

# DURF & DAADKRACHT

SUCCESFACTOREN VOOR EEN INCLUSIEVE  
ARBEIDSMARKT IN NEDERLAND

WHITEPAPER



EVERYDAY  
**HEROES**

LET'S GET THE JOB DONE!

# Inhoudsopgave

Durf en daadkracht: succesfactoren voor een inclusieve arbeidsmarkt in Nederland	3
Vier jaar draaideurparticipatie?	4
Waarom we werken	6
Een korte geschiedenis van het recht op werk	10
Meer dan regelgeving: experimenten voor een inclusieve arbeidsmarkt	13
Naar een inclusieve arbeidsmarkt in Nederland	15
Durf en daadkracht: Vier succesfactoren	18
Everyday Heroes frictielijst	21
A. Perceptie	21
B. Systeem	22
C. Instituut	23
D. Individu	24
Bronnen	25
Woord van dank	26
Over Everyday Heroes	26



# **Durf en daadkracht: succesfactoren voor een inclusieve arbeidsmarkt in Nederland**

Sinds 2015 schaaft de politiek in Nederland actief aan het beleid om werk voor iedereen toegankelijk te maken. De resultaten van deze experimenten zijn wisselend. Nederland staat er niet slecht voor, maar voor een oprecht inclusieve arbeidsmarkt is meer nodig dan de huidige regelgeving. Er is behoefte aan durf en daadkracht bij ondernemers, particuliere initiatieven en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, kandidaten en de publieke sector. Aan de hand van een analyse van de huidige situatie en een aantal initiatieven beschrijven we hoe een inclusieve arbeidsmarkt mogelijk wordt. Als de overheid de regelgeving en de perceptie van de doelgroep weet te verbeteren, het individu centraal stelt, samenwerking bevordert en zich richt op duurzame carrières in plaats van banen, verbeteren de voorwaarden voor een inclusieve arbeidsmarkt in Nederland.



## Vier jaar draaideurparticipatie?

*Vier jaar geleden introduceerde Ministerie SZW de Participatiewet en de Banenafpraak. Overheid en markt staan met elkaar garant voor 125.000 duurzame (extra) banen voor een doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt die al jaren tussen wal en schip valt. Wie evalueert, zal in elk geval concluderen dat er veel veranderd is. Arbeidsparticipatie is onderwerp van gesprek. Maar creëren we daadwerkelijk duurzame carrières of is sprake van participatie omdat het moet, van draaideurparticipatie?*

In zekere zin is iedere verandering hetzelfde: het kost tijd, is moeilijk en roept weerstand op. Zo ook het creëren van banen voor een doelgroep die er de afgelopen decennia keer op keer bekaaid vanaf is gekomen. Een doelgroep die het heeft moeten doen met kleine en korte baantjes, en vooral heeft moeten leven in een situatie met uitkeringsafhankelijkheid. Of een dure WSW-baan. Extra banen kunnen niet (alleen) worden gecreëerd door kleinschalige sociale ondernemingen. Hier is iedereen bij nodig: overheid (ook als werkgever), multinationals en private ondernemingen. Nut en noodzaak zijn bekend, de vraag is dan ook vooral: HOE maken we Nederland (écht) inclusief?

Everyday Heroes staat middenin de transitie naar een inclusieve arbeidsmarkt. In samenwerking met honderden stoere werkgevers, jobcoaches, certificaathouders en kandidaten maakt Everyday Heroes dagelijks het verschil tussen wel en niet werken. De regelluwe ruimte waar later in dit document over geschreven wordt, is als het ware de rol die Everyday Heroes vervult: de laatste obstakels op weg naar een contract voor een kandidaat wegnemen met, soms onorthodoxe, doelgerichte oplossingen, zoals opleidingen, een elektrische fiets of veiligheidsschoenen. Vanuit die positie heeft Everyday Heroes inzicht in wat goed gaat én ziet de frictiepunten, zowel op individueel- als op systeemniveau.

Deze whitepaper 'Durf en daadkracht: succesfactoren voor een inclusieve arbeidsmarkt in Nederland' is er voor iedereen die gelooft dat iedereen een eerlijke positie op de arbeidsmarkt verdient. En wil weten hoe je dat voor elkaar krijgt. We gaan in op de (bewezen) succesfactoren, de rol van beeldvorming en de noodzaak om mens boven systeem te plaatsen. Want dit is het moment om door te zetten, om Nederland inclusiever en diverser te maken, om een groep die keer op keer buiten de boot is gevallen, écht een eerlijke kans te geven.



**Om aan het werk te  
zijn, moet aan drie  
voorwaarden voldaan  
worden: iemand moet  
willen werken, moet  
kunnen werken en er  
moet een baan zijn.**



## Waarom we werken

*Werk is een belangrijk onderdeel in het leven van de meeste mensen en een essentieel element van een samenleving. Niet kunnen (of willen) werken, werkloosheid, is zowel levensbepalend als een kerngetal voor het succes van een economie. Veel mensen kunnen het werkloosheidspercentage in Nederland wel ongeveer noemen (3,5% in november 2018<sup>1</sup>), wat uitzonderlijk is voor een economisch begrip. Werk is bovendien bepalend in de identiteit van een individu. Het zegt iets over hoe belangrijk we werk vinden en over de angst niet te kunnen werken.*

Werk is ook politiek een belangrijk thema. Een vergelijking van EenVandaag voorafgaand aan de laatste verkiezingen laat weliswaar onenigheid zien op de details, zoals op welke leeftijd je met pensioen mag en wat er gebeurt als je even zonder werk zit, maar op hoofdlijnen is men het wel eens. Het devies van vrijwel alle politieke partijen is zoveel mogelijk mensen aan het werk krijgen.<sup>2</sup>

Waarom is werken zo belangrijk, zowel voor onszelf als voor de politiek? Volgens Barry Schwartz, auteur van *Why We Work* is het te kort door de bocht om te denken dat we alleen werken voor het geld. Hoewel het klopt dat veel mensen hun werk niet zouden doen als ze er niet voor betaald kregen, is geld nog niet de primaire reden dat ze het wel doen. Werk is meer dan salaris. Arbeidsparticipatie is meer dan een getal dat iets zegt over de economie. We werken om een volledig mens te zijn, de wereld en onszelf te verbeteren, om trots te zijn en om in relatie te staan tot anderen. Simpele economische impulsen zoals geld en beloning zeggen weinig over waarom mensen wel of niet willen werken en waarom het belangrijk voor ze is.<sup>3</sup>

Om aan het werk te zijn, moet in ieder geval aan drie voorwaarden voldaan worden: iemand moet willen werken, moet kunnen werken en er moet een baan zijn. In Nederland wordt voor ruim twee derde van de beroepsbevolking aan alle drie de voorwaarden voldaan. Dat is een goede prestatie. Voor ruim zeshonderdduizend mensen lukt het niet om aan deze voorwaarden te voldoen.<sup>4</sup> In veel gevallen willen en kunnen zij wel werken, maar doen het niet. Voor deze groep zijn verschillende redenen te vinden waarom ze niet werken: ze hebben bijvoorbeeld een arbeidsbeperking die het lastig maakt om passend werk te vinden, ze zijn te oud of hebben niet de juiste papieren.

Een vierde voorwaarde wordt vaak onderschat: durven. Aan het werk gaan vanuit een uitkering gooit bepaalde zekerheden overboord, om maar te zwijgen over het vraagstuk of werken 'loont', en vraagt bovendien om vertrouwen in eigen kunnen. Gegeven de flex- en nulurencontracten speelt de factor durf ook aan de kant van werkgevers een grote rol.

Volgens Mariëtte Hamer, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER), is het niet voldoende deze groep te beschrijven in puur economische en financiële taal. Of zoals Peter Henk Steenhuis, columnist Trouw, stelt: “Het woord inclusief heeft een economische betekenis gekregen, die afwijkt van de gangbare, niet de oppositie is van exclusief en zeker geen synoniem is van divers.”<sup>5</sup> Het niet hebben van een baan betekent vaak armoede en zoals gezegd betekent het meer dan dat. Niet voor niets is werk een mensenrecht, vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. De internationale gemeenschap heeft fatsoenlijke banen voor iedereen tot een van de doelstellingen van de ambitieuze Agenda 2030 benoemd (de ‘Sustainable Development Goals’). Werk is het recht voor iedereen om een volwaardig leven te leiden, op een betekenisvolle manier, samen met anderen.<sup>6</sup>

Een inclusieve arbeidsmarkt, het streven van de politiek en van veel private initiatieven, is een plek waar iedereen van het recht op werk gebruik kan maken.

In deze whitepaper onderzoeken we of we in Nederland op een optimale manier invulling geven aan het recht op werk – welk rapportcijfer krijgen we? – en of we dit kunnen verbeteren door te kijken naar veelbelovende particuliere initiatieven. We zoeken hierbij expliciet naar succesfactoren die kunnen helpen om vorm te geven aan de inclusieve arbeidsmarkt.

**“Het woord inclusief heeft een economische betekenis gekregen, die afwijkt van de gangbare, niet de oppositie is van exclusief en zeker geen synoniem is van divers.”**

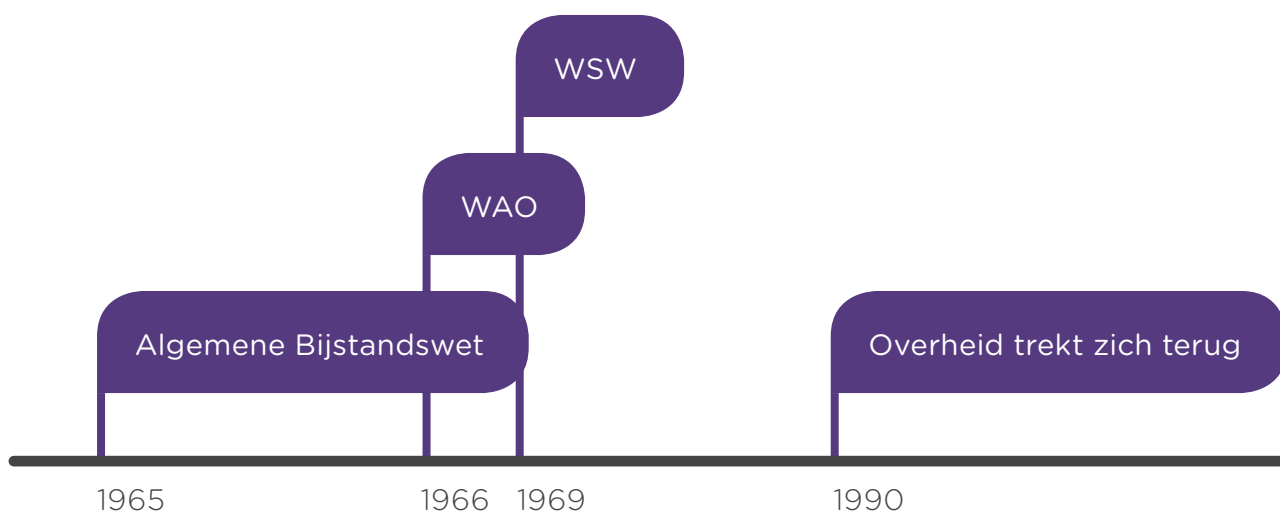
Peter Henk Steenhuis, columnist Trouw

## Een korte geschiedenis van het recht op werk

*Het idee dat iedereen recht heeft op werk is relatief nieuw. Lang gold dat als iemand niet kon of wilde werken, hij of zij overgeleverd was aan de steun en vrijgevigheid van anderen. Als er centraal iets als werkgelegenheid geregeld was, zoals bijvoorbeeld in de Britse 'work houses', dan was er meer sprake van werkplicht, dan van werkrecht.*

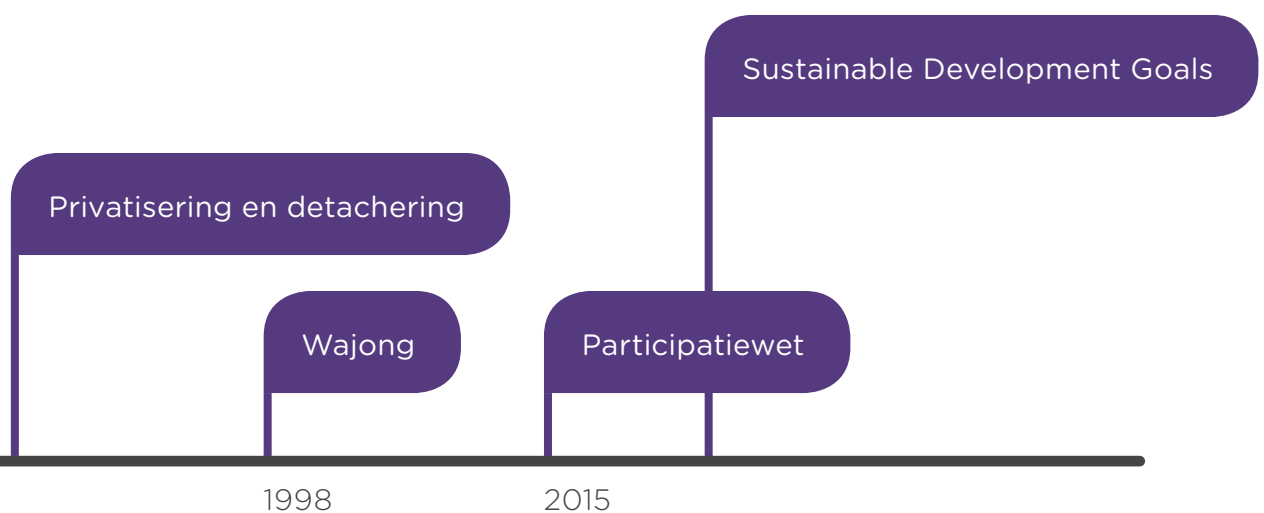
In Nederland verandert dit in de jaren 60, als vanuit een optimisme voor de toekomst een systeem wordt opgebouwd dat – uiteindelijk – een einde zou moeten maken aan de armoede. Dit resulteert in 1965 in de Algemene Bijstandswet (later de Wet werk en bijstand), in 1966 in de Wet op de Arbeidsongeschiktheid (WAO) en tot slot in 1969 in de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), die regelt dat mensen met een beperking die tot arbeid in staat zijn, een baan krijgen buiten het reguliere werk. Later maakt de Wajong, geïntroduceerd in 1998, het pakket compleet door ook voor jonggehandicapten in het levensonderhoud te voorzien. De overheid ontfermt zich over de burger die niet kan werken, en het individuele recht op werk wordt met publieke middelen gegarandeerd.

Het systeem blijkt echter lastig vol te houden. Vanaf de jaren 90 begint de overheid zich terug te trekken. Werk wordt steeds meer een zaak van de markt. De sociale werkplaats, bijvoorbeeld, krijgt een volwaardigere rol in het economisch proces, en de mensen die er werken worden eveneens serieuzer genomen. Privatisering en detachering worden steeds normaler. Slimme ondernemers kunnen een goede boterham verdienen aan sociaal ondernemerschap. De verantwoordelijkheid voor het recht op werk verschuift naar het bedrijfsleven en de markt.





In 2015 wordt deze nieuwe relatie formeel vastgelegd in de Participatiewet. De Participatiewet vervangt een groot deel van de wetten die sinds de jaren 60 het recht op werk en een bestaansminimum regelen. Dat werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een belangrijk punt van aandacht is, blijkt wel uit de banenafpraak tussen overheid en bedrijfsleven, waarin afgesproken wordt dat overheid en markt samen 125.000 extra banen gaan creëren. Om werkgevers te stimuleren worden ondersteuningsmaatregelen geïntroduceerd zoals loonkostensubsidie en no-risk polissen. Gemeenten worden beleidsverantwoordelijk, en ook werkgevers krijgen verantwoordelijkheid. Het 'recht op werk', dat wel vastgelegd wordt in de Sustainable Development Goals, komt in Nederland op de schouders van marktpartijen terecht en voor het eerst sinds de jaren 60 niet meer bij de overheid. Deze transitie is compleet wanneer blijkt dat het overheidsdeel van de banenafpraak niet is gerealiseerd, met als gevolg dat in 2018 het onderscheid tussen overheid en markt in de banenafpraak opgeheven wordt.







De grote veranderingen werken maar ten dele. Voor bijvoorbeeld mensen in de sociale werkplaats, is de situatie slechter dan voorheen.<sup>7</sup> Het bedrijfsleven houdt zich aan de banenafspraken, maar heeft last van de administratieve rompslomp rondom de loonkostensubsidie.<sup>8</sup> Ook trekken betrekkelijk weinig bedrijven de kar, wat huidige successen vrij fragiel maakt.<sup>9</sup> Iedere gemeente trekt z'n eigen beleid, waardoor soms onduidelijkheid en concurrentie ontstaat tussen gemeenten onderling en met het UWV. Adviesbureau Berenschot concludeert dat gemeenten meer inzet moeten tonen om de gemaakte afspraken te halen, en het tempo zullen moeten opschroeven.<sup>10</sup> Ook het Sociaal Cultureel Planbureau is niet onverdeeld positief over de impact van de wetgeving.<sup>11</sup> De aantallen blijven achter bij de gemaakte afspraken, terwijl de groep die aanspraak maakt op extra hulp of begeleiding juist gestaag groeit.<sup>12</sup>

Om de problemen op te lossen, gaat de overheid experimenteren. Niet zelden controversieel, zoals het voornemen om met loondispensatie mensen met een arbeidsbeperking onder het minimumloon te kunnen laten betalen. Het idee stuit op veel protest en gaat van tafel, waarmee het onderliggende probleem niet opgelost wordt.

Om een einde te maken aan de impasse stelt de huidige staatssecretaris Tamara van Ark recent een serie maatregelen voor, die meer lezen als intenties.<sup>13</sup> De regels voor werkgevers en werkzoekenden moeten eenvoudiger worden. Werken en studeren moet aantrekkelijker worden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers en werkzoekenden moeten elkaar makkelijker kunnen vinden en de banen voor mensen met een arbeidsbeperking moeten duurzaam zijn. Deze maatregelen zullen de arbeidsmarkt inclusiever maken, hoewel ze – zeker in vergelijking met de jaren 60 – niet lezen als een heldere visie op en keuze voor een inclusieve arbeidsmarkt.

Er is wellicht ook geen behoefte aan een grote visie. Over het algemeen is de situatie op de arbeidsmarkt goed. We zitten bijna op het laagste percentage werkloosheid van de recente geschiedenis, en het aantal vacatures is groter dan ooit.<sup>14</sup> Het welvaartsniveau ligt veel hoger dan in de jaren 60. Werkgevers zijn gemotiveerd om kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, is de ervaring van Aart van de Gaag, commissaris 100.000 banen.<sup>15</sup> Als we de inclusieve arbeidsmarkt in Nederland een cijfer moeten geven, is dit dan toch ten minste een voldoende.



Toch zitten, zoals eerder aangegeven, ruim zeshonderdduizend mensen thuis die wel willen en kunnen werken. Tegenover de gemotiveerde werkgevers staat dat het vaak lastig is een match te maken, stelt ook Aart van der Gaag. Het bij elkaar brengen van kandidaat en werk wordt versnipperd gedaan door verschillende partijen, zoals werkgeversservicepunten, Onbeperkt aan de Slag, Werk.nl, Randstad Participatie, Werken&Jij, etc. (zie vlootpartners op [www.opnaarde100000.nl/geschikte-kandidaat/](http://www.opnaarde100000.nl/geschikte-kandidaat/)). Kandidaten die de weg kwijt zijn uit hun onvrede op social media. Er is werk, er zijn mensen die willen en kunnen werken, en toch zitten die mensen thuis. Met de huidige wet- en regelgeving krijgt de inclusieve arbeidsmarkt misschien een voldoende, maar geen ruime voldoende. Een zes, bijvoorbeeld.

Een groeiend aantal organisaties probeert van deze zes een acht of een negen te maken, door binnen de huidige regelgeving en met dapper ondernemerschap een eigen invulling te geven aan het recht op werk. Welke extra stappen zetten zij, en wat kunnen we daarvan leren om invulling te geven aan de inclusieve arbeidsmarkt? En, ook niet onbelangrijk, in hoeverre sluiten deze initiatieven aan op de bestaande regelgeving of zoeken ze juist naar oplossingen buiten het systeem om?

**Iedereen is nodig om Nederland écht inclusief te maken: overheid (ook als werkgever), multinationals en private ondernemingen.**

## Meer dan regelgeving: experimenten voor een inclusieve arbeidsmarkt

*Steeds meer ondernemers nemen verantwoordelijkheid voor hun omgeving. Het aantal 'social enterprises' groeit gestaag op allerlei gebieden.<sup>16</sup> De verantwoordelijkheid richt zich op allerlei doelen, het klimaat, mensenrechten, maar in het bijzonder ook arbeidsparticipatie. In een grote verscheidenheid aan ondernemingen worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet om waardevol en volwaardig werk te verrichten, van Taxi Electric waar de nadruk ligt op oudere werknemers, tot Happy Tosti, waar mensen met een veelal geestelijke beperking een baan vinden.*

Er is geen vaste vorm voor social enterprises en andere initiatieven waar bijgedragen wordt aan een inclusieve arbeidsmarkt. Wel delen de meeste van deze initiatieven een paar kenmerken, waarmee ze de bestaande regelgeving aanvullen.

Ten eerste, ondernemingen die expliciet werken met de doelgroep zien een afstand tot de arbeidsmarkt als een kans, en niet als een beperking. De ondernemers herkennen in de doelgroep een "diversiteit aan talent", in de woorden van Marcel Hielkema, directeur van Scalabor, het arbeidsontwikkelbedrijf voor Midden-Gelderland.<sup>17</sup> Neem het van origine Amsterdamse bedrijf Taxi Electric, wat binnen en buiten Nederland een bekend voorbeeld is van een social enterprise. Met een wagenpark van uitsluitend elektrische auto's speelt het bedrijf zich in de kijker in de vaak als vervuilend geziene taxibranche, maar het zijn vooral de nette, vriendelijke chauffeurs die de reiziger zullen opvallen. Taxi Electric kiest bewust voor oudere chauffeurs, vaak met een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat ze bewijzen goede en klantvriendelijke chauffeurs te zijn. Leeftijd is voor Taxi Electric een kans, geen beperking.

De initiatieven nemen niet alleen de doelgroep zelf serieus. Het tweede gedeelte kenmerk is dat ze ook de behoeften van de doelgroep belangrijk vinden. Een schoolvoorbeeld is het bedrijf Happy Tosti. Het bedrijf gelooft dat elke arbeidsbeperking uniek is en een eigen aanpak verdient en brengt dit in de praktijk door kandidaten - Happy Heroes - met zorg op de juiste plek in teams te plaatsen, waar een combinatie van verantwoordelijkheid, structuur en leerkansen hen helpen om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Met dezelfde energie waarmee een multinational zijn talent managet, werkt Happy Tosti aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers.

Het derde kenmerk hangt hier nauw mee samen. Vrijwel alle initiatieven investeren in de opleiding en ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij Koeckebackers, bijvoorbeeld, krijgen werkzoekende jongvolwassenen met een achterstand op de arbeidsmarkt een contract voor negen maanden om zichzelf te ontwikkelen. Terwijl ze de koekjes bakken waar het bedrijf bekend om staat, leren ze de vaardigheden om uiteindelijk zelf aan de slag te kunnen op de arbeidsmarkt. Een bijkomend



verschijnsel dat geldt bij meer initiatieven, is dat geïnvesteerd wordt in de loopbaan van een kandidaat en niet alleen in de baan, ook als dit betekent dat een andere werkgever later de vruchten plukt van deze investering.

Ten vierde stellen de initiatieven het individu centraal en niet het systeem. Vanuit de overtuiging dat iedereen met een arbeidsbeperking op zijn eigen manier uniek is, nemen de initiatieven geen genoegen met de vastomlijnde oplossingen die de regelgeving voorschrijft. Het maatschappelijke initiatief Everyday Heroes, waarvan de hoofdauteur de initiatiefnemer is, dat met laagdrempelige ingrepen de obstakels op weg naar werk voor kandidaten wegneemt, is hier een voorbeeld van. Zij financiert het maatwerk dat kandidaten nodig hebben om wel aan het werk te kunnen als het systeem even niet meewerkt, omdat de benodigde opleiding bijvoorbeeld alleen vergoed wordt aan de andere kant van het land, of als door een verhuizing van de werkgever een kandidaat niet meer op het werk kan komen zonder ondersteuning.

Wat echter het meest opvalt tijdens een rondje langs de initiatieven is dat ze hun medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt niet verstoppen. Integendeel, de bedrijven en organisaties lijken er trots op met een doelgroep te werken die meer divers is en minder voordehand ligt. De banen die ze genereren zijn onderdeel van het primaire proces en de aanpak krijgt alle aandacht op de website en in andere promotiemiddelen. De kandidaten dragen zo bij aan de merkontwikkeling en uitstraling van de bedrijven.

Samenvattend nemen de genoemde voorbeelden extra stappen voor een inclusieve arbeidsmarkt op (ten minste) vier gebieden: de perceptie van de doelgroep, het centraal stellen van de behoefte van de doelgroep, betere afstemming met andere betrokkenen, en meer ruimte voor de unieke behoeften van kandidaten.



## Naar een inclusieve arbeidsmarkt in Nederland

Regelgeving vanuit de overheid en initiatief van ondernemers zijn twee verschillende routes naar een inclusieve arbeidsmarkt die niet identiek, maar wel complementair moeten zijn. Samen maken ze van een zes een acht. En hoewel de omschreven initiatieven hoopvol stemmen, doen veel werkgevers nog te weinig (of niets) om een bijdrage te leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt, zoals Aart van de Gaag aangaf. De acht moet niet slechts her en der gehaald worden, maar overal in Nederland, altijd. Daarvoor is, gezien de behaalde resultaten tot nu toe, meer nodig dan de overheid én het bedrijfsleven nu bieden.

Uit het succes van de genoemde initiatieven zijn lessen te trekken voor de regelgeving vanuit Den Haag en de praktijk in organisaties om de situatie overal te verbeteren. Welke lessen kunnen we leren voor de inclusieve arbeidsmarkt en hoe geven we het beste invulling aan het recht op werk voor iedereen?

Eerst het goede nieuws. Kijkend naar de initiatieven, lijkt het een goede ontwikkeling dat de overheid de verantwoordelijkheid voor een inclusieve arbeidsmarkt deelt met ondernemers. Wie Happy Tosti of Taxi Electric vergelijkt met de sociale werkplaats, kan concluderen dat hier geen sprake is van concurrentie. In combinatie wordt hier het aantal arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vergroot. De samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven, die vastgelegd is in de banenafpraak, is dan ook lovenswaardig. In de huidige vorm is deze echter niet voldoende.

Wat kan beter? Allereerst: perceptie. De besproken initiatieven delen de overtuiging dat iedereen die kan en wil, moet kunnen werken. Dit is een visie en een overtuiging die haaks staat op begrippen als doelgroepregister of de gedachte dat mensen met een arbeidsbeperking een numeriek probleem zijn dat we moeten oplossen. Het gaat om het ontwikkelen van loopbanen door opleiding en ontwikkeling waarin het individu centraal staat.

Dit is het tweede verbeterpunt. Niet het individu, maar de doelgroep staat centraal. De Participatiewet, die in principe goed te rijmen valt met ondernemerschap en ontstaan is vanuit een heldere visie dat mensen die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, een steuntje in de rug verdienen, schiet tekort omdat deze alleen van toepassing is op een beperkte, vooraf bepaalde doelgroep. Dit beperkt de toepasbaarheid van de wet, biedt geen ruimte voor preventie (het voorkomen van een afstand tot de arbeidsmarkt), en veroorzaakt in sommige gevallen zelfs dat werk ontmoedigd wordt, omdat gaan werken onzekerheid betekent in ruil voor minder geld. De besproken initiatieven zijn minder stellig in hun doelgroep, werken aan de ontwikkeling van loopbanen en zorgen zo dat werk echt loont, niet alleen bij de eerste baan, maar een leven lang. Belangrijke aanjager van deze ontwikkeling zijn de fondsen die bovengenoemde



A woman with glasses, wearing a denim shirt and a grey knit cardigan, is focused on packaging items into a cardboard box. She is in a workshop or factory setting, with various tools and equipment visible in the background. The lighting is warm and focused on her work. In the top left and bottom right corners, there are decorative overlapping circles in purple, green, and blue.

**In een grote  
verscheidenheid aan  
ondernemingen worden  
mensen met een afstand  
tot de arbeidsmarkt  
ingezet om waardevol  
en volwaardig werk te  
verrichten.**

initiatieven tot bloei laten komen. Denk aan Instituut Gak, Start Foundation, etc. Deze partijen creëren ruimte voor innovatie, daar waar regelgeving en tegenstrijdige belangen deze tegenwerken.

De besproken initiatieven laten ook zien dat om werk echt te laten werken, verschillende betrokkenen moeten samenwerken: werkgevers (vaak meer dan één), jobcoaches, de kandidaat en organisaties die de weg naar werk financieren. De Participatiewet ondersteunt deze samenwerking niet voldoende. De keuze om de uitvoer bij de gemeente te leggen, bijvoorbeeld, heeft een paar voordelen – zoals dat hulp dicht bij mensen ligt – maar zorgt ook voor verkaveling en versnippering en geeft minder ruimte voor simpele oplossingen. Organisaties (UWV, gemeenten, jobcoaches) worden beoordeeld op eigen presteren, waardoor soms onderlinge concurrentie ontstaat die niet in het belang van de kandidaat is.

Tot slot kan de situatie op individueel niveau voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verbeterd worden door, net als de genoemde initiatieven, de belangen van het individu centraal te stellen. Te vaak wordt de doelgroep als homogeen gezien, bijvoorbeeld als de enorme diversiteit aan redenen waarom mensen op een afstand tot de arbeidsmarkt komen worden samengevat in één nummer, zoals in de banenafpraak. Het resultaat is dat kandidaten vaak weinig regie hebben over hun eigen situatie, bijvoorbeeld als het gaat om beroepskeuze. Kandidaten die meer individuele zorg nodig hebben, komen achter in de rij te staan vanwege de ongunstige verhouding tussen kosten en opbrengsten. Met individuele aandacht en het inzicht dat achter de vele redenen voor een afstand tot de arbeidsmarkt, ook een diversiteit aan talent zit, is hier veel winst te halen.

Tegenover deze verbeterpunten vanuit de praktijk staat dat de besproken initiatieven weliswaar veel mensen aan het werk helpen, maar voornamelijk niet voldoende zijn om duurzame werkgelegenheid te realiseren voor de ruim zeshonderdduizend mensen die tegen hun wil thuis zitten. Ook kunnen ze niet zonder een raamwerk uit Den Haag. Landelijk beleid kan de benodigde schaalvergroting faciliteren en de voorwaarden scheppen voor organisaties om meer te kunnen doen. In de bijlage een lijst met frictiepunten die deze voorwaarden onderschrijft.



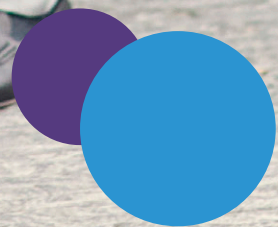
## Durf en daadkracht: vier succesfactoren

Op basis van de ervaringen uit de praktijk en de analyse van beleid, benoemen we een viertal succesfactoren voor de inclusieve arbeidsmarkt, waarmee van een zes een negen gemaakt wordt:

1. De perceptie van de doelgroep en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moet worden verbeterd door in beleid en campagnes actief te werken aan positieve beeldvorming, vanuit de gedachte dat er prima te ondernemen valt in een inclusieve arbeidsmarkt.
2. Het systeem van de Participatiewet en de banenafpraak kan verbeterd worden door de kandidaat centraal te stellen en niet de doelgroep. Te veel mensen die wel willen en kunnen werken, maar het niet doen, behoren niet tot de doelgroep. Er zijn kandidaten die werk gevonden hebben waar ook ruimte is voor groei en opleiding, zij behoren weliswaar niet meer tot de doelgroep, maar kunnen wel op momenten steun van het systeem nodig hebben.
3. Op het niveau van de uitvoerders van het beleid rondom een inclusieve arbeidsmarkt, kan een groot deel van de huidige problematiek opgelost worden door betere samenwerking in de keten, met warme overdracht, tussen de verschillende betrokken partijen – de kandidaat, werkgevers, de gemeente, jobcoaches, het UWV en anderen.
4. De realiteit voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zelf, ten slotte, kan verbeterd worden door de nadruk te leggen op het individu en het ontwikkelen van de randvoorwaarden voor een duurzame loopbaan, waarin ook ruimte is voor terugval, extra opleiding en andere persoonlijke successen of tegenslagen. Het bestaande netwerk aan jobcoaches, begeleiders, ambtenaren en anderen die zich met de doelgroep bezighouden, heeft zowel de capaciteit en de creativiteit om dit maatwerk te realiseren, merken we in de praktijk van Everyday Heroes.

Het publieke debat over het recht op werk gaat over een fundamenteel recht, dat veel verder gaat dan het recht om niet in armoede te leven. Een inclusieve arbeidsmarkt is niet alleen een plek waar iedereen een baan kan vinden, ongeacht eventuele arbeidsbeperkingen. Een inclusieve arbeidsmarkt is vooral een plek waar iedereen een duurzame loopbaan kan ontwikkelen. Het zijn juist de concrete, op het individu gerichte acties, die dit voor kandidaten mogelijk maken (bijvoorbeeld door het stimuleren van het loopbaanontwikkelingsmiddel e-learning voor de onderkant van de arbeidsmarkt<sup>18</sup>). De overheid draagt zorg voor het fundamentele recht op werk. En de werkgevers, creatieve ondernemers en anderen die bij de uitvoer betrokken zijn, zijn er voor de actie. Samen moeten ze de durf en daadkracht tonen die nodig is om dit voor iedereen, individueel, mogelijk te maken. Dat is geen kleine opgave, maar als we elkaar een beetje helpen, dan lukt het ongetwijfeld om voor de inclusieve arbeidsmarkt een ruime voldoende te halen.

EVERYDAY  
**HEROES**  
LET'S GET THE JOB DONE!





# EVERYDAY HEROES

## FRICTIELIJST

### WAAR ZIT FRICTIE IN HET AAN HET WERK HELPEN VAN MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT?

Everyday Heroes neemt op een praktische en laagdrempelige manier de obstakels weg tussen kandidaten en een baan. Regelmatig botsen we hierbij tegen zaken aan die succes in de weg zitten. In deze lijst, een overzicht van voorbeelden die in de afgelopen twee jaar zijn voorgekomen.

#### A. Perceptie

1. In de regelgeving staat de doelgroep centraal en niet het individu. Dit betekent dat er vaak in grote lijnen gedacht wordt over mensen (“het is goed geregeld”) terwijl dit op individueel niveau niet klopt.
2. Een beperking is niet per se een arbeidsbeperking en niet iedere arbeidsbeperking is zichtbaar. Toch wordt vaak wel zo gedacht: een werkgever denkt aan de banenafpraak te voldoen door een hoogopgeleid persoon in een rolstoel aan te nemen die helemaal geen afstand tot de arbeidsmarkt heeft, terwijl de kwetsbare schoolverlater vaak wordt vergeten, mede omdat zij met een beperking in sommige gevallen niet eens specifieke begeleiding krijgt op weg naar een baan.

De perceptie kan verbeterd worden door actief te werken aan voorlichting, beeldvorming en imago.

## B. Systeem

3. Het systeem werkt reactief op basis van vooraf bepaalde doelgroepen. Er is weinig ruimte voor preventie, bijvoorbeeld door jongeren die het risico lopen om een afstand tot de arbeidsmarkt te ontwikkelen alvast te helpen. Groepen die nooit aan de basisvoorwaarden kunnen voldoen voor de doelgroep, zoals zzp'ers die lastig in de bijstand komen (tenzij ze tot de oorspronkelijke Wajong-populatie - arbeidshandicap voor 18-jarige leeftijd - behoren), of mensen die op latere leeftijd een diagnose krijgen, worden zo ook buiten gesloten.
4. Trajecten worden vooraf vastgesteld, terwijl de variabelen onderweg veranderen. Bij Everyday Heroes merken we vaak dat kandidaten pas als ze aan het werk zijn, durven na te denken over hun verdere loopbaan, wat daarvoor nodig is en welke steun ze nodig hebben om duurzaam succesvol te zijn. Zeker niet als de definitie van een succesvolle plaatsing 6 maanden voor minimaal 24 uur per week betreft.
5. Werk wordt in sommige gevallen indirect ontmoedigd door beleid of afgeraden door betrokkenen zoals ouders. Gaan werken betekent onzekerheid voor minder geld. Het kan het verlies van een indicatie betekenen, wat grote gevolgen kan hebben voor de (gesubsidieerde) huisvesting (de woongroep is niet meer toegankelijk), sociale zekerheid (weg terug naar de voorzieningen is afgesloten) en de rest van het leven.
6. Wanneer een individuele behoefte van een kandidaat ingaat tegen het systeem, wordt gekozen voor het systeem. Dit uit zich bijvoorbeeld bij het herkansingsbeleid bij gesubsidieerde trainingen en certificaten: hoewel de doelgroep vaak behoefte heeft aan meer dan één kans, wordt er meestal slechts één vergoed. Ook zien we dat het trainingsaanbod op systeemniveau geregeld wordt (in Nederland kun je gesubsidieerd een opleiding tot schoonheidsspecialist volgen in Oss, terwijl je in Den Haag woont).

Het systeem kan worden verbeterd door niet te kijken naar de doelgroep, maar naar het individu. Een regelluwe ruimte zou helpen om dit maatwerk te kunnen bieden.

## C. Instituut

7. Het instituut (UWV, gemeente, jobcoach) wordt beoordeeld op het eigen presteren, wat in sommige situaties tegenstrijdige belangen in de hand werkt. We merken bij sommige gemeenten bijvoorbeeld dat er eerst aan de eigen kaartenbak gedacht wordt, voordat er gedacht wordt aan de kaartenbak van het UWV.
8. Calculerend gedrag werkt bovendien 'draaideurparticipatie' in de hand. Omdat subsidies en begeleiding na een tijdje wegvallen, loont het voor werkgevers om een contract niet te verlengen en een nieuwe kandidaat aan te nemen.
9. Er is sprake van verkaveling, waardoor kandidaten bijvoorbeeld bij het vinden van een baan van jobcoach moeten wisselen omdat de gemeente de verantwoordelijkheid overneemt. Of omdat een andere jobcoachorganisatie de aanbesteding heeft gewonnen, of omdat een grote eindklant een bepaalde jobcoachorganisatie het alleenrecht heeft gegeven. Dit is niet in het belang van de kandidaat.
10. Samenwerking in de keten (tussen gemeenten, publiek-privaat) zit slechts beperkt in het gedachtengoed verwerkt. Om een voorbeeld te noemen: we maken mee dat een kandidaat die in een andere gemeente werk vindt, geen aanspraak kan maken op de reiskostenvergoeding die voor werk binnen dezelfde gemeente wel voorhanden is. In principe zijn werkgeversservicepunten (WSP) bedoeld om de publiek-private samenwerking vorm te geven, het ene WSP slaagt hier beter in dan de andere.

De meeste fricties binnen het instituut kunnen opgelost worden door de belangen van verschillende betrokkenen beter op elkaar af te stemmen.



## D. Individu

11. Het systeem en de inzet van vrijwel iedereen in het systeem is gericht op het vinden van een baan voor een kandidaat, niet op het opbouwen van een duurzame loopbaan, waarin ook sprake is van promotie, het wisselen van baan of persoonlijke groei. Val je tijdens je loopbaan uit, ook als je een beperking hebt, is er geen Wajong meer mogelijk en krijgt de kandidaat geen toegang tot het doelgroepenregister.
12. De kandidaat heeft weinig regie over de eigen situatie en ervaart vaak veel onduidelijkheid. Een jobcoach stelt bijvoorbeeld voor om een opleiding te doen tot asbestsaneerder, wat vervolgens de default beroepskeuze voor een hele groep kandidaten wordt.
13. Moeilijk plaatsbare kandidaten komen achter in de rij te staan vanwege de slechte verhouding tussen kosten en opbrengsten. De jacht op successen als gevolg van de banenafpraak speelt dit verder in de hand, als ook de lobby die gaande is om de doelgroep te verbreden met meer makkelijk plaatsbaren.

Het individu wordt geholpen met meer ruimte voor zijn of haar belangen. Minder economisch denken, en meer gunfactor!

**[www.everydayheroes.com](http://www.everydayheroes.com)**

# Bronnen

- 1 CBS (2018). Arbeidsdeelname en werkloosheid per maand [Data file]. Retrieved from: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80590ned/table?ts=1543233538061>
- 2 Standpunten politieke partijen over de arbeidsmarkt [PDF]. (n.d.). EenVandaag. Retrieved from: <https://eenvandaag.avrotros.nl/fileadmin/editorial/docs/standpuntenpolitiekepartijenoverdearbeidsmarkt.pdf>
- 3 Ariely, D. (2010). Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions. New York, NY: HarperCollins.
- 4 CBS (2017). Arbeidsparticipatie en afstand tot arbeidsmarkt. Retrieved from: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/40/arbeidsparticipatie-en-afstand-tot-arbeidsmarkt-2017>
- 5 Steenhuis, P. H. (2018, November 18). De inclusieve arbeidsmarkt sluit nog behoorlijk uit. Retrieved from <https://www.trouw.nl/religie-en-filosofie/de-inclusieve-arbeidsmarkt-sluit-nog-behoorlijk-uit~a4719cf0/>
- 6 United Nations. (2018, November 30). Sustainable Development Goals. Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/>
- 7 Invoeren Participatiewet en afsluiten sociale werkvoorziening heeft baankansen Wsw-doelgroep verminderd. (n.d.). Retrieved from [https://www.scp.nl/Nieuws/Invoeren\\_Participatiewet\\_en\\_afsluiten\\_sociale\\_werkvoorziening\\_heeft\\_baankansen\\_Wsw\\_doelgroep\\_verminderd](https://www.scp.nl/Nieuws/Invoeren_Participatiewet_en_afsluiten_sociale_werkvoorziening_heeft_baankansen_Wsw_doelgroep_verminderd)
- 8 Vries, J. D., & Herderscheë, G. (2018, November 20). Kabinet zet voorzichtig het mes in regels voor arbeidsgehandicapten. Retrieved from <https://www.volkskrant.nl/economie/kabinet-zet-voorzichtig-het-mes-in-regels-voor-arbeidsgehandicapten~b747a02d/>
- 9 Van der Gaag, A. (2017, January 27). Estafette van columns. Retrieved from <https://www.opnaarde100000.nl/estafette-van-columns/>
- 10 Berenschot: Overheid laat steken vallen bij uitvoering Participatiewet. (2018, November 21). Retrieved from <https://www.zorgvisie.nl/rapport/berenschot-overheid-laat-steken-vallen-bij-uitvoering-participatiewet/>
- 11 Invoeren Participatiewet en afsluiten sociale werkvoorziening heeft baankansen Wsw-doelgroep verminderd. (n.d.). Retrieved from [https://www.scp.nl/Nieuws/Invoeren\\_Participatiewet\\_en\\_afsluiten\\_sociale\\_werkvoorziening\\_heeft\\_baankansen\\_Wsw\\_doelgroep\\_verminderd](https://www.scp.nl/Nieuws/Invoeren_Participatiewet_en_afsluiten_sociale_werkvoorziening_heeft_baankansen_Wsw_doelgroep_verminderd)
- 12 Gemeenten minder ver met Participatiewet dan verwacht. (n.d.). Retrieved from <https://www.berenschot.nl/actueel/2018/november/landkaart-participatiewet/>
- 13 Van Ark, T. (2018, November 20). Uitwerking breed offensief om meer mensen met een beperking aan het werk te helpen [Kamerbrief]. Retrieved from <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2018D55388>
- 14 CBS. (2018, November 30). Dashboard arbeidsmarkt. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>
- 15 Van der Gaag, A. (2015, December 22). De tijd dringt. Retrieved from <https://www.vno-ncw.nl/blog/de-tijd-dringt>
- 16 Verloop, W., Hillen, M., & Postma, E. (2014). Social enterprise unraveled: Best practices from the Netherlands. Amsterdam: Warden Press.
- 17 Hielkema, M. (2018, October 26). Diversiteit aan talent. Retrieved from <https://www.opnaarde100000.nl/column-marcel-hielkema/>
- 18 SBCM. (2019, Januari 23). Online leren brengt duurzaam werk dichterbij. Retrieved from <https://www.sbcm.nl/producten/diagnose-opleiden-en-begeleiden/producten/werk-portalnl.html>

# “Werken geeft mij weer een doel in het leven. En dat voelt goed!”

Michael, #orderpickheld

## Woord van dank

Een inclusieve arbeidsmarkt bereik je niet zonder slag of stoot. Tegelijkertijd is het hartverwarmend en inspirerend dat zo veel partijen er voor willen zorgen dat iedereen mee kan doen. Initiatieven die op geheel eigen wijze een groot verschil maken. Met deze whitepaper hebben we willen laten zien dat met inspirerende initiatieven, een gezonde dosis durf én daadkracht een inclusieve arbeidsmarkt absoluut mogelijk is.

Voor de totstandkoming van deze whitepaper bedanken we alle instituten, organisaties en individuen die zich inzetten voor een inclusieve arbeidsmarkt. In het bijzonder de partijen die in deze whitepaper genoemd zijn, als ook de personen die in woord en geschrift hebben bijgedragen aan de teksten in dit document.

## Over Everyday Heroes

Everyday Heroes helpt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan. Dit doen ze door de obstakels op weg naar werk weg te nemen. Heel laagdrempelig, heel simpel. Sinds 2017 hielp Everyday Heroes al honderden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan.

Lees hun verhalen op [www.everydayheroes.com](http://www.everydayheroes.com).