/m 6).

“We professionaliseren de aanpak nu vanuit het bieden van perspectief. Het is de combinatie van een groepsgewijze aanpak met mensen met eenzelfde achtergrond en nadrukkelijk perspectief bieden.”

Onno Vermooten, directeur Werkbedrijf

“Als je als werkgever aan de voorkant je wensen kenbaar kunt maken en betrokken kunt zijn bij de selectie van de groep, en je krijgt mensen die passen in het plaatje met meer ervaring door het inleertraject, dan wil ik daar wel baangarantie tegen over zetten.”

HR-manager bouwbedrijf



Voorbereidende fase: Baan in beeld, mogelijkheden in kaart, inleertraject vaststellen

In de voorbereidende fase neemt het Werkbedrijf het voortouw. De methodiek vraagt in die fase het volgende van het Werkbedrijf:

- Inzicht hebben in de ontwikkeling van de regionale economie en in mogelijke kansberoepen;
- De vraag van bedrijven vóór zijn, als individuele werkgevers het lastig vinden om toekomstige vacatures in te schatten toch het gesprek aangaan over ontwikkelingen in het bedrijf en kansen;
- Vraaggericht werken: de werkgever centraal te zetten in het gesprek over mogelijkheden voor inclusie van de doelgroep;
- Gesprek aangaan over minimaal gevraagde skills voor instroomfuncties;
- Tijd investeren in opbouwen van een relatie met de werkgever en het managen van heldere verwachtingen als het gaat om de doelgroep en de verantwoordelijkheden in het inleertraject;
- Samenwerking zoeken met meerdere bedrijven en/of andere gemeentes voor meer massa en met relevante onderwijsinstellingen met ervaring voor de betreffende banen;
- Creatief vormgeven van inleertrajecten, bijvoorbeeld door kandidaten achtereenvolgende inleerplekken te laten doorlopen van meer beschut werk via een meer uitdagende werkomgeving naar de uiteindelijke baan.

Hoewel het Werkbedrijf het voortouw neemt in deze methodiek, hebben werkgevers een belangrijke rol in de voorbereidende fase. De methodiek vraagt in die fase het volgende van werkgevers:

- Openstaan voor de doelgroep, bijvoorbeeld door bekendheid of eerdere positieve ervaringen met de doelgroep en/of missie van de organisatie m.b.t. duurzaamheid en inclusie;
- Draagvlak voor inclusie op de werkvloer en ruimte om mensen op te nemen en in te werken;
- (Serieuze intentie tot) baangarantie aan het eind van het inleertraject;

“We doen veel aan duurzaamheid voor het zittende personeel, maar het gesprek met de teamleiders voor andere doelgroepen gaat langzaam. Ze hebben hun handen vol aan het hoog houden van de kwaliteit, er is geen ruimte voor begeleiding van nieuwe mensen. Ik heb succesverhalen nodig om ze te overtuigen – uit de mond van andere werkgevers.”

HR-manager productiebedrijf

- Van ad hoc reageren op fluctuaties in de markt (vacatures moeten dan per direct worden ingevuld) naar vooruit kunnen denken en plannen van de vraag naar personeel (Strategisch HR beleid);
- Vacatures opstellen met haalbaar instaprofiel: niet te hoge instroom eisen formuleren;
- Betrokkenheid bij het formuleren van concrete instroom- en opleidingseisen voor de functie, die in het inleertraject kunnen worden aangeleerd;
- Duidelijkheid over welke vaardigheden op de werkplek kunnen worden aangeleerd en hoe hierin voorzien wordt;
- Delen van ervaringen met andere werkgevers, waarbij eerdere succeservaringen met betrekking tot de doelgroep kunnen helpen om draagvlak te creëren in de eigen organisatie;
- Bereidheid tot samenwerking met andere werkgevers bij de vormgeving en uitvoering van de inleerroute.

Inleertraject: Van match tot regulier werk

De match tussen de baan en de kandidaat en het inleertraject is meer kansrijk als:

- De kandidaat aan de voorkant duidelijke informatie ontvangt over het werk en de werkgever
- De baan aansluit bij de motivatie van de kandidaat
- Het Werkbedrijf kandidaten aan de voorkant screent op de motivatie tot leren en werken
- De werkgever en de kandidaat aan de voorkant kennis maken
- Er meerdere werkgevers betrokken zijn, waardoor er meer variatie is in type organisaties en soorten werk
- Er bij het inleren sprake is van toenemende mate van complexiteit: starten met beschut werk of kennismakingsstage, maar wel met perspectief op de baan
- Er bij het inleren ook aandacht wordt besteed aan het wegnemen van barrières om te kunnen werken
- De kandidaat al tijdens het inleertraject werk uit handen kan nemen van de werkgever, en er tegelijkertijd nog ruimte is om verder te leren
- Er gewerkt wordt aan het zelfvertrouwen van de kandidaat, bijvoorbeeld door empowerment training (voorafgaand aan gesprek met werkgever) of door de groepsdynamiek en steun van lotgenoten in het inleertraject

De methodiek vraagt tijdens het inleertraject het volgende van het Werkbedrijf:

- Financiële middelen beschikbaar te stellen voor wervingscampagnes en training
- Overnemen van salariskosten tijdens het inleertraject
- Organiseren en bieden van begeleiding van de kandidaat op maat, met focus op houding en gedrag van de kandidaat en wegnemen van barrières om te werken naast de vakvaardigheden
- Faciliteren van training op maat in samenwerking met relevante opleidingsorganisaties
- Motiveren van potentiële kandidaten door vanaf het begin van het traject perspectief te bieden op de baan die ze gaan vervullen en het zicht hierop te behouden gedurende het traject
- Blijvend onderhouden van contact door de werkcoaches met de inleerlocatie
- Borgen van de evaluatie van het inleertraject met alle betrokken partijen en bijstelling van het inleertraject indien nodig
- Creatief omgaan met mogelijkheid dat de werkgever aan het eind van het traject toch geen vacature heeft: mogelijkheden verkennen voor doorleren (bbl-traject) of kandidaat voorstellen aan andere werkgevers, zodat inleertraject wel leidt tot kleinere afstand tot de arbeidsmarkt of baan



Het Werkbedrijf heeft gedurende het hele inleertraject een belangrijke rol in de begeleiding van de kandidaat. Maar ook van werkgevers wordt het nodige gevraagd om het inleertraject succesvol te laten verlopen:

- Begrip voor de duur van het inleertraject en eventuele hobbels die kandidaten kunnen ervaren tijdens dit inleertraject
- Begrip voor de noodzakelijke begeleiding van de doelgroep en bereidheid daar een (van tevoren afgesproken) rol in te nemen
- Beschikken over goede (ervaren) begeleiding op de werkplek, inclusief een dagelijkse begeleider
- Bieden van een open en veilige bedrijfscultuur met veel aandacht voor leren en ontwikkelen

4. Meerwaarde van de Nieuwe Banen methodiek

Kort samengevat zien we de volgende meerwaarde van de Nieuwe Banen methodiek voor het Werkbedrijf, de werkgevers en de deelnemende werkzoekenden:

Werkbedrijf Lelystad

- Voor het Werkbedrijf is de belangrijkste meerwaarde van de Nieuwe Banen methodiek dat niet langer aanbodgericht, maar **vraaggericht** wordt gewerkt. Voor het Werkbedrijf zijn de werkzoekenden niet langer het vertrekpunt, maar de vraag wat de werkgever in de toekomst nodig heeft. Deze cultuuromslag werkt (project overstijgend) ook door in de reeds bestaande strategieën die het Werkbedrijf inzet om mensen naar werk te begeleiden.
- De Nieuwe Banen methodiek biedt, met de routes klein- en grootschalige groei en het WerkLeerBedrijf een **aanvullende strategie** waarmee werkgelegenheid kan worden verbonden aan inclusie. Het brengt een nieuwe manier van (structurele) samenwerking met (groepen) bedrijven en het onderwijs.
- Als onderdeel van de methodiek wordt de **skills benadering** in praktijk gebracht; bij het matchen van banen aan werkzoekenden (skills in plaats van ervaring/ beroep) en bij het vormgeven van skills ontwikkelpaden in het inleertraject.

Werkgevers betrokken bij de pilots

- Voor werkgevers biedt de methodiek de mogelijkheid om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt toch bij die arbeidsmarkt en hun organisatie, te betrekken.
- De methodiek neemt de baan als uitgangspunt en start met het gesprek met de werkgever over deze baan en maakt daarmee dat het Werkbedrijf vraaggericht werkt.
- De inleerperiode geeft werkgevers de kans om de kandidaten te leren kennen.
- Werkbedrijf en onderwijspartners zorgen er bovendien voor dat kandidaten worden begeleid tijdens de inleerperiode, niet alleen voor het aanleren van de gevraagde vaardigheden, maar ook bij het wegnemen van barrières in de privésfeer.

Werkzoekenden die deelnamen aan de pilots

- De toegevoegde waarde van inleren bij de beoogde werkgever of op een andere locatie is dat kandidaten de ruimte krijgen om de taken te leren die bij de specifieke baan horen, werkervaring op te doen, de cultuur van het bedrijf leren kennen en/of hun kennis van de Nederlandse taal vergroten. Dit draagt bij aan hun geloof in eigen kunnen.
- De groepsgewijze vorm van inleren in het WijkLeerbedrijf draagt bovendien bij aan het vergroten van de vaardigheden op het terrein van communicatie en samenwerking en aan het geloof in eigen kunnen.

Opbrengst in de toekomst

De Nieuwe Banen methodiek en het concept van het WijkLeerbedrijf voor de zorg zijn strategieën die het Werkbedrijf Lelystad blijft inzetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam in te laten stromen in regulier werk. Daarnaast worden ook voor andere sectoren, zoals de logistiek en de techniek, volgens hetzelfde model Leerbedrijven met meerdere werkgevers en het onderwijs ontwikkeld.

In de volgende fase van de methodiek staat de (1) opschaling naar andere terreinen, zoals de energietransitie, en regio's in Nederland, en (2) verdere evaluatie van de methodiek in verschillende contexten centraal.



Colofon

Auteurs:

- Anneke Goudswaard, lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen Hogeschool Windesheim/TNO
- Marieke Veltman, lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen Hogeschool Windesheim
- Goedeke Geuskens, TNO
- Linda Drupsteen, lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen Hogeschool Windesheim
- Roland Blonk, TNO

Tekeningen:

Gertjan Kleijne, Comichouse

Publicatiedatum:

- Juni 2021

Deze brochure is mede mogelijk gemaakt dankzij de financiële steun van SBCM.





Kenniscentrum
**inclusieve en sociale
werkgelegenheid**



Cedris

©2021 Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid. Een samenwerking van SBCM en Cedris.