

TNO Rapport

V7492/02

Highlights 2003-2006

Activering en Re-integratie

TNO | Kennis voor zaken





Schoemakerstraat 97
Postbus 6064
2600 JA Delft

www.tno.nl

T 015 269 66 18
F 015 269 77 86
info-kvl@tno.nl

TNO-rapport

V7492/02

Highlights 2003-2006

Activering en Re-integratie

Datum	mei 2007
Auteur(s)	Jan Besseling
Autorisatie	Dr. F.D. Pot (Directeur Kennis, TNO Kwaliteit van Leven)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F.D. Pot', written in a cursive style.

Aantal pagina's 32

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
2	Programmalijn 1 - Beoordelen en activeren.....	7
2.1	Professionalisering en protocollering van beoordelingsgesprekken en normen bij arbeidsongeschiktheidsbeoordelingen	7
2.2	Vragenlijst PrestatieMogelijkheden (VPM).....	9
2.3	DiagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA).....	11
2.4	FIT	13
2.5	Ontwikkeling training LifeSkills	14
3	Programmalijn 2: Effectiviteit en toekomst arbeidsparticipatiebeleid en - instrumenten	17
3.1	Effectiviteit arbeidsparticipatiebeleid en - instrumenten	17
3.2	Secretariaat expertgroep	21
3.3	Sociale Zekerheid voor de toekomst.....	22
4	Programmalijn 3: Werkgevers en gemeenten: bevordering en behoud van arbeidsparticipatie van personen met een ongunstige arbeidsmarktpositie.....	25
4.1	Duurzame arbeidsinpassing van ‘kwetsbare werknemers’ door bevordering employability	25
4.2	Gemeenten en werkgevers	27
4.3	Disability Management (DM).....	29
5	Vooruitblik	31
5.1	Werk en Arbeidsgeschiktheid.....	31
5.2	Onderkant Arbeidsmarkt.....	31
5.3	Betrokkenheid stakeholders	32

1 Inleiding

De Nederlandse overheid wil de economische en sociale structuur versterken door het bevorderen van arbeidsparticipatie en arbeidsproductiviteit. Maar de arbeidsparticipatie in Nederland is vanuit maatschappelijk en economisch oogpunt te laag. Daarom heeft TNO Kwaliteit van Leven in de periode 2003-2006 het kennisinvesteringsprogramma Activering en Re-integratie uitgevoerd, in nauwe afstemming met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van het programma was kennis verwerven over de bevordering van de arbeidsparticipatie van werknemers en werklozen met een ongunstige arbeidsmarktpositie.

Het onderzoeksprogramma richtte zich op drie onderwerpen:

- Beoordelen en activeren van personen;
- Effectiviteit en toekomst arbeidsparticipatiebeleid en -instrumenten;
- Werkgevers en gemeenten: bevordering en behoud van arbeidsparticipatie van personen met een ongunstige arbeidsmarktpositie.

We hebben rond deze thema's diverse deelprojecten uitgevoerd. In dit rapport belichten we de volgende:

- professionalisering en protocollering van beoordelingsgesprekken
- vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM)
- diagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA)
- digitaal selfassessmentinstrument FIT
- ontwikkeling LifeSkills
- effectiviteit arbeidsparticipatiebeleid en -instrumenten
- secretariaat Wetenschappelijke expertgroep effectiviteit arbeidsmarkt- en re-integratiebeleid
- sociale Zekerheid voor de toekomst
- duurzame arbeidsinpassing van kwetsbare werknemers door bevordering van employability
- gemeenten en werkgevers
- Disability Management (DM).

Met de kennisinvesteringen van de overheid kan TNO een bijdrage leveren aan het oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Met deze kennis moet TNO zowel op kortere als op langere termijn opdrachtgevers (overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven) kunnen bedienen. Het onderzoeksprogramma wordt opgesteld op basis van prioriteiten in het overheidsbeleid, de behoeften van eindgebruikers, en het vernieuwende karakter van het onderzoek. Een vooruitblik op het nieuwe programma voor de periode 2007-2010 vindt u in Hoofdstuk 5 (pagina 27) van dit rapport.

2 Programmalijn 1 - Beoordelen en activeren

Het eerste thema waarop wij ons gericht hebben is het beoordelen en activeren van het arbeidsvermogen van personen. Het onderzoek werd ingedeeld in een aantal projecten:

- 1 professionalisering en protocollering van beoordelingsgesprekken
- 2 vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM)
- 3 diagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA)
- 4 FIT
- 5 ontwikkeling LifeSkills.

Hieronder lichten we ze toe:

2.1 Professionalisering en protocollering van beoordelingsgesprekken en normen bij arbeidsongeschiktheidsbeoordelingen

2.1.1 *Waar draait het project om?*

De overheid wil het aantal uitkeringen terugbrengen en daarnaast zorgen dat mensen het juiste zorg- of indicatietraject toegewezen krijgen. Voor beide doelen is de kwaliteit van claimbeoordelingen in de sociale zekerheid uitermate belangrijk. De vraag is: hoe zorg je dat een verzekeringsarts de ruimte heeft voor een professioneel oordeel dat recht doet aan de persoonlijke kwaliteiten en beperkingen van de aanvrager, terwijl tegelijkertijd wordt voldaan aan de eisen van recht- en doelmatigheid en rechtsgelijkheid?

De kennisontwikkeling richt zich zowel op de bedrijfsarts als de verzekeringsarts. De introductie van de WIA in 2006 heeft namelijk niet alleen gevolgen voor de arbeidsongeschiktheidsbeoordeling door verzekeringsartsen, maar ook voor de verzuimbegeleiding door bedrijfsartsen. Daarmee wordt de vraagstelling van dit project hoogst actueel. De kennisproducten die TNO ontwikkelt, helpen de professionals, en de organisaties waarbij zij werken, om tot een betere, meer valide en toetsbare beoordeling te komen, tot meer effectieve interventies, tot onderlinge samenwerking en tot producten die cliënten de mogelijkheid bieden mee te sturen in het beoordelingsproces. Het project leidde tot kennisontwikkeling en profilering als toonaangevend expert, zowel nationaal als internationaal. De expertise van TNO heeft onder meer geleid tot:

Wat is er bereikt?

- Advisering aan het ministerie van SZW en ten behoeve van de ronde tafelconferentie van de Tweede Kamer in de aanloop naar de WIA.
- Een internationaal onderzoek naar de uitvoering en borging van claimbeoordelingen in vijftien landen.
- Historisch onderzoek en publicatie van 'De geschiedenis van de claimbeoordeling'.
- Nationale en internationale presentaties.

2.1.2 *Onderzoek naar oordeelsvorming*

Deze kennisontwikkeling heeft TNO onder meer gestalte gegeven door een internationaal vergelijkend onderzoek in België, Noorwegen en Slovenië. Kern van het onderzoek was de vraag op basis van welke uitgangspunten artsen een oordeel vellen en in hoeverre daarbij verschillende normen worden gehanteerd. Als directe spin-off van dit onderzoek heeft TNO een onderzoek mogen uitvoeren in vijftien landen naar de organisatie, uitvoering en borging van de claimbeoordelingen voor langdurige arbeidsongeschiktheid. Dit onderzoek heeft geleid tot een uitnodiging van de Europese

en Amerikaanse verenigingen van verzekeringsartsen om voorstellen te doen voor verdere ontwikkeling. Met steun van de Stichting Instituut Gak (SIG) wordt deze lijn verder voortgezet. De focus verschuift naar uitvoering, instrumenten en hun wetenschappelijke waarde. Ook heeft het onderzoek geleid tot bijdragen in diverse adviesprojecten in Oost-Europese landen.

2.1.3 *Probleemsituaties in de verzekeringsgeneeskunde*

In een aantal deelprojecten heeft TNO samen met partners in het veld en met (aanvullende) subsidie van het SIG onderzoek verricht en instrumenten ontwikkeld aangaande de verzuim- en de WAO-beoordeling. Met de Nederlandse Vereniging voor Verzekeringsgeneeskundigen (NVVG), waarvan de projectleider (parttime) directeur is, heeft TNO onderzoek verricht naar probleemsituaties in de verzekeringsgeneeskunde. Het bestuur heeft de bevindingen gepresenteerd tijdens hun jaarcongres in 2005. Een onderzoek naar de beoordelingsgesprekken en de effectiviteit van workshops consultvoering bij Maetis heeft geresulteerd in een artikel over gespreksmodellen in de claimbeoordeling en een presentatie in het najaar van 2005 bij de EUPHA in Graz.

2.1.4 *Spin-offprojecten*

De expertise over oordeelsvorming die TNO met deze projecten heeft opgebouwd, heeft geleid tot veel belangstelling, uitnodigingen en presentaties voor nationale en internationale congressen, betrokkenheid bij beleidsvoorbereidingen en spin-offopdrachten uit het veld. Zo heeft het ministerie van SZW bij de voorbereidingen voor de WIA in 2004 aan TNO gevraagd een advies uit te brengen over de mogelijkheid om in de claimbeoordeling de nadruk te leggen op werkhervatting in plaats van op de arbeidsongeschiktheid. Ook hebben de resultaten van deze onderzoekslijn invloed gehad in het advies van de gezondheidsraad over de WIA en de advisering van TNO ten behoeve van de rondetafelconferentie van de Tweede Kamer over de WIA.

In het verlengde van dit project heeft TNO, met financiering van de NVVG, het SIG en het ministerie van SZW, onderzoek verricht naar de geschiedenis van de claimbeoordeling. Het historisch onderzoek is in 2006 afgerond en gepubliceerd in een boek dat september 2006 is aangeboden aan de minister van SZW in de Ridderzaal.

2.1.5 *Kernpublicaties*

- Boer W.E.L. de, Brenninkmeijer V, Zuidam W., Long-term disability arrangements: a comparative study on assessment and quality control, Hoofddorp: TNO, 2004.
- Boer W.E.L. de, Poortwachten in het buitenland, In: Arbomagazine, oktober 2004.
- Boer W.E.L. de, Besseling J.J.M., Brenninkmeijer V., Claimbeoordeling in het buitenland: Lessen voor de nieuwe WAO, Sociaal Maandblad Arbeid, september 2004, jaargang 59, nr 9, p. 408-413.
- Boer W.E.L. de. e.a., Gespreksmodellen in de verzekeringsgeneeskunde. In: TBV 14, nr 1 2006, p. 17-23.
- Boer W.E.L. de, Brenninkmeijer V, Besseling J.J.M., Disability evaluation in several European countries, International Encyclopedia of Disability, Sage 2006.
- Kerstholt J.H., Boer W.E.L. de en Jansen E.J.M., Disability assessments: effects of response mode and experience. Dis & Rehab. 28(2), Jan 2006 111-115.

2.2 Vragenlijst PrestatieMogelijkheden (VPM)

2.2.1 *Waar draait het project om?*

De Vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM) is, in samenhang met de DiagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA) die ook in deze lijn is ontwikkeld, een krachtig instrument om een valide uitspraak te doen over het perspectief op werk van mensen die zich bevinden op trede 2 en 3 van de re-integratieladder van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI).

Wat is er bereikt?

- We ontwikkelden de VPM: een betrouwbaar instrument om de werkcompetenties van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te meten.
- We maakten de internetapplicatie van versie 2.0 operationeel (www.werkprestaties.nl).
- We zorgden dat de normtabellen van gesubsidieerde werknemers in Nederland beschikbaar werden.
- Steeds meer organisaties passen de VPM toe, zoals gemeenten, re-integratiebureaus en sociale ondernemingen.

Of het nu gaat om een gesubsidieerde arbeidsplaats, re-integratieondersteuning of een uitkering, altijd komen er beoordelingen van arbeidsmogelijkheden aan te pas waarbij wordt vastgesteld of een cliënt daar terecht aanspraak op maakt. Naast het algemeen belang (verantwoorde besteding van collectieve middelen), raken beoordelingen van arbeidsmogelijkheden ook een individueel belang. TNO is 2004 gestart met de ontwikkeling van de VPM omdat er in Nederland geen algemeen beschikbaar, wetenschappelijk onderbouwd instrument was voor de beoordeling van competenties van personen die werkzaam zijn in laaggeschoolde functies. Met de VPM kunnen werkprestaties van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie worden gemeten, zoals personen die een bijstandsuitkering (gaan) ontvangen of werknemers met een Wsw-dienstverband. De VPM geeft de werknemer, zijn of haar leidinggevende en de begeleider inzicht in de mate waarin de werknemer competenties bezit die van belang zijn om zich in een betaalde baan staande te houden. Hiermee geeft de VPM een gefundeerde basis voor een gericht trajectplan.

De kern van de VPM bestaat uit:

- Vragenlijst Prestatiemogelijkheden: vragenlijsten met vaste items en antwoordcategorieën, die op verschillende momenten in het re-integratietraject worden afgenomen.
- Een wegingslijst waarmee op grond van gewichten die worden toegekend aan de tien competenties een soort functieprofiel van de functie van de werknemer wordt samengesteld.
- Een scoringslijst voor de leidinggevende.
- Een zelfbeoordelingslijst voor de werknemer.
- Een duidelijke handleiding voor het gebruik van de vragenlijsten.
- Een inzichtelijk rapport van de scores en een grafische weergave van die scores per competentie.
- Een training voor de begeleiders van de cliënten/werknemers in het gebruik van de vragenlijsten en interpretatie van de scores.

De methode is in 2004 en 2005 gebruikt bij meerdere gemeenten, een re-integratiebedrijf en een sociale werkvoorziening. We konden het instrument dus valideren en verbeteren op basis van gegevens van ruim 500 cliënten. Een belangrijke wijziging ten opzichte van versie 1.0 is de toevoeging van een schaal die productiviteit meet. Vanaf begin januari 2006 is de Internetapplicatie versie 2.0 operationeel. In deze versie verschijnen, nadat de VPM is ingevuld, direct de scores van de cliënt op het scherm. Ook zijn de ruwe scores op de afzonderlijke items, de gemiddelde score op de afzonderlijke competentieschalen en de totaalscore over alle schalen oproepbaar.

VPM 2.0 meet tien competenties:

- 1 stressbestendigheid & flexibiliteit;
- 2 communiceren;
- 3 samenwerken & collegialiteit;
- 4 gevoel voor arbeidsverhoudingen;
- 5 afspraken nakomen;
- 6 zelfstandigheid;
- 7 nauwkeurigheid;
- 8 doorzettingsvermogen;
- 9 leervermogen;
- 10 productiviteit.

Een aantal gemeenten, Barneveld, Hengelo, Lelystad, Den Haag, Amstelveen en Haarlemmermeer past de VPM toe bij de beoordeling van ex-ID-ers en -WIW-ers of heeft de vragenlijst toegepast bij het opschonen van het zittende bestand van bijstandsgerechtigden. De ervaringen met het gebruik van de VPM zijn zeer positief. De methode leidt tot besparingen op het Werkdeel van de WWB; de uitkomsten van de VPM verschaffen de consulenten namelijk een sterke onderhandelingspositie ten opzichte van inlenende werkgevers. Hierdoor konden zij concrete afspraken maken over hogere inleenvergoedingen en reguliere plaatsingen. Het werken met de methode heeft ook geholpen bij een cultuuromslag van consulenten van gemeenten en hun managers: bij hen leidde het tot een klantgerichte maar zakelijke benadering van cliënten en werkgevers met een primaire focus op de ontwikkeling van de cliënt.

2.2.2 Kernpublicaties

- Hazelzet, A.M., Bennenbroek, F.T.C., De methode Beoordeling PrestatieMogelijkheden als breekijzer voor een cultuurverandering?, in Elseviers Handboek voor re-integratie, 2006.
- Bennenbroek, F.T.C., Paagman, H.R., Hazelzet, A.M., Het meten van competenties bij de onderkant arbeidsmarkt: De ontwikkeling van een vragenlijst, 2007 (artikel is geaccepteerd voor plaatsing in Gedrag en Organisatie).

2.3 DiagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA)

2.3.1 *Waar draait het project om?*

Bij dit deelproject draaide het om de ontwikkeling en oplevering van een wetenschappelijk onderbouwd diagnose-instrument om het activeringspotentieel - de mogelijkheden en belemmeringen op de arbeidsmarkt - vast te stellen van personen met een bijstandsuitkering.

Wat is er bereikt?

- Alle pilotgemeenten hebben besloten om de DMA te blijven gebruiken.
- In het kader van kennisdisseminatie heeft TNO de samenwerking gezocht met Chainworks, die de DMA als vaste eerste stap heeft opgenomen in hun repertoire aan assessment-instrumenten (www.chainworks.nl).
- DMA is doorontwikkeld tot een gebruiksvriendelijke webapplicatie.

2.3.2 *Inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen*

Om gemeenten, CWI's en re-integratiebedrijven te ondersteunen, heeft TNO de DiagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA) ontwikkeld. De methode geeft consulenten en cliënten meer inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen van de cliënt op de arbeidsmarkt en vertaalt deze informatie vervolgens naar concrete aanknopingspunten voor meer gefundeerde, gerichte en uniforme adviezen voor trajecten naar werk en/of psychische gezondheid. Gemeentes kunnen met de DMA de relevante en voorspellende factoren voor arbeidsparticipatie uniform benoemen en registreren en zijn zo dus in staat een adequate bestandsanalyse uit te voeren. Zo krijgen ze meer inzicht in de samenstelling en problematiek van hun cliëntenbestand. De methode onderscheidt zich van andere instrumenten door de wetenschappelijke grondslag, de centrale rol van de cliënt en de aansluiting bij de doelgroep. Het instrument is primair ontwikkeld voor de WWB-populatie met meervoudige problematiek. Voor doelgroepen met een vergelijkbare problematiek kan het instrument echter worden aangepast, zoals is gebeurd voor de Wsw-populatie. Om de methode (zowel procesmatig als inhoudelijk) te evalueren heeft TNO pilots uitgevoerd bij een gemeente en een SW-bedrijf. Bij beide pilots hebben we zowel de consulenten als de cliënten geïnterviewd die met de DMA hebben gewerkt. De validiteit en bruikbaarheid van de vragenlijst zelf is verhoogd op basis van statistische analyses en de feedback van de gebruikers.

Reacties van klanten op gebruik DMA:

- 'Op deze manier kan de gemeente de kern van problemen achterhalen en ons beter begeleiden.'
- 'Ik word serieus genomen, gerespecteerd.'
- 'Als ik de lijst niet had ingevuld, was ik waarschijnlijk in dezelfde vicieuze cirkel blijven hangen.'

Reacties van consulenten op toepassing DMA:

- 'Je krijgt een breed, gedegen beeld.'
- 'De klanten komen vaker zelf met plannen voor het vervolg, raken meer gemotiveerd, krijgen vertrouwen in verandering.'
- 'Je hebt sneller een verdieping: snel een ingang om te praten over de achterliggende problemen. Je praat meer over zaken die er voor de klant echt toe doen.'

2.3.3 *Bredere inzet*

Om de methode algemeen ingang te doen vinden, heeft TNO samenwerkingsafspraken gemaakt met Chainworks. Deze organisatie heeft de DMA als vaste eerste stap opgenomen in hun repertoire aan assessment-instrumenten. Chainworks gaat de komende jaren de DMA in ieder geval toepassen in de gemeente Almelo (circa 1200 cliënten), de gemeente Smallingerland (t/m 2010) en de gemeente Almere (t/m 2010). Daarnaast zijn nog veel andere gemeenten geïnteresseerd in het gebruik van DMA. Het instrument sluit dus goed aan bij de behoefte in het veld. Op dit moment is TNO bezig met het ontwikkelen van een webapplicatie voor de DMA. Hierbij werkt TNO samen met Eenvoudig Communiceren om de lay-out en de taal te laten aansluiten bij de doelgroep.

2.3.4 *Kernpublicaties*

- Bennenbroek F.T.C., en Lagerveld, S.E., De Diagnose Methode Activeringspotentieel geeft beeld van langdurig werklozen: 'Juist bij deze mensen gaat om de juiste begeleiding', Maandblad Reïntegratie (submitted).
- Bennenbroek F.T.C., en Lagerveld, S.E., Protocol DiagnoseMethode Activeringspotentieel (DMA). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven (2006).

2.4 FIT

2.4.1 *Waarom draait het project?*

TNO en het Expertisecentrum voor Arbeidsvraagstukken (LDC) hebben een instrument ontwikkeld dat de arbeidsmogelijkheden van mensen met een persoonlijke, fysieke en sociale beperking in kaart brengt. In juni 2005 is het instrument met de naam FIT gelanceerd en op de markt gebracht.

Wat is er bereikt?

Het instrument wordt sinds 2005 zowel in de profit als non-profit sector gebruikt.

2.4.2 *In kaart brengen van mogelijkheden*

FIT geeft arbeidsgehandicapten inzicht in de mogelijkheden die zij hebben op de arbeidsmarkt, gegeven hun beperkingen en mogelijkheden. Het doel van het instrument is het vergroten van het inzicht en het vertrouwen in het eigen kunnen (self-efficacy) van een cliënt en het aanreiken van handvatten voor de eigen loopbaanontwikkeling (vraagsturing). Het instrument ondersteunt ook de trajectbegeleider bij het in kaart brengen van de mogelijkheden van een cliënt. De vragenlijst is een eerste screening en biedt een uitgangspunt voor een dialoog tussen cliënt en begeleider.

2.4.3 *Het digitale dashboard van FIT*



Via een digitaal zelfassessment-instrument geeft de arbeidsgehandicapte aan wat hij kan, ondanks zijn lichamelijke of psychosociale beperkingen. Vervolgens genereert het instrument een lijst van (beroeps)mogelijkheden die passen bij de specifieke belastbaarheid. De arbeidsgehandicapte heeft de mogelijkheid om deze lijst te sorteren of te verkleinen op basis van opleiding, werkervaring en interesses. Bovendien kan hij nadere informatie vinden over de geselecteerde beroepen.

De zelfwerkzaamheid van het instrument en het (zelf)inzicht dat het oplevert, vergroot het zelfvertrouwen en de mogelijkheden voor vraagsturing bij de arbeidsgehandicapte.

2.5 Ontwikkeling training LifeSkills

2.5.1 *Waar draait het project om?*

In deze onderzoekslijn heeft TNO voor gemeenten en re-integratiebedrijven die (langdurig) werklozen begeleiden naar passend werk, een kortdurende, intensieve training ontwikkeld. Deelnemers leren vaardigheden om sneller een baan te vinden die past bij hun arbeidsmogelijkheden. In de periode 2000-2004 heeft TNO een predictorenonderzoek verricht naar het JOBS-programma, een geprotocolleerd trainingsprogramma voor werklozen uit de bijstand of WAO. De bevindingen hiervan zijn in 2005 gepubliceerd in de TNO-bundel 'Verraderlijk effectief'.

Wat is er bereikt?

- LifeSkills is ontwikkeld als een wetenschappelijk onderbouwd en geprotocolleerd trainingsprogramma voor werkzoekenden gericht op zelfsturing, activering en participatie.
- WorkSkills is een specifieke variant voor jongeren en vroegtijdige schoolverlaters die succesvol wordt ingezet op ROC's en RMC's.
- Er is vergelijkend onderzoek gedaan naar de aanpak van groepsgewijze benadering door CWI en LifeSkills.

2.5.2 *Gericht zoeken naar werk*

In 2003 is TNO gestart met de ontwikkeling en implementatie van LifeSkills, een variant van de JOBS-training die zich expliciet richt op het bieden van perspectieven op participatie. Uit het onderzoek naar JOBS bleek namelijk dat, ondanks de statistisch significante resultaten, bepaalde deelnemers aan dit programma geen zichtbaar profijt hadden bij de JOBS-training. Dit leek bij sommige deelnemers mede veroorzaakt te worden door een 'gebrek aan richting in hun bestaan'. Zoeken naar werk impliceert namelijk ook dat je een globale richting moet weten waarin gezocht kan worden. LifeSkills heeft als doel mensen te ondersteunen bij het richting geven aan hun bestaan. De workshop wordt aangeboden in de vorm van een gestructureerde groepsbijeenkomst en is opgebouwd uit vijf bijeenkomsten van gemiddeld vier uur.

Het programma is evenals de JOBS-training ontwikkeld in de Verenigde Staten aan het Michigan Prevention Research Center van de Universiteit van Michigan. TNO heeft de Amerikaanse ontwikkelaars en gebruikers van de methodiek bezocht en de protocollen voor de trainers aangepast aan de Nederlandse situatie. De trainingsprogramma's worden gekenmerkt door hun wetenschappelijke onderbouwing, de gedetailleerde handleiding (werkboek) en de duidelijk gestructureerde werkwijze die evaluatie mogelijk maakt. In 2004 heeft TNO pilotstudies uitgevoerd met groepen uitkeringsgerechtigden van UWV en CWI, op grond waarvan de methodiek is bijgesteld.

2.5.3 *Ook voor jongeren en ouderen*

In het verlengde van JOBS en LifeSkills heeft TNO een WorkSkills ontwikkeld voor jongeren en voortijdige schoolverlaters. Doel is het bevorderen van loopbaan georiënteerd gedrag. Dit programma wordt succesvol toegepast bij ondermeer ROC's en RMC's. In 2006 heeft TNO een specifieke variant ontwikkeld voor de doelgroep oudere werknemers - JobRetention - gericht op het motiveren van de doelgroep om langer te blijven werken. In samenwerking met Loyalis re-integratie en zorginstelling Parnassia is een eerste pilot met oudere werkzoekenden uitgevoerd.

2.5.4 Kernpublicaties

- Cremer R. en Brenninkmeijer V., *Participeren in een leven met langdurige arbeidsongeschiktheid*, In: Maandblad Reïntegratie, jaargang 6 no. 5, mei 2006. p. 20-23.
- Paagman H. en Cremer R., *Voortijdige schoolverlaters zijn te redden*. In: Maandblad Reïntegratie, jaargang 6 no. 9, september 2006. p. 16-19.

3 Programmaliijn 2: Effectiviteit en toekomst arbeidsparticipatiebeleid en - instrumenten

Onderzoeksprojecten:

- 1 Effectiviteit arbeidsparticipatiebeleid en -instrumenten
- 2 Secretariaat expertgroep
- 3 Sociale Zekerheid voor de toekomst

3.1 Effectiviteit arbeidsparticipatiebeleid en - instrumenten

3.1.1 *Waar draait het project om?*

De centrale doelstelling van dit project is het ontwikkelen van kennis, modellen en methoden waarmee de effectiviteit van sociale zekerheid, re-integratie, arbodienstverlening en –zorg beter te meten is. Het transparanter maken van de resultaten van de re-integratiemarkt is dé grote uitdaging voor de overheid die streeft naar meer marktwerking. Het succes van re-integratie-activiteiten weerspiegelt het succes van het arbeidsmarktbeleid.

Dit project bouwt voort op de resultaten van het programma tot en met 2002. De methoden die ontwikkeld en verbeterd moesten worden, hebben betrekking op econometrische modellering, benchmarken en experimenten.

Wat is er bereikt?

- Van Verraderlijk effectief naar Daadwerkelijk effectief: we ontwikkelden innovatieve methoden voor effect- en procesevaluatie die toegepast zijn in onderzoeken voor relevante stakeholders als het ministerie van SZW, gemeenten, UWV en de RWI.
- Er is een samenwerking opgezet met nationale en internationale onderzoekers.
- We hebben ons geprofileerd als experts op het gebied van beleidsevaluatie.

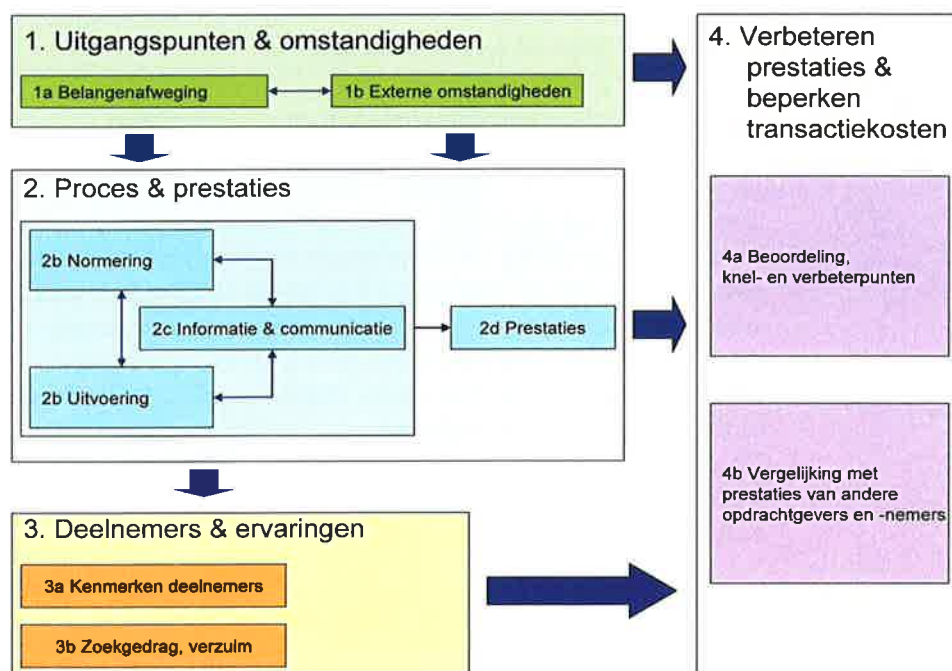
3.1.2 *Samenwerking en publicatie*

Voor de econometrische modellering hebben we in 2003 analysebestanden gemaakt uit de bronbestanden van UWV, CWI en Kliq van in totaal 2,5 miljoen personen. TNO heeft in samenwerking met SEO de analyses en modellering verricht en heeft op verzoek van het ministerie van SZW de kennis beschikbaar gesteld aan het UWV. De onderzoeksresultaten over de netto-effectiviteit van re-integratiediensten zijn beschreven in het boekrapport 'Verraderlijk effectief' dat in 2005 verscheen als vervolg op het rapport 'Daadwerkelijk effectief' (2002).

De dataset heeft TNO ook gebruikt voor de ontwikkeling van een methode om de netto-effectiviteit van re-integratiebedrijven te verwerken in een benchmark van re-integratiebedrijven. De resultaten van dit onderzoek staan eveneens beschreven in het rapport 'Daadwerkelijk effectief'. De studies bieden ook inzicht in de voorwaarden die aan de data gesteld moeten worden om de analyses mogelijk te maken.

TNO heeft ook samenwerking gezocht met diverse gemeenten. De gemeenten Rotterdam en Groningen hebben gegevensbestanden beschikbaar gesteld, waarop TNO analyses heeft verricht. In het voorjaar van 2005 heeft TNO presentaties gegeven over het meten van effectiviteit van activeringsinstrumenten voor de gemeentelijke doelgroep aan vertegenwoordigers van gemeenten, het ministerie van SZW en de RWI.

In 2005 is het boekrapport 'Verraderlijk effectief' gepubliceerd waaraan diverse TNO en externe onderzoekers een bijdrage hebben geleverd. Het besteedt naast bovengenoemde studies ook aandacht aan de evaluatie van processen en ketensamenwerking. In het boek zijn de resultaten opgenomen van een van de weinige studies in Nederland naar de effectiviteit van een re-integratieprogramma met behulp van een experimentele opzet.



Schema 1. Evaluatieschema.

3.1.3

Resultaten

De bevindingen van de diverse studies hebben tevens bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van het onderzoeksmodel voor de evaluatie van (uitvoerings-)beleid (zie schema 1). Dit model en bijbehorende vragenlijsten zijn onder meer toegepast in onderzoeken die TNO uitvoerde voor de sociale dienst van de gemeente Dordrecht, bij de evaluatie van de Wet Suwi (perceel 2) en in recent gestart onderzoek naar het 'zittende bestand' in opdracht van de RWI. De expertise die TNO met deze onderzoeken verwerft, heeft onder meer geleid tot een uitnodiging voor deelname aan de Gemeentendagen in 2006.

Het onderzoek naar effectiviteit heeft ook praktische oplossingen voor werkgevers en werknemers opgeleverd. In opdracht van Microsoft Nederland heeft TNO beschreven hoe organisaties de capaciteiten van oudere en gehandicapte werknemers beter kunnen benutten door de inzet van ICT-middelen. Hiermee is het mogelijk de productiviteit en deelname aan het arbeidsproces te verhogen. Het eerste exemplaar van het boek 'Blijvend in bedrijf door toegankelijke technologie' is op 14 september 2004 door Frank Pot, directeur van TNO Arbeid, uitgereikt aan Minister De Geus tijdens het 2^e IFDM-congres in Maastricht (zie foto).



Overhandiging van boek aan Minister de Geus.

3.1.4 *Internationale aansluiting*

Vanuit dit project heeft TNO ook actief aansluiting gezocht bij internationaal onderzoek. In samenwerking met SPRU (York University) en FISS is een wetenschappelijk artikel geschreven over de ontwikkeling van de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen in Nederland. In september 2004 heeft TNO in Maastricht een internationale conferentie georganiseerd met aandacht voor Internationaal (vergelijkend) onderzoek naar effectiviteit: de Invitational Conference 'Measuring effects: Roads to success in rehabilitation'. De *keynote speeches* op deze conferentie werden verzorgd door belangwekkende sprekers uit binnen- buitenland. De projectleider is vice-voorzitter van de Board of directors van het internationale onderzoeksnetwerk GLADNET. Van hieruit was hij betrokken bij de voorbereiding van de conferentie van GLADNET in Bahrein, samen met Rehabilitation International, een van de vier wereldorganisaties voor gehandicapten. Tevens is op dat symposium een presentatie verzorgd (zie foto). TNO was tevens betrokken bij de organisatie van het 3e IFDM-congres, op 8-12 oktober 2006 te Brisbane, waar ook minister De Geus het woord voerde.



متطلبات الخاصة يقدم العديد من الخدمات لأول مرة

حاضرتهم المناسبة إلى لقاءات أخرى
وعقد اجتماعات تعاونية لمناقشة مثل
هذه المواضيع الحيوية.
وخلال الاجتماع استعرضت
مقدمة التمهيد الاجتماعات.



Kennisdisseminatie in Bahrein (2005).

3.2 Secretariaat expertgroep

3.2.1 *Waar draait dit project om?*

De tweede lijn van dit project betreft het secretariaat voor de Wetenschappelijke Expertgroep Effectiviteit Re-integratie en Arbeidsmarktbeleid. Het ministerie van SZW nam in 2004 het initiatief voor deze expertgroep, die het ministerie in beleidszaken moet adviseren. De expertgroep startte eind 2005 met de werkzaamheden en bestond uit zes professoren onder leiding van Prof. Dr. Hugo (H.A.) Keuzenkamp. Centrale opdrachten voor de expertgroep vormden het ontwikkelen en beschikbaar krijgen van een datahuishouding voor kwantitatieve evaluatie en het ontwikkelen en beheren van een handboek evaluatieprotocol.

Wat is er bereikt?

- In 2006 heeft TNO in samenwerking met enkele professoren en het ministerie een eerste aanzet gemaakt met het opstellen van een handboek voor netto-effectiviteitsstudies. Het secretariaat verleende ondersteuning bij het opstellen van adviezen aan het ministerie.
- De activiteiten in dit deelproject boden TNO inzicht in de meest recente wetenschappelijke ontwikkelingen rond kwantitatieve evaluaties en de mogelijkheid zich te profileren op dit terrein.

Eind december 2006 heeft de expertgroep zichzelf ontbonden. In 2007 worden de activiteiten in een andere vorm voortgezet.

3.2.2 *Kernpublicaties*

- Philip R. de Jong, Edwin L. de Vos, *Lessons from the Dutch experience, Que peut-on apprendre de l'expérience néerlandaise?* April 2005, in the French Social Affairs Review, on 'Disability policies in European countries. DREES-MiRe, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale ministère des solidarités, de la santé et de la famille, Paris 2005.
- Smitskam C.J., De Vos E.L., *Reïntegratie-instrumenten voor arbeidsgehandicapten*, PS-special, Kluwer, Deventer 2005 en 2006.
- De Vos E.L., *Measuring Effects: Roads to success in rehabilitation. How to measure re-employment policies in The Netherlands?* Proceedings of the conference, September 13, 2004. Hoofddorp: TNO 2004.
- De Vos E.L. en Van Genabeek J.(red.), Blonk R.W.B., Brenninkmeijer, Fermin B.M.F., Heyma A.O.J., Koning P.W.C., Zwinkels W.S., *Verraderlijk effectief, Prestatiemeting van reïntegratie en activering deel 2*, TNO, 2005.
- De Vos E.L. (2006) *New initiatives to privatize Social Security in the Netherlands*, in Emanuel H. (ed.) *Ageing and the Labour Market: Issues and solutions*, Intersentia/FISS, Antwerp, pp.54-69.

3.3 Sociale Zekerheid voor de toekomst

3.3.1 *Waar draait het project om?*

In dit doelfinancieringsproject zijn de mogelijke ontwikkelingen van het sociale zekerheidstelsel en de fundamentele keuzes die op ons afkomen door middel van een scenariostudie expliciet gemaakt. Bovendien zijn vernieuwende alternatieven verkend. Centrale leidraad daarbij is de arbeidsparticipatie van personen aan de onderkant de arbeidsmarkt. Met dit project wil TNO inzicht krijgen in de variabelen binnen de sociale zekerheid die van invloed zijn op de arbeidsparticipatie van personen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt. Kernvraag hierbij is: welke gevolgen hebben mogelijke toekomstige ontwikkelingen en keuzes op het terrein van de Sociale zekerheid voor de arbeidsparticipatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

Wat is er bereikt?

- Er is een toekomstvisie ontwikkeld op arbeidsmarktbeleid en sociale zekerheid.
- We hebben bijdragen geleverd aan internationale wetenschappelijke debatten over de toekomst van de sociale zekerheid en de transitionele arbeidsmarkt.
- We hebben een bijdrage geleverd aan het nationale debat over de toekomst van Werk en Inkomen.
- Er is een agenda voor de toekomst geformuleerd.

3.3.2 *Veranderende sociale zekerheid*

Het stelsel van sociale zekerheid is in de afgelopen decennia vrijwel onafgebroken onderwerp van discussie en beleidsaanpassingen geweest. Na een periode van opbouw en uitbouw in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw, is in de jaren zeventig een periode van heroriëntatie en herstructurering begonnen, die nog steeds voortduurt. Belanghebbenden en deskundigen vragen zich geregeld af of de huidige regelingen van sociale zekerheid nog wel passen bij de snel veranderende sociaal-economische verhoudingen die zich momenteel voltrekken of in de toekomst te verwachten zijn. In 2003 is TNO gestart met een verkenning, waaronder het afnemen van diepte-interviews met personen die op nationaal of Europees niveau opzienbarende bijdragen hebben geleverd aan onderzoek en beleidsvorming op de terreinen arbeidsmarkt en sociale zekerheid. De eerste resultaten zijn in 2004 gepresenteerd tijdens het International Research Seminar in Zweden (Sigtuna).

3.3.3 *Toekomst van de sociale zekerheid*

Ten behoeve van het seminar 'Nieuwe accenten op het terrein van werk en inkomen' dat de vaste Tweede Kamer Commissie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in april 2005 organiseerde, heeft TNO de brochure 'Agenda voor de toekomst: sociale zekerheid en arbeidsmarkt' opgesteld. Ook heeft TNO een artikel gepubliceerd in Openbaar Bestuur over de uitdagingen voor een duurzaam arbeidsmarktbeleid. Deze publicaties hebben geleid tot een aantal optredens van de auteurs in de media, zoals interviews in Trouw en voor RTL 5 en radiodiscussies met CDA Tweede Kamerlid Gerda Verburg en vice-voorzitter Ton Heerts van de FNV.

Met deze onderzoekslijn heeft TNO inzichtelijk gemaakt dat het huidige sociale zekerheids- en arbeidsmarktbeleid nog onvoldoende inspeelt op de verwachte toekomstige ontwikkelingen. Het gaat hierbij niet alleen om de vergrijzing. Ook de verwachte divergentie tussen boven- en onderkant van de arbeidsmarkt vergt een andere benadering en aanpak. Reeds in een vroeg stadium heeft TNO een pleidooi gehouden

om in het overheidsbeleid rekening te gaan houden met de uiteenlopende omstandigheden op de arbeidsmarkt. Dit zou mogelijk zijn door het beleid te differentiëren naar de belangrijkste arbeidstypen: marktarbeid, voorwaarde scheppende arbeid en ondersteunende arbeid (zie schema). Bovendien heeft TNO ideeën verzameld en aangedragen om de inzetbaarheid - employability - van mensen te vergroten aan de hand van vier speerpunten:

- 1 onderwijs
- 2 levenslang leren
- 3 de combinatie van werk en zorg
- 4 een effectieve verdeling van risico's.

Marktarbeid	Voorwaarde scheppende arbeid	Ondersteunende arbeid
Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • hoog- en middelbaar opgeleide werknemers • geavanceerde producten en diensten • internationale markten • hoge productiviteit 	Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • hoog- en middelbaar opgeleide werknemers • hoogwaardige dienstverlening collectieve sector • nationale organisatie • achterblijvende productiviteit 	Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • laagopgeleide werknemers en wn zonder startkwalificatie • eenvoudige producten en diensten • lokale markten • geringe productiviteit
Speerpunten beleid <ul style="list-style-type: none"> • onderwijs en scholing • innovatie • toepasbaar maken wetenschappelijke kennis • investerings- en vestigingsklimaat • bestrijden negatieve externe effecten productie w.o. milieuverontreiniging 	Speerpunten beleid <ul style="list-style-type: none"> • onderwijs en scholing • innovatie • toepasbaar maken wetenschappelijke kennis • kwaliteit en toegankelijkheid dienstverlening • beschermen arbeidsvoorwaarden 	Speerpunten beleid <ul style="list-style-type: none"> • werk boven uitkering (work first) • onderwijs en scholing • scheppen banen onderkant arbeidsmarkt (loonkostensubsidies e.d.) • sociale werkvoorziening • Inkomensbescherming
Beleidsverantwoordelijkheid <ul style="list-style-type: none"> • EU 	Beleidsverantwoordelijkheid <ul style="list-style-type: none"> • Regering & parlement 	Beleidsverantwoordelijkheid <ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten

3.3.4 *Toekomst van arbeid en inkomen*

In 2005 heeft TNO een invitationale conference georganiseerd over de toekomst van arbeid en inkomen in Nederland. Tijdens deze bijeenkomst stelde TNO 25 stakeholders op het terrein van werk en inkomen in de gelegenheid om over de uitvoering van het toekomstige beleid te discussiëren. De discussies waren gecentreerd rondom drie thema's: kwaliteit van de uitvoering; leren en werken en sociale economie. Naar aanleiding van de invitationale conference heeft TNO een researchagenda opgesteld. Hierin worden voorstellen gepresenteerd voor toekomstig onderzoek ten behoeve van de kwaliteit van uitvoeringsorganisaties, leren en werken en sociale economie.

3.3.5 *Levensloopregelingen*

In vervolg op aanknopingspunten uit 'Agenda voor de toekomst' is TNO in 2006 gestart met een onderzoek naar toekomstige levensloopregelingen. De levensloopregeling die per 1 januari 2006 is ingevoerd, kan beschouwd worden als een eerste stap naar een belangrijke vernieuwing van de sociale zekerheid. De verwachting is dat in de komende jaren de huidige regeling verder wordt uitgewerkt en verfijnd. Ter oriëntatie heeft TNO

diverse gesprekken gevoerd met deskundigen uit de academische wereld en aanvullend onderzoek verricht. Deze oriënterende studie heeft geresulteerd in een artikel dat in de ESB is gepubliceerd.

3.3.6 *Participatiestaat in 2020*

In de tweede helft van 2006 hebben we een artikel geschreven over de participatiestaat in 2020. Daar waar Agenda voor de Toekomst uit 2005 de nadruk legde op het toekomstige arbeidsmarktbeleid, staat in dit artikel de toekomst van de sociale zekerheid op de voorgrond. TNO besteedt speciale aandacht aan de rol van de overheid, de 'verzekeraarbaarheid' van transitie op arbeidsmarkt, het organiseren van risicosolidariteit en de organisatie van de uitvoering. In vier scenario's zijn variaties van een mogelijke toekomstige ontwikkeling uitgewerkt. Het artikel is opgenomen in een publicatie over 'De toekomst van werk'. Deze publicatie is gepresenteerd tijdens een congres van TNO en RPMS over werk in 2020, dat op 14 maart 2007 heeft plaatsgevonden in Pakhuis De Zwijger te Amsterdam.

3.3.7 *Kernpublicaties*

- Van Genabeek J., *The active labour market policy reconsidered: A vision on the future*. Paper for the Eleventh International Research Seminar on Issues in Social Security, FISS: Sigtuna Sweden, 19-21 June 2004.
- Wevers C.W.J., Van Genabeek J., *Agenda voor de Toekomst Sociale zekerheid en arbeidsmarkt*, TNO rapport. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2005.
- Huiskamp R., Van Genabeek J., Wevers C., *CAO à la carte en levensloop: grenzen aan keuzes*, ESB 91 (11 augustus 2006), nr. 4491, 356-359.
- Van Genabeek J., Halewijn I., Smit A., Wevers C., *Verslag voor de deelnemers van de Invitational Conference 'Toekomst Arbeid en Inkomen in Nederland'*. Woensdag 15 februari 2006, Amersfoort. Vertrouwelijk TNO rapport 22025/11060/01.11. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2006.
- Van Genabeek J., Huiskamp R. en Wevers C., *'De participatiestaat in 2020. Toekomstige ontwikkelingen van sociale zekerheid en arbeidsmarktbeleid'* in: Rob Gründemann, Joost van Genabeek en Cees Wevers (red.), *De toekomst werkt. Arbeid in 2020*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, maart 2007.

4 Programmaliijn 3: Werkgevers en gemeenten: bevordering en behoud van arbeidsparticipatie van personen met een ongunstige arbeidsmarktpositie

Onderzoeksprojecten:

- 1 Duurzame arbeidsinpassing van 'kwetsbare werknemers' door bevordering employability
- 2 Gemeenten en werkgevers
- 3 Disability Management (DM)

4.1 Duurzame arbeidsinpassing van 'kwetsbare werknemers' door bevordering employability

4.1.1 *Waar draait het project om?*

In 2003 is TNO gestart met onderzoek naar de ontwikkelingen in de arbeidscondities van lager opgeleiden en de gevolgen daarvan voor het personeelsbeleid van organisaties. Aanleiding voor het onderzoek is de geringe aandacht in theorie en praktijk voor de inzetbaarheid van lager opgeleiden, terwijl allerlei ontwikkelingen dat wel noodzakelijk maken. Om de relevantie en de toepasbaarheid van het onderzoek zo groot mogelijk te maken, hebben we de probleem- en vraagstelling in nauwe samenwerking met stakeholders opgesteld. Hiertoe heeft TNO onder meer gesproken met vertegenwoordigers van branches en organisaties waar verhoudingsgewijs veel lager opgeleiden werken. Ook is er een bijeenkomst met workshops georganiseerd voor beleidsmakers en respondenten uit het onderzoek.

Wat is er bereikt?

- We hebben een vraaggestuurd project opgezet.
- Pilots en actiegericht-onderzoek maken onderdeel uit van methodiek- en kennisontwikkeling.
- Actieve kennisdisseminatie naar stakeholders.

4.1.2 *Vier pilotprojecten*

Een goede inzetbaarheid in het werk en employabilitybeleid blijken belangrijke thema's te zijn in de discussie over de onderkant van de arbeidsmarkt. Opvallend is dat vooral werkgevers het belang hiervan inzien, maar werknemers niet of nauwelijks. Sterker nog, activiteiten om de inzetbaarheid te verbeteren roepen bij veel lager opgeleiden weerstand op. Werkgevers weten daarom vaak niet hoe ze lager opgeleiden in beweging kunnen krijgen. In situaties waarin werkgevers 'op afstand leidinggeven', zoals in de facilitaire dienstverlening, speelt dit probleem nog sterker. Dit zijn echter wel de branches waarin de werkgelegenheid voor laagopgeleiden groeit.

Na gesprekken met stakeholders en experts, bijeenkomsten, onderzoek naar best practices en literatuuronderzoek heeft TNO in de tweede helft van 2005 vier pilotprojecten gestart. De pilots zijn experimenten met 'begeleide intervisie' voor de direct leidinggevende van laagopgeleiden. Hiermee is de aanvankelijke focus op laagopgeleiden verlegd naar de direct leidinggevende. De reden hiervoor was dat zij de sleutel bleken om laagopgeleiden in beweging en aan het leren te krijgen. Veel direct leidinggevendenden krijgen vanuit organisaties echter onvoldoende ondersteuning en

beschikken zelf vaak ook niet over de juiste competenties. Om de ervaringen van de pilots en de reeds aanwezige kennis zo goed mogelijk te gebruiken bij het ontwikkelen van de methodiek, heeft TNO gedurende de looptijd van de pilots netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor P&O en management van de deelnemende bedrijven. Ook was er afstemming met stakeholders, zoals de Projectdirectie Leren & Werken en O&O-fondsen.

Begeleide intervisie blijkt een goede methode voor laagopgeleide (meewerkende) leidinggevenden om de betrokkenheid bij het bedrijf te bevorderen. De methode biedt een basis voor het creëren van een 'lerende cultuur' en de daarvoor noodzakelijk competenties. Voorwaarde voor succes is dat de deelnemers van de begeleide intervisie zelf onderwerpen kunnen inbrengen die voor hen van belang zijn in de dagelijkse werkpraktijk.



De bevindingen van de pilots heeft TNO in 2006 verwerkt in een brochure en een werkboek met de titel 'Time Out'. De brochure informeert bedrijven over het nut van begeleide intervisie en over de belangrijkste resultaten van de pilots. Het werkboek bevat basismateriaal met kennis, voorbeelden uit de praktijk en kaarten die in de pilots zijn ontwikkeld. Voor de mainstreaming van de kennis uit dit project gaat TNO in 2007 een train-the-trainerprogramma ontwikkelen en aanbieden.

4.1.3

Kernpublicatie

- Smit A.A. en Stark K., *Inzetbaarheid van lager opgeleiden. Ervaringen van branches en organisaties met met employability, werkgeverschap op afstand en gesubsidieerde arbeid*, Hoofddorp: TNO, 2004.
- Stark K., Sanders J., Smit A.A., *Laag opgeleide 'werker op afstand' vereist goed personeelsbeleid. In: Gids voor Personeelsmanagement*, Jaargang 84, nummer 9, pagina 28-31, 2005.
- Smit A.A., Andriessen S., Stark K., *Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*, Hoofddorp: TNO, 2005.
- Smit A.A., *Laagopgeleiden leren niet uit zichzelf*, Gids voor Personeelsmanagement, nummer 7/8, 2006, 36 - 38.
- Smit A., Bohnenn E., *Time Out. Begeleide intervisie voor de direct leidinggevende en meewerkend voorman*, Hoofddorp: TNO, 2007.

4.2 Gemeenten en werkgevers

4.2.1 *Waar draait het project om?*

Om uitkeringsgerechtigden aan het werk te helpen, zoeken gemeenten in toenemende mate - zeker sinds de invoering van de WWB - contact met het bedrijfsleven. Omdat dit voor veel gemeenten een nieuwe aanpak was, is TNO in 2004 gestart met het onderzoeken van interessante projecten en samenwerkingsrelaties van gemeenten en werkgevers. De beschrijving van deze activiteiten en de daarop gebaseerde aanbevelingen heeft TNO opgetekend in een rapport en een artikel, 'Meer werk door samenwerking' en verspreid onder gemeenten. Op basis van het rapport heeft TNO een presentatie verzorgd op een startbijeenkomst van vijftien gemeenten die in het kader van de WWB en met IPW-subsidies een werkgeversbenadering gingen ontwikkelen (zie www.werkgeversbenadering.nl).

Wat is er bereikt?

- We hebben kennis ontwikkeld die goed aansluit bij het huidige overheidsbeleid gericht op participeren in de samenleving naar vermogen.
- TNO heeft een actieve rol gespeeld in kennisdeling en -verspreiding.

4.2.2 *Banen in de sociale economie*

Na de aandacht voor de nieuwe rol van gemeenten naar werkgevers, richt TNO zich vanaf 2005 op de mogelijkheden van publiek-private samenwerking om oplossingen te vinden voor problemen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Deze perspectiefverschuiving sluit aan bij de beleidsvisie dat iedereen aan het werk moet, zelfs uitkeringsgerechtigden met beperkingen en een zeer zwakke arbeidsmarktpositie. Omdat deze doelgroep nauwelijks kans maakt op een reguliere baan, zoeken sommige gemeenten samenwerking met ondernemers in de *sociale economie* om banen op maat te creëren. Sociale ondernemingen zijn bedrijven met een dubbele doelstelling: economisch en sociaal. Anders dan in het reguliere bedrijfsleven is de economische doelstelling van dergelijke ondernemingen nooit een doel op zich, maar staat die altijd in dienst van de sociale doelstelling, zoals het bieden van werkgelegenheid voor mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie of het bevorderen van de leefbaarheid van een buurt. Voorbeelden van sociale ondernemingen zijn lunchcafés die mede gerund worden door verstandelijk gehandicapten, kringloopbedrijven en buurtsupers met publieke voorzieningen. In landen als België en Engeland zijn sociale ondernemingen al veel meer gemeengoed dan in Nederland. TNO onderzoekt met deze programmalijn of het bevorderen van de sociale economie ook in Nederland een waardevolle strategie kan zijn binnen het werkgelegenheidsbeleid van gemeenten.

4.2.3 *Boekrapport*

De eerste stap was het verduidelijken van het begrip *sociale economie*. In het najaar van 2005 heeft TNO een bijeenkomst in Amersfoort georganiseerd waar gemeenten en sociale ondernemers uit Nederland en België kennis hebben uitgewisseld en hebben gediscussieerd. Uit de eerste verkenning bleek dat gemeenten en provincies vaak zeer geïnteresseerd zijn in de mogelijkheden van de sociale economie, maar ook dat deze vorm van publiek-private samenwerking nog niet veel voorkomt en nog veel vragen oproept. Voor 2006 heeft TNO daarom gekozen om inspirerende voorbeelden uit de praktijk nader te onderzoeken (casestudy) en gemeenten daarover te informeren in een toegankelijk boekrapport. Het boekrapport op basis van vijf casestudies is begin 2007

verschenen. Vooruitlopen op de publicatie heeft TNO op verzoek van het ministerie van SZW een flyer gemaakt die in het najaar van 2006 is verspreid op de gemeentedagen.



4.2.4 Kernpublicaties

- Smit A.A., Andriessen S. en Sanders J., *Meer werk door samenwerking. Aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die (meer) willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid*, Hoofddorp: TNO, 2004.
- Smit A.A., Andriessen S. en Sanders J., *Meer werk door samenwerking. Gemeente moet weten wat werkgever beweegt*, In: *Sociaal Bestek* (2005), nr 6, juni, pagina 19-24.
- Smit A.A., Fermin B., *Gemeente moet durven ondernemen. Sociale economie biedt gemeenten kansen*, In: *Sociaal Bestek* (2006), nr. 2, februari, pagina 18 - 21.
- Smit A., Penninga M., Fermin B., Andriessen S., *Sociale economie en de lokale overheid. Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid*. Hoofddorp: TNO, 2007.

4.3 Disability Management (DM)

4.3.1 *Waar draait het project om?*

Voortbordurend op het project *Koplopers DM* (2000), een zoektocht naar best practices, heeft TNO kennis verzameld en ontwikkeld om de praktische toepasbaarheid van DM en het verlengde daarvan het integraal gezondheidsmanagement te vergroten. Hiertoe vertaalt TNO internationale aanpakken en instrumenten naar het Nederlands en de Nederlandse situatie en maakt Nederlandse ervaringen toegankelijk voor het buitenland. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar de bruikbaarheid van good practices en de kosten-baten en effectiviteit van DM. Zo is een bestaand kostenbateninstrument van TNO verfijnd en toegepast in vijf koploperbedrijven.

Wat is er bereikt?

- We hebben nationale- en internationale DM-kennis vertaald in praktisch toepasbare praktijken en - instrumenten (onder andere kostenbatenanalyse).
- We hebben internationale congressen voorbereid en er actief aan deelgenomen in de vorm van workshops.
- We hebben een post HBO-opleiding Disability Management ontwikkeld in samenwerking met een Hogeschool.
- We hebben knelpunten en mogelijkheden gebundeld voor werkgevers naar aanleiding van de invoering van de WIA.

4.3.2 *Disability Management*

De overheid heeft de afgelopen jaren met diverse wetten aangestuurd op activering en de eigen verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Daarmee groeit de noodzaak voor het Nederlandse bedrijfsleven om structureel aandacht te besteden aan verzuim- en re-integratiebeleid. Vanuit het motto 'uitgaan van de mogelijkheden in plaats van de beperkingen' vestigde TNO met deze projectlijn aandacht op *Disability Management* (DM): het behouden en verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers met gezondheidsklachten.

In 2003 hebben TNO en het Servicepunt Arbeidsmarkt MKB een aantal seminars georganiseerd over de rol die brancheorganisaties kunnen vervullen op het gebied van DM voor aangesloten bedrijven. Aanleiding voor dit seminar was een onderzoek van TNO voor SZW, waarin brancheadviseurs in het MKB constateerden dat er grote behoefte aan visie en draagvlak bestond bij de bestuurders van brancheorganisaties. Een ander goed voorbeeld van de concrete toepassing van de kennis is de post HBO-opleiding Disability Management, die TNO in 2003 in samenwerking met Saxion Hogeschool Deventer heeft ontwikkeld.

4.3.3 *Congressen*

In 2003 was Nederland gastland voor de International Peer Review on Disability Management. Voor deze tweedaagse bijeenkomst heeft TNO de discussienota geschreven. De resultaten van de Peer Review en de discussienota zijn in 2004 gepubliceerd op de site van de Europese Commission on Employment.

In het kader van kennisdisseminatie en -uitwisseling heeft TNO in 2004 het 2^e congres International Forum on Disability Management (IFDM) in Maastricht voorbereid en georganiseerd. Op het congres heeft TNO meerdere presentaties en workshops verzorgd en aanbevelingen voor de Europese Commissie opgesteld. In 2006 heeft TNO eveneens bijdragen geleverd aan het 3^e IFDM-congres in Brisbane, Australië.

Met de invoering van de WIA in 2006 heeft de vraagstelling van dit project alleen maar aan urgentie gewonnen. Werkgevers krijgen een grotere verantwoordelijkheid voor het zelf oplossen van arbeidsongeschiktheidsvraagstukken. In samenwerking met de Commissie Werkend Perspectief (CWP) heeft TNO vier bijeenkomsten met werkgevers georganiseerd over de gevolgen van de WIA/WAO voor werkgevers. Kernvraag van deze bijeenkomsten was: waar lopen werkgevers in de praktijk tegenaan? De resultaten zijn beschreven in een knelpunteninventarisatie die is aangeboden aan de overleggroep re-integratie na herbeoordeling.

4.3.4 *Kernpublicaties*

- Bosselaar H, Reijnga F, Toorn T van der, *Rechercheur Kroon en het geheim van de 2,5% ziekteverzuim. Een rolgerichte benadering van verzuim- en reïntegratiemanagement*. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv, 2005.
- Piek, P. Dekker G, Ginkel W van, Grinsven M van., *Werken naar Vermogen en de praktijk van alledag. Inventarisatie van knelpunten en oplossingen*. Hoofddorp, TNO mei 2006.

5 Vooruitblik

TNO bereidt voor de periode 2007-2010 twee kennisinvesteringsprogramma's voor rond Arbeidsparticipatie en Vergrijzing. Werk en Arbeidsgeschiktheid en Onderkant arbeidsmarkt bouwen voort op het doelfinancieringsprogramma Activering en Re-integratie. Voor beide programma's is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de regievoerder.

5.1 Werk en Arbeidsgeschiktheid

De introductie van de WIA in 2006 markeert nieuwe stappen in het denken over arbeidsgeschiktheid en werk. Niet alleen wat betreft de uitkeringssystematiek en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en sociale partners. Maar ook in de basisgedachten achter het beleid: niet meer wat de mens *niet* kan, maar wat de mens *wel* kan staat centraal. De uitdaging voor TNO voor de komende jaren is het vraaggestuurde programma zo in te richten dat op dit terrein voldoende basiskennis en instrumenten worden ontwikkeld om de beoogde resultaten te bereiken: lage(re) instroom in de uitkeringen en duurzame arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en gedeeltelijk arbeidsongeschikten.

Het onderzoeksprogramma is opgebouwd rond drie hoofdvragen:

- Hoe kunnen we het beoordelen en activeren van het arbeidsvermogen van personen met een arbeidshandicap verbeteren?
- Op welke wijze kunnen werkgevers en werknemers, zowel in de concrete bedrijfssituatie als vanuit hun positie als sociale partner, bijdragen aan duurzame arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en het voorkomen van blijvende arbeidsongeschiktheid?
- Hoe kunnen we de effectiviteitsmeting verbeteren van inspanningen om de duurzame arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten te bevorderen?

Om het internationale perspectief te benadrukken is expliciet een vierde vraag toegevoegd:

- Wat zijn de internationale ontwikkelingen of best practices en zijn die te gebruiken voor Nederland?

5.2 Onderkant Arbeidsmarkt

De afgelopen jaren is pijnlijk duidelijk geworden hoe moeilijk de situatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt is. Voor verschillende groepen zoals voortijdig schoolverlaters zonder werkervaring en de 'harde kern' in de bijstand is het moeilijk om werk te vinden en te behouden. Bij een aantrekkende arbeidsmarkt worden de problemen nauwelijks kleiner omdat werkgevers vooral op zoek zijn naar arbeidskrachten die direct productie kunnen leveren. Zo blijven werkgevers zitten met vacatures terwijl er tegelijk veel mensen aan de kant blijven staan. Een schrijnende disbalans, vooral omdat we gegeven de demografische ontwikkelingen alle beschikbare arbeidskrachten in de nabije toekomst hard nodig zullen hebben. De aanpak ligt met name op het bordje van de gemeenten. Zij worden geacht de regie te nemen en een arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen waarbij het niet alleen om re-integratie gaat, maar ook om participatie, het voorkómen dat mensen werkloos worden en de combinatie met scholing en leerwerktrajecten. Veel gemeenten en uitvoerders moeten nog wennen aan de nieuwe taken en ruimte die ze met de invoering van de WWB hebben gekregen.

Tegen deze achtergrond heeft TNO in samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het kennisinvesteringsproject ‘onderkant arbeidsmarkt’ opgezet, dat bestaat uit drie deelprojecten:

- Banen voor de harde kern;
- Organisatie van de begeleiding bij werken/leren;
- Kosten en baten van reïntegratie.

5.3 Betrokkenheid stakeholders

Stakeholders zijn op verschillende wijze betrokken bij de ontwikkeling van de programma's, via overleg, invitationals en workshops. Door middel van periodieke bijeenkomsten zullen stakeholders geïnformeerd en betrokken blijven bij de onderzoeksprogrammering, tussentijdse uitkomsten en eventuele bijstellingen. Deze betrokkenheid kan zich ook vertalen in het participeren in programma's.