

INCLUSIEVE INNOVATIE IN DE REGIO

Meer dan een miljoen mensen in ons land hebben geen werk, of het kost hen moeite aan het werk te komen. Doordat zij al te lang werkloos zijn, een handicap hebben, laagopgeleid zijn, er een mismatch is met de arbeidsmarkt of bang zijn om te falen. Op gemeenten rust de taak dit probleem te lijf te gaan. TNO ontwikkelt wetenschappelijk onderbouwde innovatieve methoden en instrumenten die in steeds meer regio's vruchten afwerpen.

WHITEPAPER

Juni 2017

TNO innovation
for life

Roland Blonk
Cees Wevers

INTRODUCTIE

Internationaal en ook in Nederland is er veel aandacht voor de sociaal-economische gevolgen van de snelle technologische veranderingen¹. Daarbij gaat het niet alleen om de gevolgen voor de werkgelegenheid zoals robots die ons werk uit handen nemen of de kansen die digitalisering de arbeidsmarkt bieden, maar ook om de inhoud en betekenis van werk voor individuen. En om de vraag hoe de kansen op werk en maatschappelijke participatie verdeeld zijn over segmenten van de arbeidsmarkt naar bijvoorbeeld opleidingsniveau, regio en etnische achtergrond. In andere publicaties besteedt TNO uitgebreid aandacht aan deze kansen en ook de risico's.

In deze whitepaper richten we ons speciaal op de aanpak van TNO en de beleidsopties om de kansen voor en de arbeidsparticipatie van mensen met een ongunstige arbeidsmarktpositie te verbeteren. De beleidsopties richten zich nadrukkelijk op een regionale aanpak. Niet alleen omdat de Rijksoverheid omvangrijke en complexe decentralisaties in gang heeft gezet, maar ook omdat effectieve netwerken van bedrijven, innovatie-initiatieven, onderwijsinstellingen, re-integratie en werkgelegenheidsprojecten bij uitstek regionaal georganiseerd zijn. Vandaar ons onderzoeksprogramma 'Inclusieve Innovatie in de Regio'.

STATE OF THE ART KENNIS

Technologische revoluties hebben voorheen juist veel werkgelegenheid en ontwikkeling opgeleverd voor mensen met lage opleiding, maar niet zonder emancipatie en sociale strijd. Denk hierbij aan de komst van het internet en industrialisatie. Van de huidige robotisering en informatisering is het overheersende beeld dat het werkgelegenheid aantast. Over de totale omvang ervan is men het niet eens: schattingen lopen van 47% minder banen in de komende 20 jaar² tot een veel lager percentage van 9³ of zelfs nihil voor de Europese industrie⁴.

INHOUD WERK VERANDERT

Over de veranderingen in de inhoud van het werk bestaat wel algemene consensus, in de literatuur ook wel bekend als de 'skill-biased technological change' of 'polarisatie van de arbeidsmarkt'. Technologie pakt goed uit voor hoogopgeleiden, omdat ICT en robotisering hun productiviteit verhoogt en hen nieuwe mogelijkheden biedt. Ook voor mensen met beperkingen kan robotisering en informatisering, mits daarop toegesneden, een vergroting van hun kansen op de arbeidsmarkt betekenen. Het werk van lager en middelbaar opgeleiden wordt echter vervangen door de automatisering. Routinematig administratief, dienstverlenend en productiewerk kan goed in algoritmes en automatisering worden gevat. Dit betreft vooral de middenklasse banen in industrie, bij banken en verzekeraars, de juridische, financiële en zakelijke dienstverlening, maar ook bijvoorbeeld in de journalistiek en de mediasector. De meer locatiegebonden werkgelegenheid in de bouw, onderhoud, installatiesector, schoonmaak, persoonlijke dienstverlening of zorg is moeilijk te automatiseren en blijft op peil. Maar hier staan de lonen en baankansen onder druk door arbeidsaanbod uit de middenklasse, migratie en massale flexibilisering van de arbeidsverhoudingen.

AANTASTING VAN WERKGELEGENHEID DOOR ROBOTISERING	
hoogopgeleiden	😊 gunstig
mensen met beperkingen	😊 gunstig
lager en middelbaar opgeleiden	😞 minder gunstig
laagopgeleiden	😞 ongunstig
oudere werknemers	😞 ongunstig
mensen met gezondheidsproblemen	😞 ongunstig

Door deze 'neerwaartse verdringing' staat de participatie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie (laagopgeleiden, oudere werknemers, mensen met gezondheidsproblemen, andere etnische achtergrond of jongeren) op het spel. Deze groepen, ook wel aangeduid als 'onderkant van de arbeidsmarkt', hebben extra last van de 'digital divide'. Digital divide is het niet effectief kunnen omgaan met ICT (van internetbankieren tot het digitale gemeente- en UWV-loket) – het massale gebruik van 'social media' ten spijt. Naar schatting hebben maar liefst 2,5 miljoen Nederlanders moeite met lezen, schrijven, rekenen en vaak ook het gebruik van de computer.

EFFECTIVITEIT BELEID

Nu is er in Nederland de afgelopen decennia veel uit publieke middelen geïnvesteerd in de activering en re-integratie van de onderkant van de arbeidsmarkt en mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt', oftewel mensen die moeilijk een baan kunnen vinden. De effectiviteit van dit overheidsbeleid is echter al jaren onderwerp van discussie^{5,6,7,8}. Bovendien is de kennisontwikkeling van het begeleiden van mensen naar werk achtergebleven en wordt de kennis die er wel is onvoldoende in de praktijk benut.⁹ In het veel gebruikte model van Wanberg¹⁰ worden zeven aspecten onderscheiden waarop een effectieve begeleiding van mensen zich zou moeten richten. Vijf ervan zijn gerelateerd aan het individu en twee aan de vraagkant van de arbeidsmarkt, de werkgever.



Figuur: Wanberg

Uit een overzicht van TNO¹¹ blijkt dat wetenschappelijk onderbouwde, effectieve interventies slechts op een beperkt aantal van deze aspecten is ontwikkeld en wordt toegepast. Terwijl over een effectieve aanpak van de vraagkant van de arbeidsmarkt helemaal weinig bekend is. Vandaar dat een 'evidence based' aanpak voor de verbetering van de uitvoeringspraktijk (gemeenten, UWV en publieke en private re-integratiebedrijven) zo belangrijk is in de visie van TNO: wetenschappelijke onderbouwing in combinatie met leren in de praktijk en de uitwisseling van ervaringen en delen van kennis.

VRAAGKANT ARBEIDSMARKT

Evidence based werken van de uitvoeringsorganisatie is één kant van de medaille, innovatie van de vraagkant van de arbeidsmarkt, de werkgevers, is de andere. Ook hier speelt technologie een sleutelrol om ruimte te creëren voor renderende arbeid aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Kansen zijn er in het creëren van nieuwe producten, het terughalen van productie uit het buitenland (reshoring) en het samen met andere werkgevers organiseren van regionale loopbaanpaden voor het aanleren van nieuwe beroepsvaardigheden. Het is niet voor alle bedrijven weggelegd, maar toch zei ongeveer 25% van de werkgevers, terugkijkend op de periode 2008 tot 2014, mogelijkheden te zien werk of stage te bieden aan personen uit kwetsbare groepen¹². Bij ongeveer 10% maakte dit deel uit van hun missie. De regionale verschillen waren echter groot.



INNOVATIEPOTENTIEEL BETER BENUTTEN

Voor het realiseren van innovatieve en inclusieve regio's ontwikkelt TNO voortdurend kennis en methoden op zowel het gebied van arbeid als technologie. We zijn ervan overtuigd het innovatiepotentieel in het publieke en private domein met elkaar beter te kunnen ontsluiten door deze slimmer met elkaar te verbinden. Inmiddels hebben we in verschillende steden en regio's laten zien dat onze vernieuwende aanpak werkt.

Als het gaat om arbeidsparticipatie bestaat die verbinding vooral uit het begeleiden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt naar werk én het op een innovatieve manier betrekken van werkgevers hierin. Samen met gemeenten kunnen we werkgevers attenderen op mogelijkheden die ze zelf niet of onvoldoende zien. Dat vereist zorgvuldig kijken naar de ontwikkeling en de agenda van individuele bedrijven en daarop aansluiten met het aanbieden van mensen die bijvoorbeeld in de bijstand zitten maar wel degelijk over de capaciteiten en de motivatie beschikken om aan de vraag van de werkgever te voldoen.

WERKGEVERS LEREN KENNEN

Aan de kant van de gemeenten, van bestuur tot werkgeversservicepunt (WSP), zal er in hun werkwijze het nodige moeten verbeteren. Niet langer slechts beoordelen of iemand recht heeft op een uitkering, maar de bril van de ondernemer opzetten om een slimme connectie te maken tussen mensen in de 'kaartenbak' en de behoeften van werkgevers in de regio. Daarvoor is het nodig goed geïnformeerd te zijn over wat er bij de bedrijven speelt, wat hun innovatieagenda is, welke personele behoeften ze op langere termijn hebben.

Voor het innovatief creëren van werk stimuleren we bedrijven in een regio samenwerkingsverbanden te vormen. Ze gaan niet langer uit van vastomlijnde functies die vervuld moeten worden, maar van taken. Ondernemers vormen een coöperatie waarin zij de taken onderbrengen waaraan ze behoefte hebben. Het draait dan niet meer om de baan, maar om de werknemer. Zo is bijvoorbeeld werk te creëren door mensen taken te laten combineren bij twee of misschien drie bedrijven. Werkgevers delen in zekere zin medewerkers. Winst aan twee kanten.

DE UNIEKE AANPAK VAN TNO

Leidraad voor de TNO aanpak is de zogenaamde capability benadering zoals ontwikkeld door Amartya Sen en Martha Nussbaum^{13,14}. Deze benadering gaat uit van de vaardigheden en kennis van mensen om te functioneren en de dingen te doen die zij belangrijk vinden. Daarvoor moeten mensen niet alleen uit zichzelf in staat zijn bepaalde dingen te doen, maar hun omgeving moet ze daartoe ook in staat stellen. Het gaat hier om infrastructuur, wet- en regelgeving, prikkels, instituties en ook de invoering van nieuwe technologie. Die omgeving is van wezenlijk belang voor mensen om optimaal te kunnen functioneren. De capability benadering ziet dus steeds de vaardigheden en talenten van individuen in directe relatie tot de context waarin deze individuen zich bevinden.

De TNO aanpak richt zich hierbij ook op de uitvoeringsorganisaties die mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie ondersteunen. TNO ondersteunt deze organisaties om het vakmanschap op alle niveaus en de effectiviteit van de organisatie als geheel te versterken. Het gaat om gemeenten en uitvoeringsorganisaties aan de ene kant en netwerken van werkgevers aan de andere kant. Kennis ontwikkelen, verspreiden en delen is hierbij cruciaal.

Samen met partners en gebruikers ontwerpt en realiseert TNO een mix aan maatregelen die altijd zijn gebaseerd op evidence based practice en rekening houden met de context en regelgeving. Met professionals effectievere begeleidingsvormen ontwikkelen, lerende organisaties en tegelijk met werkgevers te zoeken naar 'shared value'. Duurzame betrokkenheid, korte lijnen en efficiënte monitoring en terugkoppeling van de resultaten zijn essentieel. Daarom concentreren we ons op regio's en regionale netwerken, waarbij TNO medewerkers direct met partners observeren en meedenken over welke stappen moeten worden gezet.



SUCCESSEN IN DE REGIO

WERKPLEIN HART VAN WEST-BRABANT

Met ondersteuning van TNO realiseren zes gemeenten in deze regio hun ambitie om gezamenlijk [1 sociale dienst van Nederland 'Werkplein Hart van West-Brabant'](#) op te zetten. Intern gaat het om de kwaliteit van handelen te verbeteren door het realiseren van een lerende organisatie, extern gaat het om het betrekken van werkgevers in de regio, zoals Havenbedrijf Moerdijk, ondernemers uit de logistieke branche en de maakindustrie. Hier brengen we met een wetenschappelijk onderbouwde methode vraag en aanbod bij elkaar. Dan blijken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt prima inzetbaar bij bedrijven die behoefte hebben aan personeel. Met de logistieke branche werken we aan een innovatie-agenda en met de maakindustrie kijken we samen met de gemeente, het Havenbedrijf en het werkgeversservicepunt (WSP) naar nieuwe mogelijkheden.

Het werkplein reflecteert als lerende organisatie op hun handelen en beschikken over gegevens die dit ondersteunen zowel op uitvoerend- als managementniveau. Innovatie en co-creatie gaan samen waarbij TNO met deze partners aan gegevensverzameling werkt die op beide niveaus reflectie mogelijk maakt. Dat zijn gegevens die verder gaan dan alleen instroom en uitstroom. Ze geven inzicht in beïnvloedbare variabelen die leiden tot uitstroom, zoals gedrag en beleving van de cliënt, het handelen van de professional, diens leidinggevende en de kwaliteit van het traject.

De kwaliteit van handelen baseren wij op de gedragsprincipes van onder meer het met Philips ontwikkelde CareerSKILLS¹⁵. CareerSKILLS is een kortdurend programma om mensen uit de doelgroep te sterken in het vormgeven van een loopbaan. De aanpak is wetenschappelijk gefundeerd en geëvalueerd en blijkt uiterst effectief¹⁶.

In de filosofie van TNO gaan we in het betrekken van werkgevers uit van de intrinsieke motivatie van ondernemers: het perspectief van hun bedrijf en welk personeel zij daarbij nodig hebben. Soms kan dat op een directe manier doordat ervaren oudere werkzoekenden geschikt blijken en het Werkplein dankzij goede diagnostiek weet wie daarvoor in aanmerking komen. Een andere keer gebeurt dat indirect, waarbij de ondernemer eerst investeert in de competenties van het eigen personeel en er daardoor ruimte ontstaat voor lager gekwalificeerd personeel om in te stromen. Het bouwen aan onderlinge bekendheid en relaties is de sleutel tot succes. Het is aan de partners slim en creatief na te denken hoe hiermee aan de onderneming maatschappelijke waarde kan worden toegevoegd.

We starten meer projecten in de regio, bijvoorbeeld in Breda, de centrumgemeente van de arbeidsmarkt-regio West-Brabant. Daar ontwikkelen we een methodisch beoordelingskader voor innovatieve projecten gericht op het verminderen van de afstand tot arbeidsmarkt, zowel aan de individuele kant als aan de kant van de werkgevers. De betrokken gemeenten wisselen opgedane kennis uit. Zo hoeft niet iedere gemeente alles te doen, maar bestaat deze regionale aanpak uit onderlinge afstemming en kennisdeling.

Dat gebeurt niet alleen binnen arbeidsmarktregio West-Brabant maar ook in andere regio's en gemeenten waar TNO werkzaam is, zoals in Eindhoven (wijkgerichte aanpak), Zeeland (integratie Werk en Inkomen en Zorg en Welzijn) en Flevoland (Banen van de Toekomst), Amersfoort, Den Haag, Leiden, Rivierland, Amsterdam.

GEÏNTEGREERDE AANPAK REGIO ZEELAND

Onze aanpak in Zeeland is *aantoonbaar* effectief gebleken, wat tevens de waarde bewijst van een goed ontworpen monitoring. TNO heeft de medewerkers van Orionis Walcheren, waarin de sociale diensten, werkvoorziening en kredietbanken van de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen zijn ondergebracht, begeleid een nieuwe jongerenaanpak zelf te ontwikkelen en organiseren. Het gaat hier om een geïntegreerde aanpak van vraag en aanbod. Op basis van valide diagnostiek nemen de medewerkers aan de ene kant de psychische, sociale en andere omstandigheden van de ingeschrevene jongeren onder de loep. Tegelijkertijd brengen ze in kaart wat de vraag van bedrijven in de regio naar innovatie, groei en arbeid is. Daarover gaan ze met ondernemers in gesprek. Dan blijken vaak verrassende combinaties mogelijk tussen werkzoekende jongeren en werkgevers.

SAMENWERKINGSVERBAND REGIO FLEVOLAND

In de regio Flevoland is inmiddels een succesvol samenwerkingsverband actief waar bedrijven de handen ineen slaan met gemeenten en het onderwijs. De deelnemende bedrijven hebben oog voor hun langere termijn doelen. Ze willen in de naaste toekomst verzekerd zijn van geschikte arbeidskrachten. Door de juiste aanpak kunnen dat heel goed mensen zijn die nu nog in de bijstand zitten of flexwerkers. TNO heeft hier een beproefd instrument ingezet dat de partijen helpt concrete resultaten te boeken: Flexicurity In de REgio (FIRE), oftewel het combineren van flexibiliteit (voor bedrijven) en zekerheid (voor werkenden) in regionale samenwerking. De aanpak bestaat uit drie stappen: het inventariseren van gedeelde belangen, het praktisch vormgeven van de samenwerking en het tussentijds evalueren met behulp van een door TNO opgesteld monitoringsinstrument.

INNOVATIEVE ARRANGEMENTEN

In de naaste toekomst zullen we vaker en op veel meer plekken dit soort innovatieve arrangementen moeten ontwikkelen en realiseren. Dat vraagt om een open blik en het doorbreken van geboonde denkwijzen. Bedrijven en gemeenten moeten vaker de handen ineen slaan om de ontwikkeling van hun personeelsbestand te koppelen aan de inzetbaarheid van mensen die op afstand tot de arbeidsmarkt staan. Dan is sociaal ondernemen geen gebaar naar de samenleving maar faciliteert het de ontwikkeling en groei van het bedrijf. Voor gemeenten ontwikkelen we een breed palet aan methoden en instrumenten om goed aan te sluiten op de agenda van de werkgevers in hun gebied.

PRESTATIELADDER SOCIALER ONDERNEMEN (ZICHT OP REGIONALE VERSCHILLEN)

Een additionele manier om in een arbeidsmarktregio voor werkgevers maatschappelijke waarde te creëren, is de inzet van de Prestatieladder Socialer Ondernemen¹⁷. De door TNO ontwikkelde PSO is een keurmerk voor bedrijven die in vergelijking met andere bedrijven in Nederland aantoonbaar meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen en houden. Het is een middel dat in combinatie met 'social return beleid' van gemeenten gedeelde waarde creëert voor de onderneming én zijn omgeving.

Bij het stimuleren van bedrijven tot sociaal ondernemen spelen drie aspecten een rol: de *duurzaamheid* (worden er structurele arbeidsplaatsen gegeneerd of gaat het om tijdelijke banen), de *kwaliteit van het werk* (is het werk aangepast aan de persoon of moet de persoon passen bij het werk) en het *zelf-versterkend karakter van sociaal ondernemen* (is het een stimulans die uiteindelijk zonder overheids-bemoeienis kan bestaan).

De PSO heeft de afgelopen jaren aan populariteit gewonnen. In de eerste plaats omdat steeds meer gemeenten de PSO erkennen als een concretisering van de social return verplichtingen bij aanbestedingen. Ten tweede omdat bedrijven met een PSO-keurmerk kunnen aantonen dat zij voldoen aan de quotumverplichting die boven de markt hangt en op andere vlakken maatschappelijk verantwoord bezig te zijn. En in de derde plaats omdat PSO-bedrijven elkaar steeds beter weten te vinden om ervaringen uit te wisselen en om bij elkaar producten en diensten in te kopen (sociale innovatie in de keten). Het keurmerk sluit aan bij het concept 'Shared Value'¹⁸. Zij beargumenteren dat bedrijven die zich richten op productiviteit, winst én maatschappelijke betekenis het beter doen dat zij die zich louter richten op de eerste twee doelen.

VAKMANSCHAP IN DE UITVOERING

Innovaties bedenken en ontwikkelen is één, ze gerealiseerd krijgen in de praktijk is twee. In het implementatiemodel van TNO¹⁹ bestaat de transitie naar een lerende organisatie niet alleen uit het opzetten van een goede registratie van de juiste gegevens, maar vooral ook hoe daar op een goede manier mee om te gaan. Het vereist een gelijke attitude van zowel uitvoerenden en het management als de politiek bestuurlijke omgeving. In een lerende organisatie worden zaken meer transparant en zijn fouten er vooral om van te leren. Dat vraagt om een veilige omgeving die gecreëerd wordt door kwaliteit in het management. Alleen in deze context is 'alle neuzen dezelfde kant op' de voorwaarde voor een succesvolle praktijk. Daarom heeft TNO, RONT Management Consultants, adviesbureau Stimulanz en branchevereniging Divosa gezamenlijk een [leergang 'effectief ontwikkelingsgericht leidinggeven'](#) ontwikkeld hoe de transitie naar een lerende organisatie vorm te geven.

CONTINUE REFLECTIE

De veranderingen in het werk en op de arbeidsmarkt dwingen tot een continue reflectie op de inzetbaarheid van mensen. Door samen met ondernemers naar hun innovatiestrategie te kijken in en rondom hun onderneming analyseren we wat dit betekent voor de inhoud van werk en de kansen voor baancreatie. Scholing is nog steeds de sleutel om mensen inzetbaar te houden, maar dit is vooral onder lager gekwalificeerden een uitdaging. Uit onderzoek van TNO blijkt dat het creëren van positieve leerervaringen de sleutel is²⁰. Daarnaast is de vraag in welke richting men zich moet ontwikkelen. Om die vraag te beantwoorden heeft TNO het concept '[Taken van de Toekomst](#)' ontwikkeld, waarin de online tool *baan-analyse.nl* de ontwikkeling op de korte termijn inzichtelijk maakt. Online scholingsprogramma's kunnen een belangrijke oplossing zijn voor het opdoen van positieve leerervaringen, omdat kennis in kleine hanteerbare brokken interactief kan worden aangeboden en getoetst. Een voorbeeld van een scholingsprogramma dat kennis op die manier aanbiedt, is het [Safety at Mainport programma dat TNO, Malmberg en iTanks](#) samen hebben ontwikkeld voor het Rotterdamse havengebied. Door meer van dergelijke programma's te ontwikkelen gericht op het versterken van de perspectieven van medewerkers op mbo-niveau ontstaat er tevens ruimte voor onder meer laaggeschoolden om in te stromen. Deze 'schoorsteenwerking' is de manier om het gat te dichten dat door de baanpolarisatie en de snelle technologische veranderingen ontstaat.

KANSEN JONGEREN VERGROTEN

Vanuit onze expertise van vraagstukken rond de jeugd ontwikkelen we methoden en instrumenten om de kansen van jonge mensen op de arbeidsmarkt te vergroten. Er is altijd een groep die moeilijk zijn weg vindt in de samenleving, vroegtijdig de school verlaat, laag opgeleid is, psychische of fysieke problemen kent. Om te voorkomen dat jongeren weinig kans maken op de arbeidsmarkt werken we met gemeenten, bedrijven en onderwijs samen aan een innovatieve aanpak.

Te veel nog zijn domeinen als werk, inkomen en jeugdhulp gescheiden beleidsterreinen en loketten binnen gemeenten. In alle initiatieven die wij nemen of waar we aan meewerken staan we voor een integrale aanpak. Een voorbeeld daarvan is het uitvoeren van de jongerenakkoorden in Rotterdam, waarbij werkgevers heel vroeg worden betrokken bij het opleiden van jongeren. Gemeente, bedrijven en scholen slaan hier de handen ineen. De zorg voor jeugd binnen gemeenten is dan niet alleen gericht op het oplossen van psychische of sociale problemen, maar juist op het voorbereiden van jongeren op hun deelname aan de samenleving.



INTEGRALE ZORG ONDERSTEUNING BIJ MULTIPROBLEMATIEK

TNO heeft de afgelopen jaren samen met de gemeente Amsterdam, Zorgverzekeraar Zilveren Kruis en aanbieders van zorg en welzijn geëxperimenteerd met de ontwikkeling en implementatie van een brede integrale aanpak van zorg en welzijn. De aanleiding vormen de hoge kosten van de zorg en welzijn van deze doelgroep en het ontbreken van passende interventies. Het doel van de integrale aanpak is om de maatschappelijke participatie en gezondheid te verbeteren van mensen met complexe of meervoudige problemen. De door TNO-ontwikkelde aanpak bestaat uit 1) multidisciplinaire triage en doorverwijzing en 2) tijdelijke intensieve casemanagement. TNO heeft de ontwikkeling en implementatie van de integrale aanpak geëvalueerd in Amsterdam Noord door middel van een procesevaluatie en een effectmeting. De resultaten van deze evaluatie zijn positief. De deelnemers nemen door de aanpak vaker deel aan maatschappelijke activiteiten en werk en voelen zich gezonder. Professionals en bewoners zijn positief over de toegevoegde waarde van de BSIN-aanpak (Beter Samen in Noord Amsterdam). Bovendien toont een analyse van kosten en baten aan dat er een positief maatschappelijk rendement optreedt van gemiddeld 9 procent per jaar. Deze positieve resultaten hebben ertoe geleid dat de integrale aanpak regulier wordt bekostigd in Amsterdam. Diverse gemeenten in het land hebben elementen van de integrale aanpak van TNO inmiddels overgenomen.

BIG DATA EFFECTIEF GEBRUIKEN

Een interessante ontwikkeling voor gemeenten is het slim gebruik maken van big data voor beleidsontwikkeling. Als onafhankelijke partij met diepgaande technologische kennis kan TNO data uit verschillende bestanden verzamelen, koppelen, verrijken en analyseren. Dat gebeurt beveiligd en voldoet aan de strengste regels voor privacy. Gemeenten, zorgaanbieders en verzekeraars kunnen hierdoor beschikken over een schat aan gegevens die de effectiviteit van zorg, hulpverlening en beleid aanzienlijk verbeteren. Ook is zo per gemeente of wijk goed in kaart te brengen of wijzigingen in beleid tot resultaat hebben geleid en welke nieuwe maatregelen nodig zijn. We zijn in dit verband met een aantal innovatieve gemeenten bezig een systeem in te richten dat het mogelijk maakt onderling vergelijkingen te maken om zo van elkaar te leren.



TOT SLOT

Voor deze ingrijpende maar noodzakelijke veranderingen bij gemeenten heeft TNO diepgaand onderzoek gedaan, modellen ontwikkeld en nieuwe werkwijzen in proeftuinen getoetst. Veel gemeenten zien deze ontwikkeling wel op zich afkomen, maar missen de wetenschappelijke onderbouwing en de zogeheten evidence based practice om de juiste methode te kunnen kiezen en toepassen. We beschouwen het als onze taak hen in deze intensieve trajecten te ondersteunen. We weten welke aanpak in welke situaties het meest effectief is en helpen die praktisch toepasbaar te maken. Vervolgens onderzoeken we wat de concrete effecten van de organisatorische veranderingen zijn en in hoeverre de geformuleerde doelstellingen zijn bereikt. Dit zogeheten actie begeleid onderzoek doen we al bij verschillende gemeenten.

Gemeenten hebben de laatste jaren een *transitie* doorgemaakt als gevolg van het overnemen van taken van de rijksoverheid. De komende tijd staat in het teken van *transformatie*: hoe gaan we al deze taken effectiever en efficiënter uitvoeren. Binnen de gemeente zullen diensten intensief moeten samenwerken en zich anders organiseren. Tegelijkertijd zal de gemeente zwaar moeten investeren in samenwerking met het bedrijfsleven om de ondernemers beter te leren kennen, hun taal leren spreken en hun behoeften in kaart te brengen. TNO ondersteunt gemeenten hierin als verbinder met de innovatieagenda van bedrijven, als ontwikkelaar van nieuwe methoden van werken en als partner om alle vernieuwingen te analyseren op effectiviteit.

› REFERENTIES

1. WRR 2015, Rathenau 2015, KVS 2015
2. Frey Osborne 2013
3. Arntz e.a. 2016
4. Jäger e.a. 2015
5. Groot, Kok & Koopmans, 2003
6. De Koning, 2005
7. Sol & Kok, 2014;
8. Blonk et al, 2015
9. SZW, 2016
10. Wanberg e.a. 2002
11. Blonk et al, 2015
12. Hazelzet, 2016
13. Senn 1999
14. Nussbaum 2011
15. Liu, et al., 2014
16. Akkermans et al., 2015
17. www.pso-nederland.nl; Smit, 2013
18. 'Shared Value' van Porter en Kramer (2011)
19. Fleuren et al, 2014
20. Sanders, 2016

› TNO CONNECTS PEOPLE AND KNOWLEDGE
TO CREATE INNOVATIONS THAT BOOST THE
COMPETITIVE STRENGTH OF INDUSTRY
AND THE WELL-BEING OF SOCIETY IN A
SUSTAINABLE WAY.

TNO.NL