

TNO innovation for life

TOEKOMSTAGENDA
WERKBEDRIJF AMERSFOORT

INLEIDING

- Werk ontwikkelt zich continu. In de laatste decennia zijn werk en de eisen die werknemers en werkgevers daaraan stellen volop in beweging door technologische, economische en demografische ontwikkelingen en veranderende voorkeuren van werknemers en werkgevers. Recent zijn er verschillende visiedocumenten gepubliceerd waarin toekomstige ontwikkelingen in kaart worden gebracht.
- Daarnaast zijn er door de coronacrisis op de arbeidsmarkt grote veranderingen aanstaande; het Centraal Planbureau heeft berekend dat een recessie onvermijdelijk is, wat reeds resulteert in toenemende werkeloosheid en verdere onzekerheid over de impact van het virus en maatregelen op de verschillende sectoren, werknemers en werkgevers. Daarbij worden trends die al gaande waren, zoals meer thuiswerken, door de coronacrisis nog verder versterkt.
- Samenvattend worden er **vijf ontwikkelingen** genoemd die de toekomst van werk beïnvloeden:
  - Technologisering
  - Flexibilisering
  - Intensivering
  - Waarde van werk
  - Hoog- en laagconjuctuur

INLEIDING

- Deze ontwikkelingen monden uit in **vijf pijlers** voor het regionaal Werkbedrijf Amersfoort, waar op kan worden ingezet.



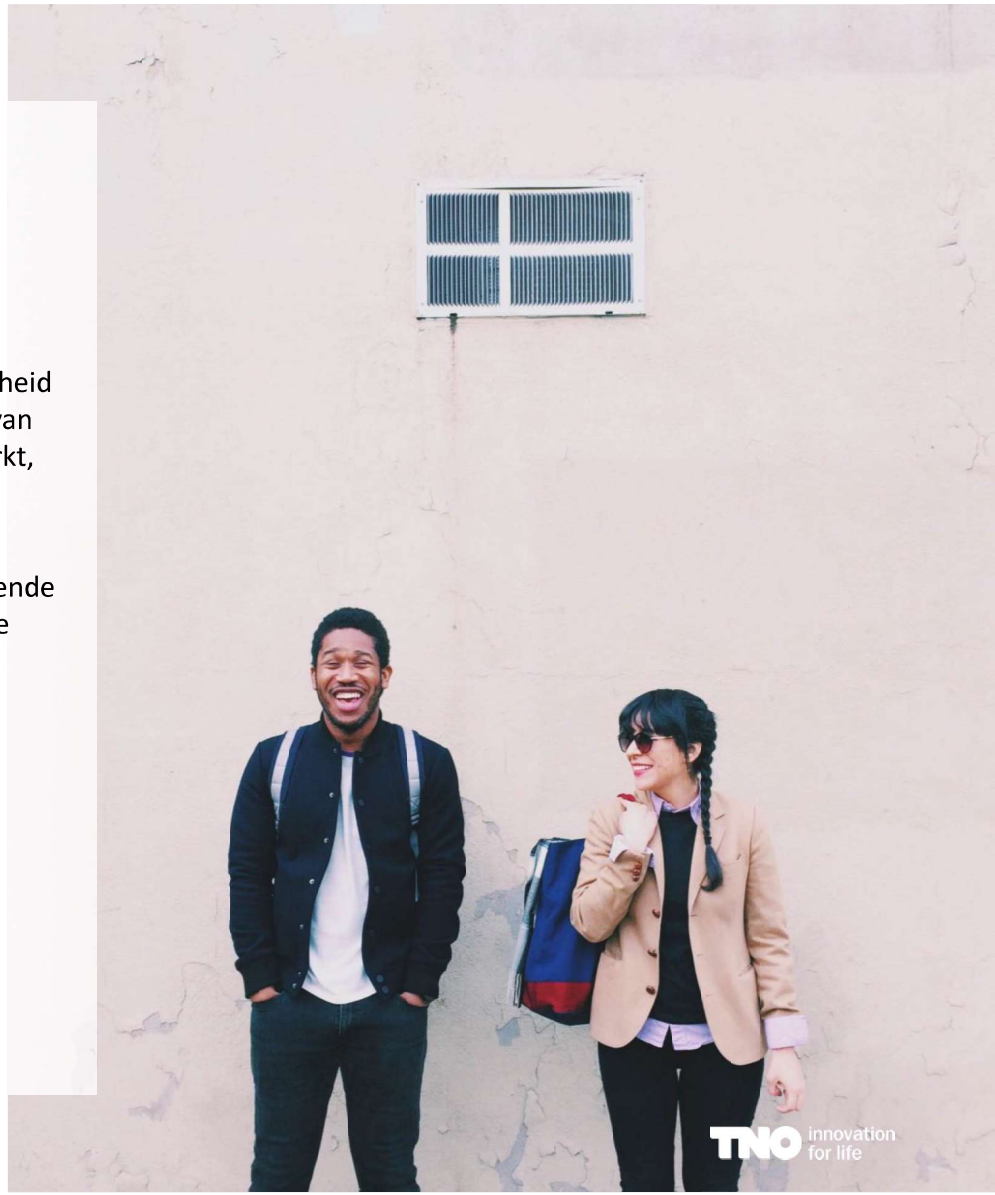
METHODE

- Om de Toekomstagenda tot stand te laten komen, zijn de volgende stappen ondernomen:

1. Allereerst is er **deskresearch** uitgevoerd van zowel nationaal opgestelde documenten als intern beschikbare documenten en zijn er **interviews** gehouden met TNO-experts op het gebied van werk en inkomen. De verkregen informatie uit de literatuur en interviews zijn samengevat in kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes: een zogenaamde SWOT-analyse. Kansen en bedreigingen zijn ontwikkelingen die extern plaatsvinden -buiten de organisatie- en een ontwrichtende invloed kunnen hebben op de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn de toenemende flexibilisering in Nederland of de maatregelen rondom de coronacrisis. De sterktes en zwaktes zijn de mogelijkheden binnen een organisatie om hierop te reageren. Een SWOT-analyse laat in één oogopslag zien waar de kansen liggen voor de organisatie en welke aspecten extra aandacht vragen.
2. Vervolgens wordt de inhoud van deze analyse besproken, aangepast en aangevuld door middel van **interviews** met de partners van het Regionaal Werkbedrijf arbeidsmarktregio Amersfoort. Na de inhoudelijke discussie, worden de partners ook gevraagd een prioritering te geven van maximaal drie sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen waarvan zij denken dat die het belangrijkst zijn voor de organisatie. Deze prioritering is gescoord, zodat de uiteindelijke prioritering van alle gesprokken partners kon worden samengesteld.
3. Tot slot wordt deze prioritering gepresenteerd tijdens een **werkconferentie** met alle partners van het Regionaal Werkbedrijf arbeidsmarktregio Amersfoort. Tijdens de werkconferentie worden de drie thema's bediscussieerd waar het merendeel van de partners in de interviews aan heeft gerefereerd, maar waar nog onduidelijkheid bestaat over de invulling van de thema's. Op basis van deze informatie kan de gezamenlijke Toekomstagenda worden bepaald.

BESTAANSZEKERHEID
ALS VOORWAARDE

- Om mee te doen in de samenleving en om je als mens te ontwikkelen, is bestaanszekerheid essentieel. Bestaanszekerheid omvat niet alleen de zekerheid van voldoende en voorspelbaar inkomen, maar ook het kunnen opbouwen van een financiële buffer voor onverwachte uitgaven, toegang tot de woningmarkt, zorg en een gezonde levensstijl.
- Zowel mensen met een lager inkomen als mensen met een hoger inkomen kunnen onvoldoende bestaanszekerheid ervaren: Onzekere inkomsten, stijgende vaste lasten en te weinig financiële buffers maken het soms lastig om rond te komen, zeker in de huidige periode. Maar ook complexe toeslagen en een flexibele arbeidsmarkt maken dat huishoudens in de financiële problemen komen.



BESTAANSZEKERHEID ALS VOORWAARDE

KANS & BEDREIGING



Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

KANS

Huidig:

- Meer aandacht voor persoonlijke en integrale aanpak als voorwaarde voor het slagen van re-integratie
  - Integratieve aanpak: Participatie in werk om herstel te bevorderen
- Extra investeringen door de overheid op korte- en lange termijn in de vorm van steun- en herstelpakketten om faillissementen en ontslagen te voorkomen en verkleinen en daarmee het risico dat de recessie langer aanhoudt en zich verdiept
  - Continueren van steun in de vorm van NOW, Tozo en TVL, door het beschikbaar blijven van maatregelen die ondernemers van liquiditeit kunnen voorzien en door aanvullende sectorale steun voor sectoren die zwaar worden geraakt door contactbeperkingen
  - Stimuleren door versnelling publieke investeringen en aanjagen private investeringen, door inzet op een gezonde solvabiliteitspositie van Nederlandse bedrijven en stimuleren van investeringen innovatie, om nieuwe banen en daarmee welvaart in de toekomst te realiseren
  - Financieel ondersteunen van sociale partners, gemeenten, uitvoeringsorganisaties en scholen om goede begeleiding van werk(loosheid) naar werk, (om)scholing en ontwikkeling, het tegengaan van armoede en problematische schulden, het aanpakken van jeugdwerkloosheid en het beschermen van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te realiseren

Toekomstig:

- Ambitie betreft vaststellen en verhogen minimumtarief van zzp'ers en verhogen minimumloon om bestaansminimum te realiseren
- Ambitie betreft één uniforme regeling om werkzoekenden naar werk te begeleiden en één regeling om tot het minimumloon te komen
- Ambitie dat werk altijd moet lonen
- Ambitie om automatische regelingen rondom inkomen van kwetsbare inwoners in te stellen, ter preventie van schulden

BESTAANSZEKERHEID ALS VOORWAARDE

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

BEDREIGING

Huidig:

- Onzeker werk, dat structureel geen/onvoldoende bestaanszekerheid oplevert (vooral: flexwerk, specifiek platformarbeid) en in mindere tijden kan leiden tot veel uitval en aanvragen bij de gemeente
- Complexiteit van de regelgeving die in grote mate bijdraagt aan het ontstaan van schulden
- Werkloosheid door maatregelen Coronacrisis
- Belemmeringen in verkrijgen van (betaalbare) huisvesting
- Zzp'ers die zich niet verzekeren en daarmee niet bijdragen aan collectiviteit
- Minimumtarief zzp'ers, minimumloon en bijstandsuitkering, in combinatie met stijgende huren, veelal te laag om bestaanszekerheid te realiseren
- Toenemende segregatie en individualisme, waardoor veel mensen er alleen voor staan en instanties nodig hebben
- Lange wachttijden in de zorg

Toekomstig:

- Baanverlies door afname rendement arbeid door inzet technologie
- Oneerlijke verdeling van winst wat ontstaat uit toename productie door intensivering werk / technologie

BESTAANSZEKERHEID ALS VOORWAARDE

STERKTE & ZWAKTE



Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

STERKTE

- Persoonlijke begeleiding en integrale aanpak gebaseerd op de situatie van de klant (brede uitvraag)
  - Bevorderen inzet eigen mogelijkheden en/of het sociaal netwerk van de cliënt
  - Versterken sociale basisinfrastructuur en de civil (pedagogische) society
  - Vernieuwen, verbreden, flexibiliseren (specialistische) hulp en ondersteuning
  - Bevorderen van de integraliteit in de hulp en ondersteuning en bestuurlijk (wethouders hebben een brede agenda)
  - Bevorderen doeltreffendheid van de hulp en ondersteuning en efficiënte inzet van financiële middelen
- Huidige inzet op armoedebestrijding (communicatie, drempels verlagen, doen wat werkt)
  - Minimabeleid en schulden onder de aandacht

BESTAANSZEKERHEID ALS VOORWAARDE

STERKTE & ZWAKTE







Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

ZWAKTE: MOGELIJKHEDEN

- Onzeker of alle inwoners worden bereikt met de middelen die we hebben, regelingen blijken niet voor alle inwoners overzichtelijk en daardoor onvoldoende gebruikt
- Kennis en mogelijkheden en daarmee kansen voor de burger verschillen per gemeente rondom aanpak armoedebestrijding
- Onvoldoende gekwalificeerd personeel om de door coronacrisis grote stijging van werklozen te begeleiden
- Meer behoefte aan aandacht voor arbeidsparticipatie van vrouwen en statushouders
- Bijdragen van alle stakeholders in het verminderen van segregatie
- Meer aandacht voor scholing bij gemeente, UWV, werk(zoek)enden als bijdrage voor bestaanszekerheid
- Bepaalde groepen onvoldoende in beeld (bijv. schoolverlaters zonder startkwalificatie, voormalige Wajongers)
- Meerwaarde van participatie (betaald of onbetaald) nog onderbelicht
- Behoefte aan een meer integrale discussie, niet enkel ‘jeugd’, ‘werk’, ‘gezondheid’

PLAATSING
DOOR EFFECTIEVE SAMENWERKING

- Het proces van realiseren van bestaanszekerheid, een inclusieve arbeidsmarkt en een toekomstbestendige arbeidsmarkt, verlangt van begin tot eind inspanningen, samenwerking en onderlinge communicatie van alle betrokkenen: werk(zoek)enden, werkgevers, gemeenten, UWV en private organisaties (uitzendbureaus). Als een van hen op enig moment stopt met het leveren van de benodigde inspanningen, houden het optimaal realiseren van deze thema's geen stand. Samenwerking is dus cruciaal in duurzame plaatsing van alle werk(zoek)enden in duurzaam werk.



EFFECTIEVE SAMENWERKING

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

KANS

Huidig:

- Aandacht voor uitwisseling en bestendigen van goed werkende lokale en regionale initiatieven
- Subsidieaanvragen gericht op samenwerking, integrale aanpak

Toekomstig:

- Landelijk inrichten van mobiliteitscentra door UWV (en idealiter met bijdrage vanuit andere stakeholders). Centra richten zich op begeleiden van werk na uitval (bijv. door corona)

BEDREIGING

Huidig: Sturen op in- en uitstroom en financiering per gemeente, niet regionaal

TNO innovation for life

PLAATSING DOOR EFFECTIEVE SAMENWERKING

STERKTE & ZWAKTE

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

STERKTE

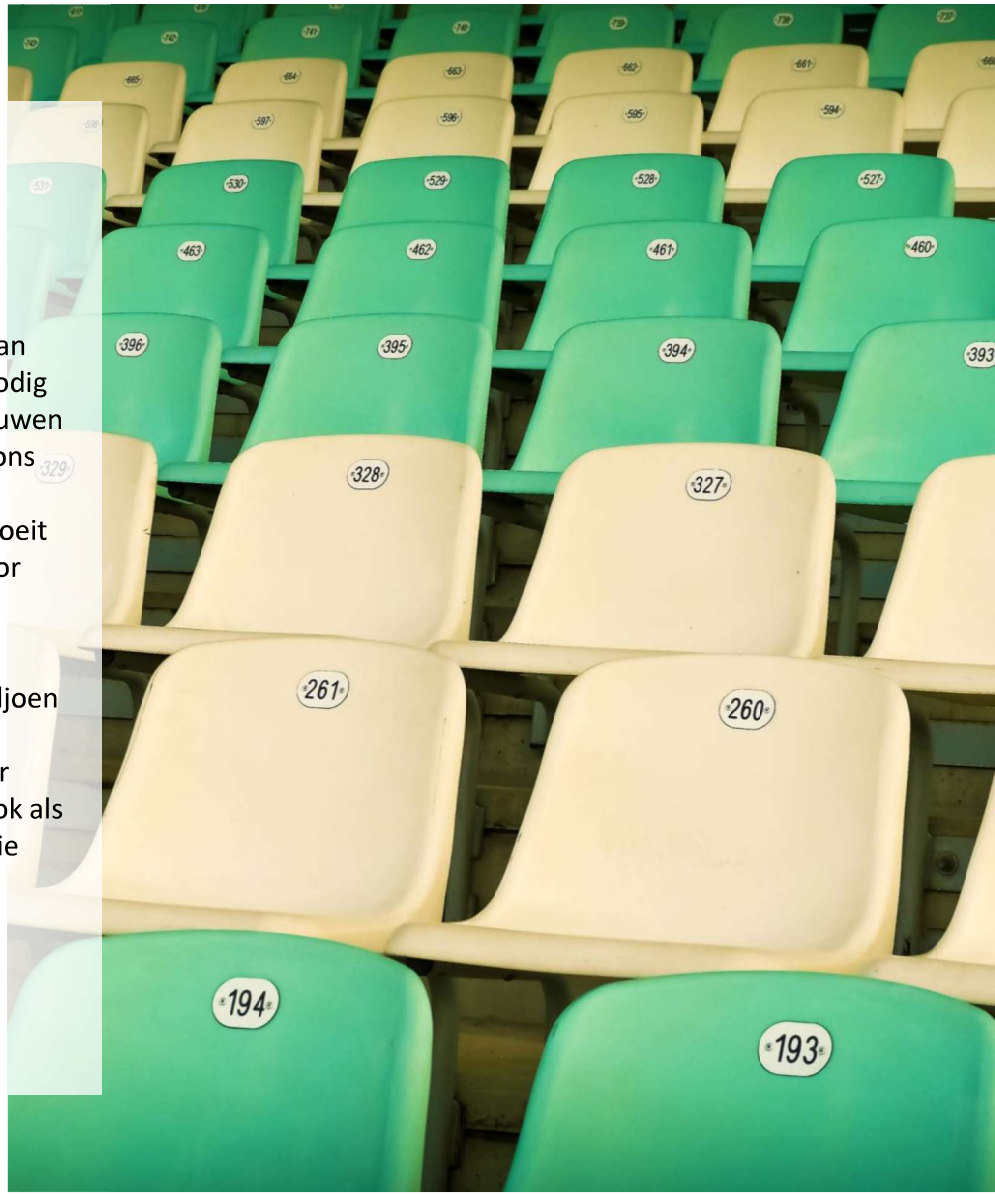
- Intensieve samenwerking tussen diverse partijen (o.a. re-integratiebureaus, scholen, SBB, intermediairs), scholen en werkgevers en samenwerking van gemeenten, UWV, RWA/Amfors binnen WSP, goede basis om op voort te bouwen
- Goede samenwerking en contacten met aanpalende arbeidsregio's (bijv. Foodvalley)
- Bestaand netwerk van inclusief werkgevers, goed contact met werkgevers

ZWAKTE: MOGELIJKHEDEN

- Meer ruimte door UWV, gemeenten, werkgevers om gebruik te maken van scholing als één van de instrumenten en gebruik te maken van de netwerken die scholen heeft, scholing standaard meenemen in uitvoering en onderdeel maken van strategie
- Behoefte aan realiseren één loket, waar professionals samenwerken en werk(zoek)enden en werkgevers terecht kunnen voor vragen en advies, mogelijk ook fysiek in een 'huis van arbeidsmarkt' waar ook andere partners (bijv. scholing, zorg, schuldenproblematiek, bibliotheek, taal, uitzendbureaus) delen v/d week vestiging kunnen vinden
    - Om dit te realiseren, moeten er met enkele aspecten rekening gehouden worden, waaronder: aansturing landelijk vs. lokaal (bijv. UWV vs. gemeenten), samenwerking van organisaties met verschillende identiteiten
- Leren van en meer verbinding zoeken tussen bestaande initiatieven lokaal, regionaal en met aanpalende regio's
- Ontschotten, meer samenwerking tussen de verschillende domeinen om elkaar te kunnen bedienen
- Ruimte voor meer diversiteit in bestuur (bijv. qua leeftijd, discipline, culturele afkomst)

STUREN
OP INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

- In Nederland wil de overheid graag dat zo veel mogelijk mensen meedoen aan het arbeidsproces. Werk voorziet niet alleen in de financiële middelen die nodig zijn voor het levensonderhoud, maar geeft ook sociale contacten, zelfvertrouwen en het gevoel onderdeel uit te maken van de samenleving. Bovendien blijft ons stelsel van sociale zekerheid betaalbaar als mensen die in staat zijn om te werken, ook daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het arbeidsproces en groeit de economie als de productiviteit stijgt. Kortom: werken biedt voordelen voor individuen en de samenleving als geheel.
- Maar er zijn ook mensen voor wie meedoen aan het arbeidsproces niet vanzelfsprekend is: 1,6 miljoen mensen hebben een uitkering, waarvan 1 miljoen mensen kunnen en/of willen werken. Een neveneffect van onze intense, hoogproductieve economie: minder productieve werkenden komen hierdoor vaker thuis te zitten. Dit heeft negatief effect op de werkzoekenden, maar ook als samenleving als geheel. Hoe kunnen we kansen creëren voor werkparticipatie voor werkzoekenden?



STUREN OP INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

KANS

Huidig:

- Investeringen in een effectieve publiek-private samenwerking, om inclusief werkgeverschap te stimuleren
- Meer aandacht voor versterking positie werk(zoek)ende door maatwerk, duurzame plaatsing, uitbreiding nazorg en toetsing tevredenheid bij plaatsing
  - Passend werk met opbouw naar loopbaan, eventueel met (noodzakelijke) begeleiding
  - Identificeer en stimuleer werkgevers in duale focus: primaire productieproces én investeren in menselijk kapitaal
  - Weet wat werkgevers nodig hebben (integratief gedragsmodel)
  - Investeer in werkgevers die inclusief werkgever willen worden en bedrijfsprocessen radicaal en fundamenteel om willen gooien
  - Biedt kennis, kunde en instrumenten om te komen tot inclusief werkgeverschap (bijv. vier duurzaamheidsroutes)
  - Bieden van overstap- en terugvalmogelijkheden in werk en inkomenszekerheid voor stimuleren van ontwikkeling van werkzoekende[8] en verminderen risico's voor individuele werkgever
- Meer sturen op competentie gedreven arbeidsmarkt (inzichtelijk maken en erkennen van competenties)
  - Competentiepaspoort voor werk(zoek)enden, een online tool waarin alle vaardigheden en talenten vanaf lagere school worden geregistreerd opgedaan door onderwijs (diploma's, praktijkerkenning) en andere vormen van meedoen (vrijwilligerswerk, mantelzorg, stage, opleiding) worden erkent
- Aanvullende financiële ondersteuning van overheid voor sociale partners, gemeenten, uitvoeringsorganisaties en scholen om goede begeleiding van werk(loosheid) naar werk, (om)scholing en ontwikkeling, het tegengaan van armoede en problematische schulden, het aanpakken van jeugdwerkloosheid en het beschermen van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te realiseren

Toekomstig:

- Systeem dat inzet op vertrouwen, bijv. door regelvrije bijstand
- Bij inzet flexwerk, kunnen werkgevers zich afvragen waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt, of dat op te lossen is met interne flexibiliteit (flexibiliteit in locaties, werktijden en taakinvulling van eigen werknemers met vast contract) en bij benodigde inzet van externe flexibiliteit, de werknemers ontwikkeling bieden

STUREN OP INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

BEDREIGING

Huidig:

- Toenemende regelgeving en afnemende middelen voor gemeenten vanuit de overheid om inwoners te ondersteunen naar en tijdens werk
- Verschillende regelingen per doelgroep, waardoor er concurrentie tussen doelgroepen ontstaat (gemeente kan middelen en tijd maar eenmaal besteden)
- Mismatch tussen vraag en aanbod
- Door regulering van de arbeidsmarkt is de bescherming van werkenden afgenomen en is het aandeel onzekere arbeidscontracten drastisch toegenomen
- Discriminatie in het werkveld, stage en leerbanen
- Inzet (inclusieve) technologie wanneer deze primair is gericht om de productie te verhogen
- Flexibele arbeid, veelal laaggeschoold, waar taken en vaardigheden direct worden gematcht en werkgevers niet tot nauwelijks investeren in ontwikkeling
- Werkloosheid door maatregelen Coronacrisis en door begeleiding van deze groep risico om aandacht te verliezen voor langdurig werklozen
- Functiebouwhuis van gemiddeld bedrijf is niet ingericht op niet-geschoolde werk(zoek)enden, met uitzondering van sociale bedrijven, meer aandacht nodig voor competentie gedreven arbeidsmarkt en opdelen functies in taken om match te realiseren
- Duurzame plaatsing van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt loopt achter bij overheden vs. bedrijven
- Jeugdwerkloosheid neemt toe tijdens crisissen en is vaak een langdurig probleem
- Werkgevers vinden plaatsing vaak te intensief en moeilijk, arbeidskosten van sommige werknemers staan niet in verhouding tot productiviteit

STUREN OP INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

STERKTE & ZWAKTE



Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

STERKTE

- Aandacht voor ontzorgen werkgever
  - Veel beschikbare ruimte en middelen bij gemeente(n) om kritisch te kijken welke wetgeving noodzakelijk is en hoe de wetgeving toegepast kan worden
  - Gemeentes hebben kandidaten beter in beeld, inclusief competenties
  - Accountmanagement (meedenken personele inzet, administratieve vraagstukken), continuïteit contactpersoon, elkaars motivatie en belangen kennen en hierop inspelen
  - Regionale samenwerking om matches te faciliteren en regionaal instrumentenpalet (één productenboek voor re-integratie in de regio): delen van lokaal aanbod van instrument en trajecten
  - Gezamenlijke taal spreken (gericht op competenties, integratief gedragsmodel)
  - Ontwikkeling van oriëntatietrajecten, proeftuinen met basisbanen, speedmeets, omscholingsmarkten, werkgeversbijeenkomsten
  - Meer uitwisseling en delen van informatie (één (digitaal bereikbaar) informatief platform voor alle werkzoekenden en werkgevers, één systeem waarin werkzoekenden (werkervaring, opleiding(en), competenties) geregistreerd staan, bereikbaar voor werkgevers)
- WSP voor werkgevers en werkenden
  - Groot netwerk van inclusief werkgevers
  - Campagne gestart voor bewustwording werkgevers andere invulling vacature: functiecreatie, jobcarving, technologische innovaties
  - Campagne gestart voor vergroten bekendheid dienstverlening
  - Inzet WSP op uitbreiden betekenisvolle relaties met werkgevers
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid biedt gelegenheid om rekening te houden met sociale, ecologische en economische dimensies van duurzaamheid en (technologische) innovatie
- Meer inzet op intensieve ondersteuning na plaatsing m.b.v. jobcoaching voor duurzame plaatsing: “Na vijf jaar ziet niemand meer wie de werknemer met afstand tot de arbeidsmarkt is en wie de ‘normale’ werknemer is”
- Leerwerkbedrijven kennen en ondertekenen praktijkverklaringen van leerlingen, om onder werkgevers hun competenties inzichtelijk te maken

STUREN OP INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

STERKTE & ZWAKTE

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

ZWAKTE: MOGELIJKHEDEN

- Meer behoefte voor aandacht nazorg bij plaatsing, meer investering gemeente in intensieve begeleiding, laagdrempelig (“lifecoach”), ook reeds voor leerlingen om duurzame plaatsingen te realiseren
- Meer ondersteuning en één aanspreekpunt voor werkgevers en werk(zoek)enden met betrekking tot vacatures en advies in plaatsing, begeleiding en regelingen (bijv. WSP, die vervolgens verder coördineren wie / wat doet)
- Als gemeente meer belang inclusief werkgeverschap uitstralen, door zelf als voorbeeldfunctie te fungeren en meer aandacht te besteden aan o.a. bewustwording competentie gedreven arbeidsmarkt, praktijkverklaringen en het belang van inclusieve arbeidsmarkt voor bedrijf (business case)
- Meer oog voor andere sectoren naast zorg en ICT, omdat bijv. zorg zijn absorptieniveau bereikt
- Beter kennen van de doelgroep door up-to-date houden klantprofielen en erkennen dat we mensen niet kennen (Nuggers) en geen inzet op deze doelgroep mogelijk tot hoge individuele en maatschappelijke kosten kan leiden, bijv. door toename criminaliteit
- Werken loont niet altijd
- Behoefte aan meer kennis over welke strategieën in te zetten voor welke doelgroep (bijv. mensen met grote arbeidsbeperkingen)
- Behoefte aan meer inzicht in effect (baten) van inzet op inclusieve arbeidsmarkt voor verantwoording
- Vragen of private partijen aanpakken hebben om bepaalde doelgroepen aan het werk te krijgen, om te leren van ervaringen én contact te onderhouden met private partijen
- WSP:
    - Onbekendheid van werkgevers met dienstverlening van het WSP
    - Werkgevers hebben een slecht beeld van werkzoekenden bij WSP, meer inzet op ontzorgen en begeleiden werkgevers door gemeente en goede voorbeelden van inclusieve werkgevers verspreiden
    - Benadering van WSP naar werkgevers niet altijd op maat; WSP spreekt onvoldoende de taal van de werkgever
    - Veel faciliteiten beschikbaar voor werknemer, behoefte aan instrumenten (bijv. advies, coaching) voor werkgever t.b.v. realiseren duurzame plaatsing werk[illegible]

STUREN
OP TOEKOMSTBESTENDIGE ARBEIDSMARKT

- In Nederland wil de overheid graag dat zo veel mogelijk mensen meedoen aan het arbeidsproces. Werk voorziet niet alleen in de financiële middelen die nodig zijn voor het levensonderhoud, maar geeft ook sociale contacten, zelfvertrouwen en het gevoel onderdeel uit te maken van de samenleving. Bovendien blijft ons stelsel van sociale zekerheid betaalbaar als mensen die in staat zijn om te werken, ook daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het arbeidsproces en groeit de economie als de productiviteit stijgt. Kortom: werken biedt voordelen voor individuen en de samenleving als geheel.
- In de laatste decennia zijn werk en de eisen die werknemers en werkgevers daaraan stellen volop in beweging door technologische, economische en demografische ontwikkelingen en veranderende voorkeuren van werknemers en werkgevers. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de hoeveelheid werk en voor wie mee kan doen op de arbeidsmarkt.



STUREN OP TOEKOMSTBESTENDIGE ARBEIDSMARKT

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

KANS

Huidig:

- Meer investeringen in ontwikkeling en van werk naar werk (bijv. OCW), meer informeel leren ('leren door te doen'), meer ontwikkeling en erkennen van competentiegericht onderwijs (om mogelijkheden leerlingen te erkennen en adaptief bent aan veranderingen), waar mogelijk in samenwerking met arbeidsmarkt
  - Scholen op de werkvloer, bedrijfsscholen
  - Scholingvouchers
  - Financiering van en erkenning van verworven kwalificaties, deelcertificaten en modulaire opleidingen
  - Maatwerk, flexibilisering in onderwijs
- Anticyclisch investeren
- Van werk naar werk
  - Voorkomen i.p.v. genezen: financieren mobiliteitstrajecten (bijv. uit WW)
  - Extra afspraken over ontwikkeling en (scholing in) veiligheid toevoegen aan cao, inclusief flexwerkers
  - Regiodeals afsluiten met lokale werkgevers, overheden en onderwijsinstellingen
  - Startmotor, een onderzocht concept, om mobiliteit te stimuleren
- Technologische innovaties, ter ondersteuning van uitvoering werk, meer autonomie en werkplezier
- Duurzaamheid en energietransitie als sectoren voor toekomstige banen
- Diverse interventies beschikbaar om om te gaan met de intensivering van werk (mindfulness, leefstijlinterventies ingezet op werk, inclusieve technologie)

STUREN OP TOEKOMSTBESTENDIGE ARBEIDSMARKT

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

BEDREIGING

Huidig:

- Nog weinig aanbod voor de leerbehoeften voor praktisch geschoolden (informeel leren), waaronder: modulegericht onderwijs, deelcertificaten voor informele vaardigheden
  - Onderwijs sluit nog onvoldoende aan bij werknemers qua tijd, inhoud en duur opleiding; zij leren bij voorkeur na werk, krijgen lesstof inhoudelijk aansluitend aan werk per module i.p.v. een gehele opleiding. Dit kan mede mogelijk worden gemaakt door de lessen te digitaliseren en te personaliseren
  - O&O fondsen investeren vaker in werknemers met een vast contract, van een specifieke branche
  - Weinig opleidingsplekken beschikbaar voor praktijkopleidingen tijdens laagconjuctuur
  - Belastingstelsel biedt te weinig fiscale voordelen aan werkgevers die investeren in ontwikkeling van werknemers
  - Beperkte investering van werkgevers in ontwikkeling van werknemers (met name flexwerkers)
- Budget voor activering en begeleiding beweegt mee met de economie, met als gevolg onvoldoende investeringsmogelijkheden tijdens laagconjuctuur
- Toename aan behoefte flexibiliteit en adaptiviteit werk(zoek)enden, mede door technologische veranderingen
- Toename intensivering van werk, met name werknemers met beperkte cognitieve vaardigheden ondervinden hier hinder aan
- Veel werk(zoek)enden die niet ‘bij’ zijn qua vaardigheden, bijv. op het gebied van digitalisering, wat met alle aanstaande transformaties o.a. door corona toeneemt
- Toenemende focus van samenleving op kansen, en “eigen schuld” als je deze niet lukt, wat effect heeft op gevoel van eigenwaarde voor onderkant arbeidsmarkt
- Behoefte aan meer waardering van informeel opgedane vaardigheden in bijv. vrijwilligerswerk, mantelzorg etc.

STUREN OP TOEKOMSTBESTENDIGE ARBEIDSMARKT

STERKTE & ZWAKTE

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

STERKTE

- Leerwerkloket faciliteert WSP in de versterking van samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt in de regio, d.m.v. baanopeningen met scholingsmogelijkheden, leerwerktrajecten
- Inzet op sociale innovatie
- Ontwikkeling van praktijkgerichte opleidingen en scholing voor leerlingen en werkenden (scholen en certificeren op de werkvloer), MBO deelcertificaten en praktijkverklaringen en inzet op brede competenties, zodat bij benodigde veranderingen studenten snel kunnen wisselen van baan
- Wens van scholen om met de ambities van leven lang ontwikkelen, “maximaal aan te sluiten bij de vraag uit de regio”
- Netwerken van werkgevers om mobiliteit te ondersteunen en te stimuleren

ZWAKTE: MOGELIJKHEDEN

- Behoefte aan adaptieve organisatie bij onvoorziene omstandigheden. Onvoldoende ruimte door regelgeving om flexibel om te gaan met personeel en daarmee in te spelen op de vraag; in tijden van hoogconjunctuur meer behoefte aan jobhunters, in tijden van laagconjunctuur meer behoefte aan acquisitie. Kritisch kijken naar overlegstructuur en wie/waar zeggenschap over heeft om effectief te kunnen reageren op wat er op ons afkomt
- Veel studenten, ook uit achterstandswijken, kiezen een opleiding waarin al reeds overschot bestaat op de arbeidsmarkt. Behoefte aan meer werving en instroom in opleidingen met hoge huidig en toekomstig arbeidsrelevantie.

TNO innovation for life

ONDERZOEK
EN ZIT IN OP WAT EFFECTIEF IS

- Mensen met een arbeidsbeperking of mensen die moeilijk aan werk kunnen komen, hebben ondersteuning nodig bij het vinden van werk of bij het verkrijgen van een inkomen. De overheid draagt de verantwoordelijkheid om deze mensen op weg te helpen. Het gaat hierbij om mensen met arbeidsvermogen: mensen die, soms onder aangepaste omstandigheden, in staat zijn te werken.
- De afgelopen jaren zijn beleidsinstrumenten voor activering van mensen uit de doelgroep voor een groot deel gebaseerd op de veronderstelling dat betrokkenen rationeel en economisch handelen. Meer inzicht in niet-rationele overwegingen van doelgroep en werkgevers én gedragswetenschappelijke inzichten bieden mogelijk kansen om de doelgroep en werkgevers effectiever te activeren.



LEER EN ZET IN OP WAT EFFECTIEF IS

KANS & BEDREIGING

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

KANS

Huidig:

- Niet-rationele overwegingen van doelgroep en werkgevers in kaart brengen(onderzoek en inzicht)
- Aandacht houden voor en inspelen op nieuwe inzichten uit wetenschappelijk onderzoek
  - Wetenschappelijke literatuur over integratief gedragsmodel
  - Wetenschappelijke literatuur over lerende organisatie
  - Monitor en zet in op wat effectief is (Positieve Gezondheid, Big Data, impactgericht beleid (bijv. d.m.v. Factorenmodel)

BEDREIGING

Huidig:

- Er wordt door overheden, werkgevers en onderwijsinstellingen veelal gestuurd op instroom en uitstroom van werk(zoek)enden. Er wordt niet tot nauwelijks gemonitord welke begeleiding, acties of interventies worden ingezet bij welke werk(zoek)ende of scholier en welk effect dit heeft, zodat de effectiviteit en kosten-baten van de ingezette begeleiding, acties en interventies in kaart kunnen worden gebracht
- Veel wetenschappelijke kennis beschikbaar, maar deze wordt niet altijd opgenomen, ontsloten naar de praktijk en gebruikt door de praktijk

ONDERZOEK EN ZET IN OP WAT EFFECTIEF IS

STERKTE & ZWAKTE

Kans
Bedreiging
Sterkte
Zwakte

STERKTE

- Uitvoering van tevredenheidsonderzoeken onder werkgevers, werkzoekenden, scholieren
- Samenwerking met hogescholen, lectoraten, Positieve Gezondheid en deelname in diverse onderzoeken om uitvoering wetenschappelijk te onderbouwen en uitvoering verder te ontwikkelen(bijv. onderzoek inclusieve technologie)
- Centraal gebruik van Sonar / kandidaatverkenner
- Monitoring van cijfers UWV, Banenafspraak, WW-aanvraag, TOZO aanvragen etc.

ZWAKTE: MOGELIJKHEDEN

- Meer ruimte voor monitoring door het stellen van heldere doelstellingen wat we inzetten en of het effect heeft (bijv. kosten-batenanalyse van re-integratie in kaart te brengen), om een lerende organisatie en lerend handelen te stimuleren. Niet inspringen op iets nieuws, maar onderbouwen van hetgeen wat je doet in samenwerking met kenniscentra en onderzoekers
- Er wordt door uitvoerende professionals vaak nog intuïtief gewerkt, ruimte het gebruik van onderzoek(ers) en wetenschappelijke informatie in dagelijks handelen
- Frequenter tevredenheidsonderzoeken uitvoeren en delen met bestuur en regio om een lerende organisatie en lerend handelen te stimuleren
- Er is ruimte voor verbetering in registratie in Sonar van klantprofielen
- Aanwezige cijfers en monitoring is nu op lokaal niveau, behoefte aan ook cijfers op regionaal niveau waar gebruik wordt gemaakt van lokale cijfers

PRIORITERING
THEMA'S

- Elk van de vijf pijlers (bestaanszekerheid als voorwaarde, effectieve samenwerking, inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendige arbeidsmarkt en onderzoek en zet in op wat effectief is) geven informatie over kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes.
- Deze pijlers zijn gevuld door 1) deskresearch in zowel nationaal opgestelde documenten als intern beschikbare documenten, 2) interviews met TNO-experts op het gebied van werk en inkomen en 3) interviews met de partners van het Regionaal Werkbedrijf arbeidsmarktregio Amersfoort.
- In de interviews met de partners van het Regionaal Werkbedrijf arbeidsmarktregio Amersfoort, hebben de partners een prioritering aangegeven voor de voor hun belangrijkste thema's voor de aankomende vijf jaar. Thema's waar wordt in wordt benadrukt waar op kan worden voortgebouwd, op al reeds aanwezige goede samenwerkingen, goede aanpakken en initiatieven lokaal en regionaal.



PRIORITERING

"Bestaanszekerheid en inclusieve arbeidsmarkt zijn voor mij, door de actualiteit van COVID, maar ook algemeen, belangrijk om onze nek voor uit te steken. Niet alleen om voldoende inkomen te generen, maar ook om zinvolle deelname te realiseren"

"Toekomstbestendige arbeidsmarkt (scholing, inclusieve technologie, energietransitie etc.) is dé manier waarop we bestaanszekerheid en inclusieve arbeidsmarkt kunnen realiseren"



Bestaanszekerheid als voorwaarde



Inclusieve arbeidsmarkt



Toekomstbestendige arbeidsmarkt

Randvoorwaarden



Effectieve samenwerking



Leer en zet in op wat effectief is

TNO innovation for life

PRIORITERING



Bestaanszekerheid als voorwaarde

Waar op inzetten aankomende vijf jaar?	Aangegeven ruimte voor verbetering / letten op?	Wat is er al binnen arbeidsmarktregio Amersfoort?
• Gezamenlijke visie en inzet op deelnemen naar vermogen (in werk) als waarde in het leven (zingeving, voldoening) en onderdeel van gezondheid	• Mensen met forse arbeidsbeperkingen dreigen tussen wal en schip te vallen vanwege beperkte invulling beschut werk (vanwege nationaal sluiten SW-bedrijf) • Niet alle niet-werkenden zijn bij de gemeente bekend waardoor deze geen begeleiding of uitkering krijgen en mogelijk in criminaliteit belanden • Meer aandacht voor gezamenlijke visie en kennisbasis betreft werk als preventie	• Gezamenlijk denkkader: Positieve Gezondheid • Alternatieve invulling van 'beschut' werk bij reguliere werkgevers • Gezamenlijke uitvoeren Banenafspraak • Reeds ingezette acties op ontschotten dagactiviteiten en werk (gemeente Amersfoort) • Binnen de grenzen van AVG benaderen van jongeren zonder een startkwalificatie • Benaderen Nuggers d.m.v. campagne (gemeente Amersfoort)
• Begeleiden van grote aantallen werkzoekenden naar werk (nieuwe doelgroep door COVID)	• Niet enkel inzetten op werk-fitte werkzoekenden • Reflecteren of we alle werkzoekenden voldoende in beeld hebben • Samenwerking, vanuit hetzelfde doel en visie naar invulling arbeidsmarkt en buiten de bestaande schotten denken (domeinen, sectoren, opleidingen vs. praktijkervaring enz.) om de nog veel betere match tussen de capaciteit van de inwoners en de arbeidsmarktregio Amersfoort te realiseren • Focus moet blijven liggen op mensen duurzaam aan het werk krijgen; niet enkel 'puntjes afvinken'	• Goede samenwerking tussen partijen, waarop verder kan worden gebouwd • Bereidheid van verschillende partijen om hier aan mee te werken • Ingezette acties voor niet werk-fitte doelgroep worden gecontinueerd • Samenwerking met andere arbeidsmarktregio's vanuit Human Capital agenda

PRIORITERING



Inclusieve arbeidsmarkt

Waar op inzetten aankomende vijf jaar?	Ruimte voor verbetering / letten op?	Wat is er al binnen arbeidsmarktregio Amersfoort?
• Ondersteuning vanuit regio met best-practices en effectiviteit (data) interventies, om qua beleid te leren welke interventies in te zetten, waarin te investeren of te besparen	• In kaart brengen, overzicht creëren en eventueel combineren van bestaande initiatieven ten behoeve van bestaanszekerheid en inclusieve arbeidsmarkt • Monitorsystemen zijn nu lokaal, behoefte ook aan regionale cijfers • Lokale systemen geven momenteel geen inzicht welke baten en kosten de inzet van een interventie heeft • Uitwisseling zou doelmatiger kunnen; gemeentes hebben verschillende regelgeving en verschillende instrumenten waar ze van en met elkaar kunnen leren • We kunnen meer leren van wetenschappelijke kennis of innovaties. Er is meer ruimte om deze kennis te ontsluiten en gebruiken binnen de arbeidsregio • Bij onderzoek naar innovaties of interventies moet er aandacht zijn voor proces en randvoorwaarden, om het uitrollen binnen de regio of nationaal te faciliteren • Meer uitwisseling van kennis en kunde tussen verschillende expertises uitvoerende professionals (bijv. jeugd, werk, financiën enz.)	• Monitorsysteem voor domein Jeugd, die kan worden ontworpen voor domein Werk en inkomen • Aanwezige lokale of regionale initiatieven/interventies gericht op stimuleren bestaanszekerheid en/of inclusieve arbeidsmarkt • Regionaal instrumentenpalet in ontwikkeling • Klantreizen (gemeente Amersfoort) • Investeren in vakmanschap trajectbegeleiders t.b.v. maatwerk
• Zo klantgericht mogelijk opereren door één duidelijk aanspreekpunt / loket te creëren voor werk(zoek)enden en werkgevers waarbinnen vragen van werk(zoek)enden en werkgevers verder worden gecoördineerd naar verantwoordelijken	• Regionale samenwerking vanuit gezamenlijke visie naar invulling toekomstige arbeidsmarkt • Afstemming hoe we daarin de lokale / organisatorische belangen kunnen overstijgen, waar elke partij i.p.v. concurrentie denkt vanuit maatschappelijke functie en wat ze kunnen toevoegen in systeem	• WSP • Gemeentelijke loketten voor dienstverleningen werkzoekenden • Jongerenloket regionaal • Programma in ontwikkeling voor onderlinge samenwerking en doorverwijzing naar andere teams binnen sociale domein (gemeente Amersfoort) • Campagnes om WSP naamsbekendheid te geven onder werkgevers • Bestaande netwerken van betrokken stakeholders • Bereidheid van verschillende partijen om hier aan mee te werken

PRIORITERING



Inclusieve arbeidsmarkt

Waar op inzetten aankomende vijf jaar?	Ruimte voor verbetering / letten op?	Wat is er al binnen arbeidsmarktregio Amersfoort?
• Ontlasten werkgever door begeleiding, coaching van werkgever (inclusief administratie) en uniformiseren van regelgeving waar mogelijk	• Vergroten bekendheid WSP als hét loket voor begeleiding en coaching werkgevers, veel werkgevers kennen het loket nog niet • Goede voorbeeld geven als gemeente in inclusief werkgeverschap en meerwaarde van inclusief werkgeverschap meer verspreiden voor werkgevers en voor samenleving als geheel	• Aandacht voor begeleiding werkgever in PoW • Reeds vereenvoudigen van werkproces loonkostensubsidie (gemeente Amersfoort) • Keurmerk inclusief werkgeverschap regionaal • Ambassadeurs WSP • Eén accountmanager per werkgever (WSP)
• Meer oog voor nazorg, focus op duurzame plaatsingen, verzuim verkorten en ondersteunen, uitval voorkomen	• Er kan meer gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden die er zijn binnen arbeidsmarktregio Amersfoort om duurzame inzetbaarheid te realiseren, bijv. SW-bedrijf als vangnet • Meer investering in langere en intensievere begeleiding vanuit overheid om succesvolle duurzame plaatsing te kunnen realiseren en werkgevers te ondersteunen	• Er zijn diverse acties in gang gezet om dit te realiseren (operationeel, strategisch) • Traject rondom nazorg binnen PoW

PRIORITERING



Toekomstbestendige arbeidsmarkt

Waar op inzetten aankomende vijf jaar?	Ruimte voor verbetering / letten op?	Wat is er al binnen arbeidsmarktregio Amersfoort?
• Inzet op leven lang leren en mobiliteit voor werk(zoek)enden met ontwikkelbehoefte door (1) samenwerking vanuit gezamenlijk loket (fysiek en/of virtueel) waaruit acties om werk(zoek)enden met ontwikkelbehoefte en werkgevers te begeleiden worden gecoördineerd	• Regionale samenwerking vanuit gezamenlijke visie • Afstemming hoe we daarin de lokale / organisatorische belangen kunnen overstijgen, waar elke partij i.p.v. concurrentie denkt vanuit maatschappelijke functie en wat ze kunnen toevoegen in systeem • Meer bewustwording rol onderwijs en samenwerking met onderwijs, ook op bestuurlijk niveau. WSP kan ook fungeren als coördinatie richting onderwijs	• Mobiliteitscentrum • Bestaande netwerken • Bereidheid van verschillende partijen om hier aan mee te werken • Extra gelden vanuit ministerie voor om- en bijscholing • Leerwerkloket • RMC / Jongerenloket • Stuurgroep WSP
• Inzet op leven lang leren en mobiliteit voor werk(zoek)ende door (2) focus op competenties en taken in plaats van functies	• Meer inzet en waardering voor breed praktijkleren en –erkenningen (o.a. modulair leren, deelcertificaten en praktijkverklaringen • Meer aandacht voor opsplitsen functies in taken door werkgevers • Meer aandacht voor in kaart brengen van competenties door gemeenten, werkgevers, werkzoekenden • Schaalvergroting • Ook waardering van informeel opgedane competenties, door middel van vrijwilligerswerk e.d.	• MBO vanaf volgend schooljaar (2021-2022) wettelijk verplicht praktijkverklaringen af te geven • Modulair leren, deelcertificaten en praktijkverklaringen zijn ontwikkelde producten, kunnen worden ingezet
• Technologische ontwikkelingen ter ondersteuning van toekomstbestendige arbeidsmarkt		• Rapport over mogelijkheden inzet inclusieve technologie

REFERENTIES

1: WRR, 2020. Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht.

2: Commissie Regulering van werk (Borstlap Commissie), 2020. In wat voor land willen wij werken?

3: Inspectie SZW, 2019. Jaarstukken Inspectie SZW Meerjarenplan 2019-2020.

4: SCP, 2019. Eindevaluatie van de Participatiewet.

5: CPB, 2020. Novemberraming: Economische vooruitzichten 2021. https://www.cpb.nl/raming-november-2020-vooruitzicht-2021.

6: Divosa, 2019. Wanneer rondkomen niet vanzelfsprekend is: Bestaanszekerheid in Nederland. https://www.divosa.nl/pdf/--_--wanneer-rondkomen-niet-vanzelfsprekend/pagina.pdf

7: Van Steenis, 2020. SWOT analyse Toekomstagenda Werkbedrijf arbeidsmarktregio Amersfoort.

8: VNG, 2019. Bestuurlijke reactie evaluatie Participatiewet.

9: SCP, 2019. Arbeidsmarkt in kaart', 2e editie.

10: Gemeente Amersfoort, 2020. Samenwerkingsovereenkomst en meerjarig investeringsplan Perspectief op werk: BO werkbedrijf.

11: Jaarplan 2020. Werkgeversservicepunt regio Amersfoort

12: FNV, 2020. Position paper FNV Evaluatie Participatiewet.

13: VNO-NCW, MKB-Nederland, 2019. Reactie van VNO-NCW en MKB-Nederland op eindevaluatie van de Participatiewet.

14: FNV, 2019. Op naar een eerlijke arbeidsmarkt: De visie van de FNV op de toekomst van de arbeidsmarkt.

15: Arbeidsmarkregio Amersfoort, 2020. Totaaloverzicht Projecten Actieplan Arbeidsmarktregio Amersfoort werkt door.

16: Hilhorst, van der Lans, 2020. WerkWijzer: Regionaal servicecentrum voor werkgevers en werkzoekenden.

17: AWVN, 2018. Toekomstagenda arbeidsmarkt AWVN.

18: UWV, 2020. Coronacrisis: impact op de werkgelegenheid in Amersfoort.

19: FNV, 2019. Perspectief op Werk. FNV-uitgangspunten voor de regionale actieplannen – 5 maart 2019

20: Gemeente Amersfoort, 2019. Nota Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Amersfoort 2019.

21: Rijksoverheid, 2020. Kamerbrief Steun en herstelpakket.

22: TNO, 2019. Lerende en innovatieve organisaties. http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/lerende-en-innovatieve-organisaties/1535

Gesprekken experts TNO

Marloes van der Klauw, MSc

Prof. dr. Roland Blonk

Dr. Wilma Otten

Sarike Verbiest, MSc

Wouter van der Torre, MSc

Prof. dr. Michiel de Looze

Astrid Hazelzet, MSc

Dr. Marloes Vooijs

Gesprekken partners:

Eddy Karrenbelt

Frits van Dasselaar

Pauline Promes

Hillegonde Kiewiet

Ronald de Koning

René Gelens

Jeroen van Zuijlen

Dennis de Jong

Helga Brenninkmeijer

Adri den Bakker

Arie van Dijk

Patrick Kiel

Bert Boeijink

Liesa van Aalst

Erwin Jansma

Mariëlle Broekman

Marleen Treep-Wolfswinkel

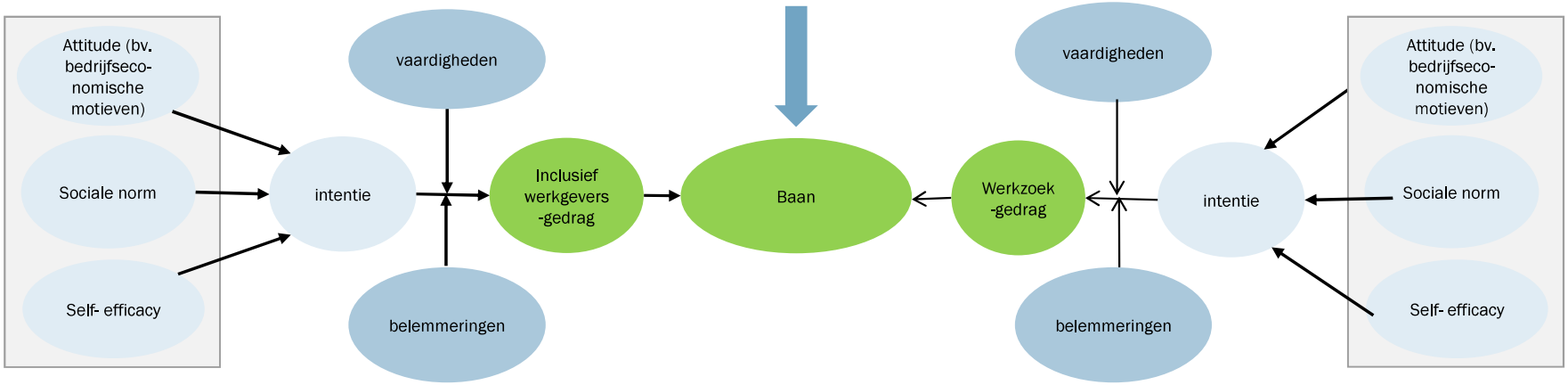
Cees van Eijck

Bert Boeijink

TNO innovation for life


BEDANKT VOOR
UW AANDACHT
TNO innovation for life

BIJLAGE: INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL



Dit model brengt in kaart welke factoren een rol spelen in het verkrijgen van werk (perspectief werkzoekende, rechterkant model) en in het aannemen van een werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt (perspectief werkgever, linkerkant model). De intentie, ofwel het voornemen om in actie te komen, wordt beïnvloed door drie aspecten:

- Attitude: houding t.o.v. werken of aannemen werknemer met afstand tot de arbeidsmarkt;
- Sociale norm: heersende sociale normen van personen waarvan de mening voor jou belangrijk is t.o.v. werken of aannemen werknemer;
- Self-efficacy: geloof in eigen kunnen en mogelijkheden om te werken of werknemers aan te nemen en in dienst te kunnen houden

Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen, zijn twee aspecten van belang:

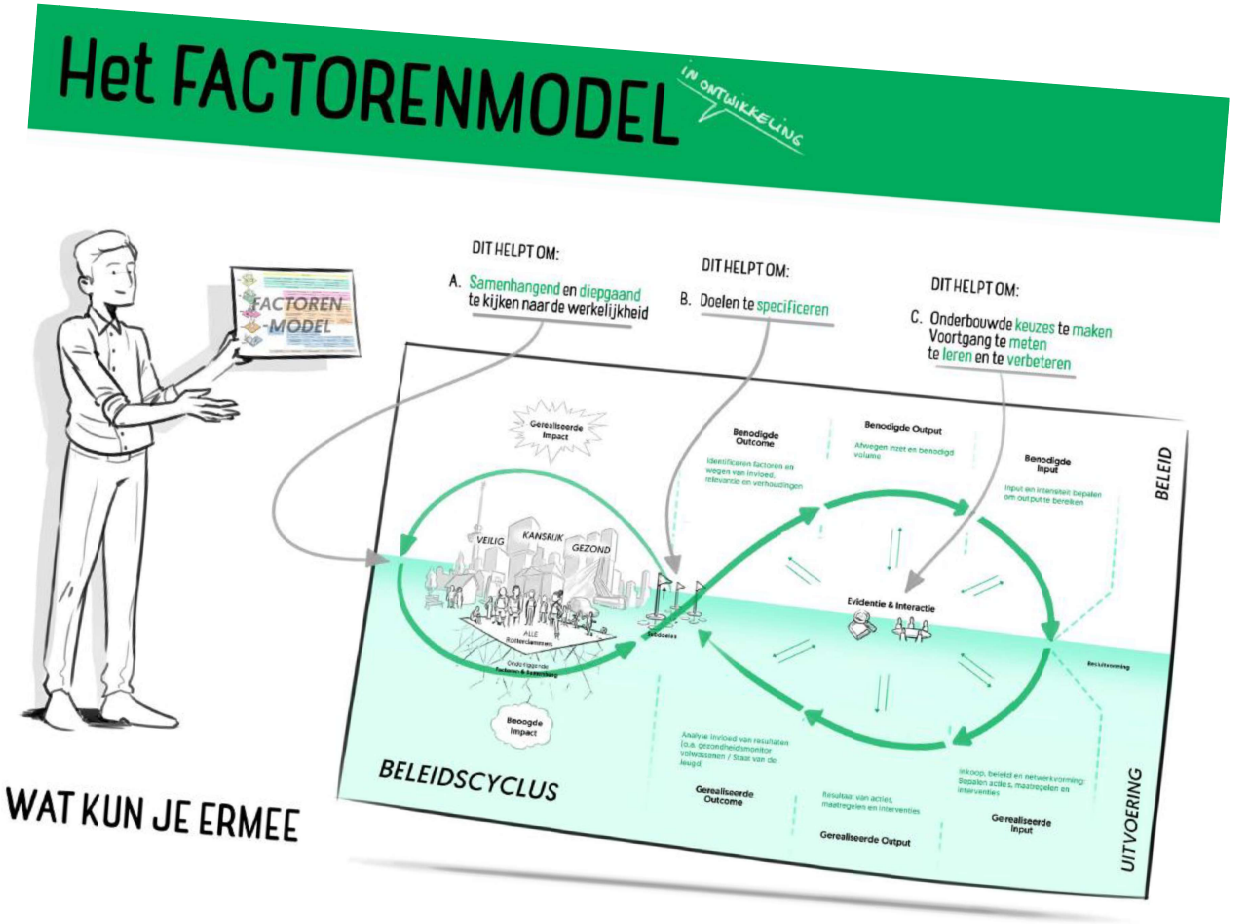
- Vaardigheden: om werk te zoeken en te behouden of werknemers aan te nemen en in dienst te houden;
- Belemmeringen: in het zoeken of behouden van werk of het aannemen en in dienst houden van werknemers.

BIJLAGE C: IMPACTGERICHT BELEID

https://rijnmondinzicht.nl/content/domain/index/onderwijs

- Gemeente Rotterdam streeft ernaar om tot zo veel mogelijk impact te komen voor alle inwoners en de stad als geheel. Hiervoor is het nodig om beleid te maken met zoveel mogelijk kennis, uit zowel wetenschap als praktijk. De gemeente ontwikkelt daarom een zogeheten ‘factorenmodel voor alle leeftijden’.

- Het factorenmodel is een wetenschappelijk fundament voor het maken en uitvoeren van beleid. Het laat zien *welke* factoren daadwerkelijk bijdragen aan het kansrijk, veilig en gezond leven van kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen en *hoe* ze daarop van invloed zijn. Op basis van dit model kan ook in beeld worden gebracht wat de meest belangrijke factoren zijn voor het kansrijk, veilig en gezond leven van Rotterdammers. Dat levert een rangschikking op. Daarmee kunnen beter onderbouwde beslissingen worden genomen over bijvoorbeeld de inzet van tijd en geld. Door deze factoren mee te nemen in de ontwikkeling van beleid voor de stad, in plaats van onderwerpen of thema’s geïsoleerd te bekijken en te beoordelen, biedt het factorenmodel de mogelijkheid om deze factoren breed en overstijgend te bezien, en vervolgens inzet te plegen op factoren die het meest lonen voor de inwoners van de stad. Zo kan de gemeente zich met partners in de stad meer richten op maatschappelijk effect of impact. En dat is goed voor inwoners en de stad als geheel.



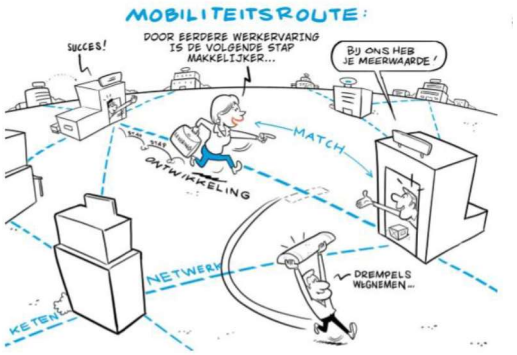
BIJLAGE: DUURZAME ROUTES

In het rapport Duurzame Plaatsingen (Vooijs et al., 2019) wordt de duurzame plaatsing van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt onderzocht. Hierin worden **vier duurzame inzetbaarheidsroutes** onderscheiden:

- **Baan-/taakherontwerproute**: deze route is erop gericht om de baan zodanig samen te stellen dat deze aansluit op de mogelijkheden, belastbaarheid en motivatie van werknemers. Werknemers uit de doelgroep hebben veel baat bij het herontwerpen van de baan, omdat zij door beperkingen bepaalde werkzaamheden niet goed kunnen uitvoeren, terwijl zij voor het uitvoeren van andere werkzaamheden zeer geschikt zijn.
- **Vitaliseringsroute**: deze route is erop gericht om medewerkers in te staat te stellen het werk gezond en vitaal te blijven verrichten, waarbij specifiek aandacht is voor de balans tussen de belasting van het werk en de belastbaarheid van medewerker.
- **Ontwikkelroute**: de ontwikkelroute richt zich op de ontwikkeling van vaardigheden van de medewerker zodat deze vaardigheden (blijven) aansluiten op de (toekomstige) eisen van het werk. Uit onderzoek blijkt dat informeel dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich vooral ontwikkelen door informeel leren omdat dit het beste aansluit op hun behoeften en ervaringen. Zij hebben alleen baat bij het volgen van scholing of training (formeel leren) als dit het informeel leren aanvult.
- **Mobiliteitsroute:** deze route is erop gericht werknemers uit de doelgroep in staat te stellen duurzaam aan het werk te blijven door binnen het bedrijf naar andere functies door te stromen (interne mobiliteit) of door werk te verkrijgen in een ander bedrijf (externe mobiliteit).



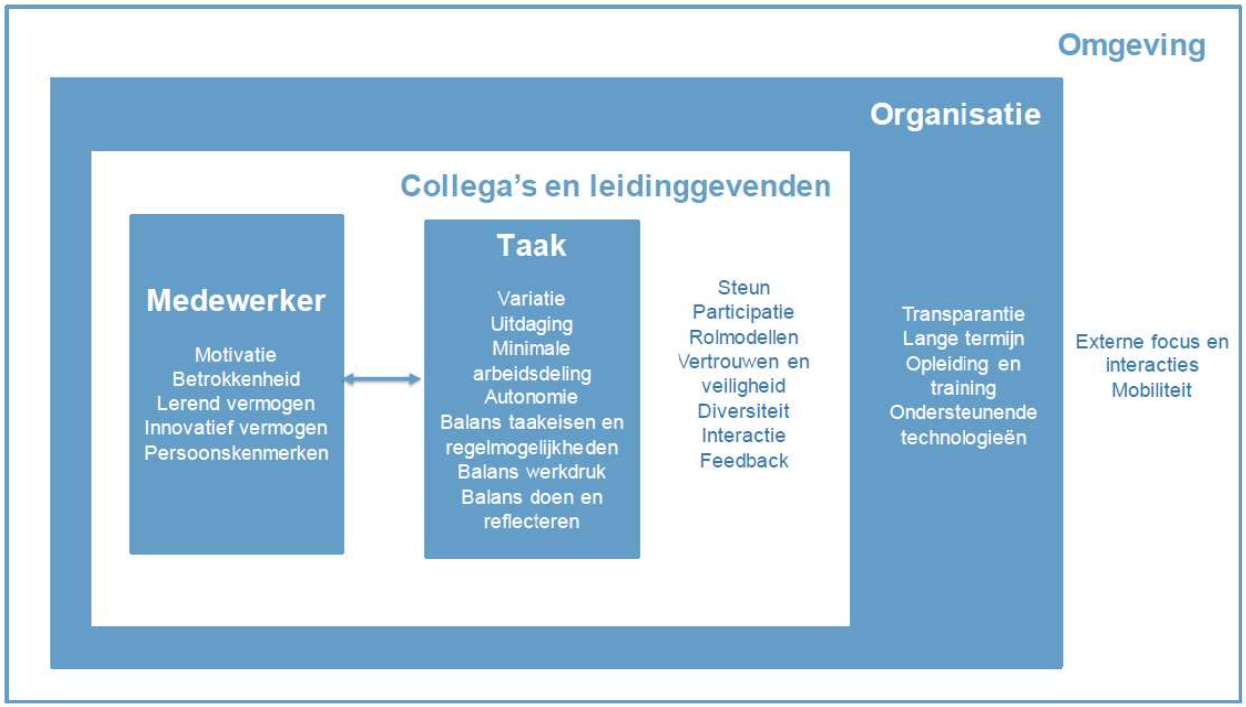






TNO innovation for life

BIJLAGE: LERENDE ORGANISATIE



http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/lerende-en-innovatieve-organisaties/1535[26]

BIJLAGE: STARTMOTOR

