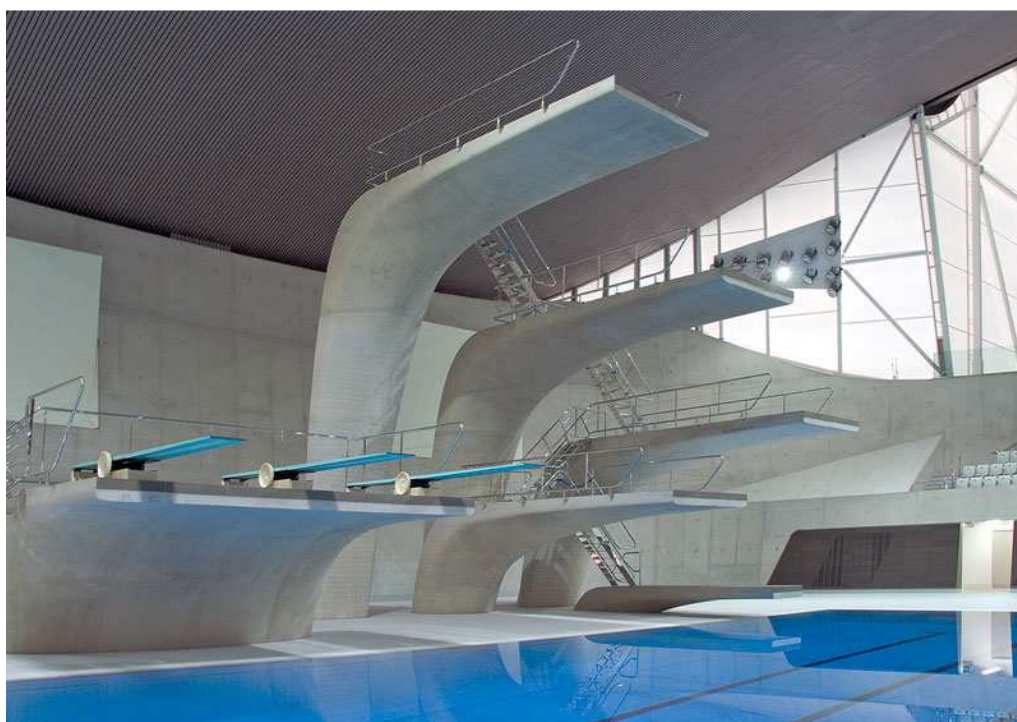


Springplankbanen



TNO innovation
for life

nsvp innovatiefinwerk

Samenvatting van TNO-NSvP leernetwerkbijeenkomst "Job Engineering" over Springplankbanen op 5 maart 2013.

Luc Dorenbosch
Jos Sanders
Ellen van Wijk
Sonia Sjollema

Leernetwerk Job Engineering

TNO-NSvP Leernetwerk

Op 5 maart 2013 organiseerde TNO samen met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de eerste bijeenkomst in het leernetwerk Job Engineering: Nieuwe banen voor kwetsbare groepen. De bredere insteek van dit leernetwerk is experts uit wetenschap en praktijk te verenigen rondom het thema 'job engineering'. In het kort gaat het hierbij om het maatschappelijk vraagstuk hoe we het aanbod van huidige banen anders kunnen inrichten, zodat werknemers langer actief, gezond en productief aan het werk blijven. Dit vooral voor groepen die een vaker kwetsbare positie hebben in organisaties en de arbeidsmarkt (bv. oudere werknemers, lager opgeleiden, jongeren zonder startkwalificatie). In totaal zal het leernetwerk rondom dit thema in 2012 en 2013 vijf keer bij elkaar komen afsluitend met een symposium.

Job Engineering

Beroepen en banen hebben een frisse blik nodig. We zien daarbij de baan als een technologie waarvan de werknemer de eindgebruiker is. En net als bij computertechnologie kan er mogelijk nu veel meer met het concept 'baan' dan we 10 jaar geleden hadden kunnen bedenken. *Maar wat? En wat vereist dat bijvoorbeeld van de eindgebruiker?*

Job engineering kan gezien worden als een overkoepelende term voor alle recente initiatieven die gaan over bijvoorbeeld:

- het veranderen van baancomposities door het combineren banen
- het verduurzamen van bestaande banen via taakherontwerp (bv. job crafting)
- het creëren van nieuwe banen binnen bestaande banen (bv. job carving)
- het tijd- en plaatsonafhankelijk maken van banen
- het inbouwen van leerrijke taken in banen om ontwikkeling te stimuleren
- het organiseren van duurzaam flexwerk (bv. ontwikkelloopbanen in flexbanen)

Er zijn veel verschillende vormen denkbaar waarop organisaties alleen of samen met andere organisaties kunnen sleutelen aan nieuwe (loop)baanvormen die passen bij deze tijd. In dit leernetwerk verzamelen we samen met de leernetwerkleiden "blauwdrukken" van mogelijk nieuwe baanvormen inventariseren en hoe deze in de praktijk gestalte kunnen krijgen. Deze blauwdrukken zullen later in 2013 verschijnen in een boek.

Centrale vragen gedurende de leernetwerkbijeenkomsten zijn:

Welke nieuwe baanvormen zijn er? Welke problemen zijn er in de praktijk? Wat zou het kunnen opleveren voor werkgever en werknemer? Wie zijn hier al mee bezig? Wat kunnen we hiervan leren?

Leernetwerkbijeenkomst 2: Springplankbanen

Doelstelling bijeenkomst

Tijdens deze eerste bijeenkomst in dit leernetwerk ging het specifiek hebben over de toepassingen van springplankbanen. Tijdens de leernetwerksessie gingen deelnemers actief aan de slag gaan met “blauwdrukken” van springplankbanen of constructies die bekend zijn of die kansrijk zouden kunnen zijn. Tevens werden hierbij de belemmeringen geïnventariseerd. In dit verslag is de input van alle aanwezigen verwerkt. Springplankbanen hebben de functie duurzame instroom of doorstroom van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Ze kunnen een van de middelen zijn voor organisaties om meer inclusief te werk te gaan.

Aanwezigen

Ad de Ruijter	MinBzk
Jan Mathies	AWVN
Gemma van Ruitenbeek	UM
Rob Cornelissen	Soweco
Peter Hobbelen	De Meewerkers
Sonia Sjollema	NSVP
Remco Klomp	Activa
Vincent Knehans	Knehans Advies
Erik van der Liet	Randstad
Marinka Traas	Startfoundation
Elanda de Wit	USG restart
Paul van Os	WerkConsult
Luc Dorenbosch	TNO
Aukje Smit	TNO
Ellen van Wijk	TNO

Centrale vragen in de leernetwerkbijeenkomst “springplankbanen”

- › Wat weten al over de springplankbanen dan wel inclusieve aanpakken in Nederland?
- › Welke verschijningsvormen / ondersteunende aanpakken zijn er te onderscheiden?
- › Voor welke doelgroep met welke partijen?
- › Wat zijn daarbij de verwachte opbrengsten? Voor wie?
- › Wat bepaalt de sprongkracht van de aanpak. Wat zijn de tegenkrachten?

Eerder onderzoek naar inclusieve arbeidsorganisaties

In het algemeen verwijst een inclusieve arbeidsorganisatie naar organisaties die bewust mensen met een arbeidsbeperking duurzaam in hun bedrijf laten werken naar vermogen en de daarvoor benodigde aanpassingen realiseren. Globaal weten we uit eigen onderzoek¹ op basis van de WEA (Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden) onder ongeveer 5000 Nederlandse werkgevers het volgende:

- › In de periode 2008-2010 nam 16% van de Nederlandse bedrijven bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst.
- › Vooral arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen (8%).
- › 31% bij de overheid tegenover 6% bij financiële instellingen.
- › Grote bedrijven zetten vaker kwetsbare groepen in.

Maar:

- › Hierin wordt het onderscheid tussen verschillende kwetsbare groepen niet duidelijk gemaakt
- › Ook op basis van deze data niet aan te geven in hoe duurzaam de instroom van kwetsbare groepen uiteindelijk is
- › Tevens geeft de WEA data geen inzicht in de redenen waarom werkgevers wel of niet kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt werven

Kenmerken inclusieve arbeidsorganisaties

Op basis van aanvullend onderzoek onder 228 Brabantse werkgevers zien we de volgende verschillen tussen “inclusieve werkgevers” die 1 of meer werknemers uit een kwetsbare groep in dienst hebben en de “overige werkgevers” die hier geen ervaring mee hebben. Inclusieve organisaties kenmerken zich door:

- › Vooral uit sociale overwegingen bij het aannemen van kwetsbare doelgroepen (72%)
- › Positiever beeld over kwetsbare groepen
- › Vaker een mensgerichte cultuur (vs. Een resultaatgerichte cultuur) (66% vs. 57%)
- › Vaker verzuim en re-integratiebeleid
- › Vaker actief beleid op werven van doelgroepen (maar meer dan de helft toch niet)
- › Minder leer- en ontwikkelmogelijkheden (84% vs. 93%)
- › Meer kennis over omgaan met beperkingen
- › Vaker eenvoudige werkzaamheden

Belemmeringen aannemen (meer) mensen uit kwetsbare posities

Op de vraag in het onderzoek welke belemmeringen inclusieve organisaties zien om meer mensen uit kwetsbare posities aan te nemen komen de volgende het meest aan de orde:

- › Het werk in het bedrijf leent zich er niet voor (40%)
- › Verwachte (hoge) kosten van begeleiding (19%)
- › Financiële risico's door productieverlies (16%)
- › Verwachte organisatorische rompslomp (12%)

¹ Ellen van Wijk, Peter Brouwer en Aukje Smit (2013). Inclusieve Arbeidsorganisaties. In: Maroesjka Versantvoort & Patricia van Echtelt (red.). *Belemmerd aan het werk Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname personen met Gezondheidsbeperkingen*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau

Bestaande initiatieven met “springplank-aanpakken”

De genoemde belangrijkste belemmeringen voor werkgevers om kwetsbare groepen te laten instromen worden door de deelnemers aan de bijeenkomst herkend. Het zijn juist deze arbeids-organisatorische, bedrijfseconomische en financiële obstakels waar recente initiatieven op ingaan. Tijdens de leernetwerkbijeenkomst werden drie verschillende aanpakken gepresenteerd met elk een focus in de richting van het wegnemen van de hierboven genoemde verschillende obstakels.

Door:	Belemmering	Aanpak	Doelgroep
Gemma van Ruitenbeek (Maastricht University)	Het werk leent zich er niet voor	Geschikte functies creëren middels Inclusief herontwerp werkprocessen	Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (pilot met Wajongers)
Elanda de Wit (USG Restart)	Verwachte kosten begeleiding / organisatorische rompslomp	Ontzorging centrale coördinatie en begeleiding	Wajongers
Peter Hobbelen (De Meewerkers)	Financiële risico's door productieverlies	Sociaal ondernemen	SW'ers

We lichten ze hieronder kort toe:

Inclusief herontwerp werkprocessen

Gemma van Ruitenbeek (Maastricht University) presenteerde een methode inclusief herontwerp werkprocessen (IHW) dat zich vooral ook richt op de creatie van duurzame en structurele arbeid dat zich wel leent voor een groepen mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn vooral mensen die niet of onvoldoende gekwalificeerd zijn om zelfstandig een positie op de reguliere arbeidsmarkt te verwerven en te behouden. Het gaat om mensen die een lager opleidingsniveau hebben dan de algemeen geldende startkwalificatie van de Nederlandse arbeidsmarkt (diploma havo, vwo of MBO-2 niveau) en mensen met fysieke of mentale beperkingen.

De IHW een methode waarmee “werk op procesniveau anders georganiseerd en verdeeld kan worden en door functiedifferentiatie de capaciteiten en het talent in de arbeidsmarkt optimaal benut kunnen worden”. Een belangrijk element daarbij is dat het zich richt op het herontwerpen van bedrijfsprocessen in plaats van functies waardoor er naar alternatieve functiemogelijkheden worden gezocht voor groepen werknemers met een kwetsbare positie binnen de bestaande processen. Middels participatief herontwerp worden afdelingen betrokken t.b.v. de reallocatie van bestaande taken om nieuwe elementaire functies te creëren in samenhang met de bestaande functies.

Op dit moment worden 50 wajongers in een reguliere zorginstelling middels IHW op nieuwe elementaire functies ingezet. Eerste ervaringen zijn positief. De integratie wordt in alle geledingen als positief ervaren. Bestaande functie kent positieve keerzijde: rol begeleider geeft ontwikkelingsmogelijkheden voor lagere functiegroepen mits tijd/ruimte/ training coaching en begeleiding geboden wordt. De pilot wordt reeds zonder projectorganisatie gedragen door zorgorganisatie zelf.

Inzet Wajongers bij Albert Heijn

Elanda de Wit (USG Restart) presenteert hoe de inzet van Wajongers zich over een verloop van meer dan 10 jaar zich als een olievlek binnen Albert Heijn - filialen uitbreidde. Dit begon bij enkele sociaal betrokken Albert Heijn supermarkten en leidde in 2007 tot een formele samenwerking tussen AH en USG Restart op het gebied van de inzet van Wajongers. In 2009 haakte UWV hierbij aan.

Belangrijk voor het structureel op de agenda krijgen van de inzet van Wajongers bleek het wegnemen van administratieve rompslomp en het versoepelen van de coördinatie door het zorgen voor 1 aanspreekpunt en 1 samenwerkingspartner die de organisatie goed kent. Daarbij is van belang een strakke interne organisatie op het gebied van beleid, administratie, plannen met HR en werkoverleg. Een belangrijk aspect in de olievlekwerking bleek de herhaling van de boodschap en het laten zien van de ervaringen van andere filialen. Daarvoor is o.a. een DVD gemaakt.

Invloeds heeft de ontzorging en centrale partnerrol die USG Restart speelt bij de inzet van Wajongers binnen Albert Heijn geleid tot 614 Wajongers op de loonlijst van de eigen winkelorganisatie waarvan 40% een vaste aanstelling heeft. Ook staan er 150 Wajongers op de loonlijst van franchise ondernemers.

Het omzetten van SW-onderdelen in sociale ondernemingen

Peter Hobbelen (De Meewerkers) is sociaal ondernemer en heeft met de Meewerkers de missie om de arbeidsmarkt te vernieuwen door van voormalige SW onderdelen succesvolle sociale ondernemingen in termen van: Continuïteit, winstgevendheid, mens- en klantgericht en duurzame werkgelegenheid.

Invloeds vallen er 6 sociale ondernemingen onder de Meewerkers en in 2012 een omzet € 16,5 miljoen gerealiseerd met een personeelsbestand van 125 fte SW gedetacheerd, 5 fte Begeleid Werken SW, 10 fte Wajong/Wwb en 32 fte niet-SW.

Het sociaal ondernemerschap zit hem het aan elkaar koppelen van bedrijfsactiviteiten uit de SW met een focus op de onderlinge synergie: De optelsom van geselecteerde activiteiten uit de SW is de kracht, Verder is een ander uitgangspunt het in gebruik nemen van SW-locaties als Bedrijfs -Verzamel Gebouwen.

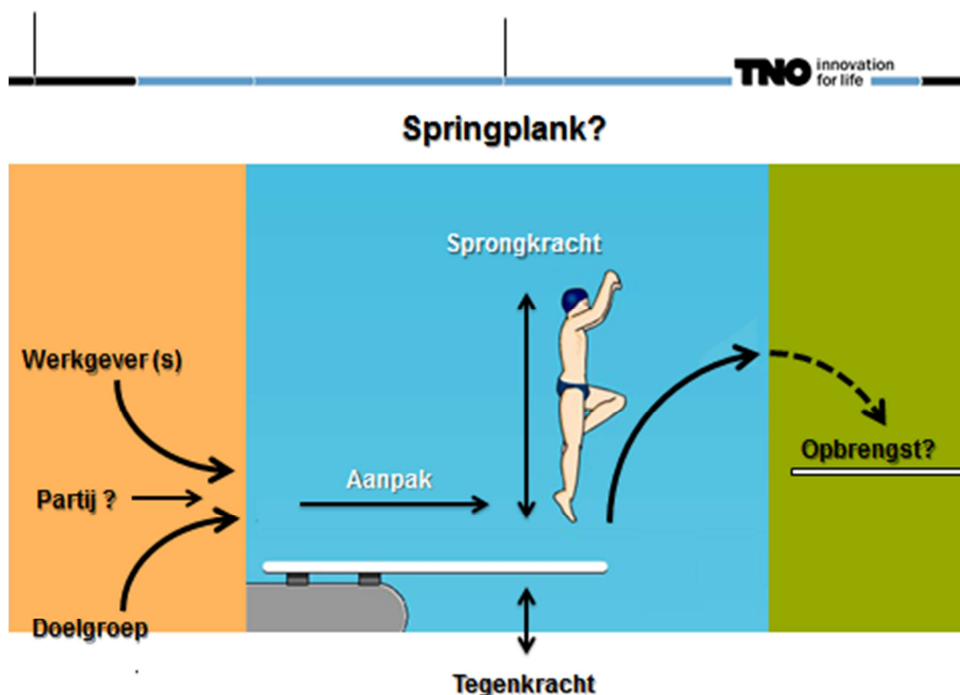
In het opstarten als sociaal ondernemer en het daarbij overnemen van bedrijfsactiviteiten is daarbij een no-go area voor banken. In de Meewerkers zit daarom ook *private equity* om te kunnen ondernemen.

Hoe kan een springplank op de arbeidsmarkt werken?

Op basis van het onderstaande plaatje is de deelnemers gevraagd naar hun eigen goede ervaringen te kijken op het gebied van het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt.

Kortom: hoe kan een springplank op de arbeidsmarkt eruit zien?

- › **Aanpak:** Welke aanpak zien de deelnemers als kansrijk?
- › **Partijen:** Voor welke doelgroep? Met welke werkgevers en evt. andere partijen?
- › **Opbrengst:** Wat is de beoogde opbrengst van de aanpak?
- › **Sprongkracht:** Wat bepaalt voor de desbetreffende doelgroep het succes?
- › **Tegenkracht:** Wat zijn tegenkrachten die het springen bemoeilijken?



In de bijlage staan de uitwerkingen van de inbreng van de deelnemers in het algemeen komen de volgende elementen van een springplank aanpak naar voren:

› **Welke aanpakken zien de deelnemers als kansrijk?**

- Springplanken creëren of kansrijke openingen op de reguliere arbeidsmarkt bieden berust in veel van de genoemde aanpakken op samenwerking tussen private en publieke partijen. Deelnemers stellen om in te zetten op:
- Taakherontwerp / procesherontwerp waarmee vraaggericht het werk kan worden vormgegeven, zodat mogelijke nieuwe functies passen in de reguliere bestaande arbeidsorganisatie of
- Het inbouwen van nieuwe functies in bestaande functiewaardering, zodat ze een normaal onderdeel van de functiestructuur / loonbouw zijn
- Onbekendheid en stigma's wegnemen bij werkgevers/ondernemers door klein te beginnen met de inzet van doelgroepen en de successen goed te blijven communiceren
- Bij vooral ook nieuwe ondernemers/bedrijfsactiviteiten te kijken waar er mogelijkheden zitten tot het betrekken van mensen met een kwetsbare positie. Daar kun je dan meteen mee starten en hoef je bestaande werkprocessen niet overhoop te halen.
- Voor duurzame plaatsing blijven goede diagnose instrumenten ook noodzakelijk die niet alleen matchen op wat mensen kunnen, maar ook wat ze willen. Liefst een focus op werken én naar leren naar vermogen.
- Belangrijk is niet alleen dat de werkgever meerwaarde ziet, maar ook dat reguliere collega's er plezier of ontwikkeling uithalen wanneer er meer inclusief wordt gewerkt.

- > **Voor welke doelgroep? Met welke werkgevers en evt. andere partijen?**
 - Over het algemeen richten de genoemde aanpakken zich op de brede populatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
 - Werkgevers kunnen in alle sectoren worden gestimuleerd, maar belangrijk is ook de intrinsieke motivatie van de werkgever/ondernemer zelf.
 - Werkgevers die echt inclusief willen werken zouden dan ook verder gestimuleerd en gefaciliteerd moeten worden door de overheid
 - Het betrekken van een samenwerkingspartner die specifieke kennis heeft en de werkgever een deel kan ontzorgen is gewenst.

- > **Wat zijn de beoogde opbrengsten van de aanpakken?**
 - Maatschappelijk: Duurzame plaatsing (geen draaideurbanen), participatie i.p.v. compensatie, springplankwerk met ontwikkelingspotentie, meer zelfredzaamheid i.p.v. van *pamperen*.
 - Werkgevers: Maatschappelijk en bedrijfseconomisch rendement, nieuw aanbod van werknemers bij tekort “reguliere” arbeidskrachten
 - Werknemers: Werk, enthousiaste medewerkers, leren naar vermogen, vertrouwen in de toekomst
 - “Zittende” werknemers: Ook enthousiasme voor zittende werknemer wanneer deze een bijvoorbeeld een andere rol krijgen in de organisatie, of voor een deel ontwikkeling doormaken door nieuwe arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden.

- > **Wat bepaalt het succes van de verschillende aanpakken (sprongkracht)?**
 - Denk vanuit de behoefte van werkgevers en neem daarbij de knowhow en slagkracht van (profit)bedrijven hierin mee. Het vraaggericht vormgeven van werk voor de doelgroep is hierbij een uitdaging.
 - Ook het inpassen van nieuwe initiatieven binnen bestaande bedrijfsstructuren (bijv. loon/functiegebouwen) en bedrijfsprocessen wordt als belangrijke factor genoemd.
 - Naast het werk blijft opleiding en begeleiding een veelgenoemde succesfactor. Opleiding voor de doelgroep dan het liefst praktijkgericht en direct toepasbaar.
 - Verder is het blijven communiceren van goede voorbeelden een belangrijke voorwaarde om de continuïteit te waarborgen. Blijven laten zien waarom het werken met doelgroepen goed werkt binnen de eigen organisatie.
 - Ondersteunend is verder het ontzorgen, minder administratieve rompslomp en het beperken van ruis op de lijn. Eenduidige diagnostiek en bijvoorbeeld een prestatieladder sociaal ondernemen (PSO) kan dit verder stimuleren.

- > **Wat zijn tegenkrachten die het springen bemoeilijken?**
 - Aarzeling bij werkgevers. Dat kan deels voortkomen uit stereotypering of bang voor de financiële risico's / productieverlies.
 - Tevens kan het lastig zijn om met een nieuwe doelgroep te werken als een organisatie zelf ook haar eigen probleemgevallen heeft waar men geschikt werk voor moet vinden.
 - Wet en -regelgeving en politieke beslissingen maken het ook niet altijd makkelijker.
 - Veranderingen in de rol en verantwoordelijkheid van de gemeenten (decentralisatie) pakt niet altijd goed uit. Nieuwe onduidelijkheid.
 - Mogelijke averechtse effecten van de nieuwe participatiewet. Vooral het voorgestelde quotum waarbij vanaf 2015 5% van het werknemersbestand moet

bestaan uit mensen met een arbeidshandicap kan het initiatief en intrinsieke motivatie van werkgevers teniet doen.

- Moeilijk om geschikte doelgroep te vinden. Trage levering van kandidaten door gemeentes bij een vacature.

Uitdagingen voor springplankbanen / inclusiviteit?

Naast het inventariseren van de ervaringen kwamen enkele uitdagingen voor het organiseren van meer inclusiviteit op de arbeidsmarkt? Hieronder staan enkele uitdagingen genoemd tijdens de bijeenkomst:

- › Niet wachten op banengroei, maar meer concentreren op baanherallocatie of baanherontwerp om daarmee vraag en aanbod beter bij elkaar te brengen. Hoe dit argument verder te brengen?
- › Door de decentralisatie van de participatieproblematiek naar gemeentelijk niveau is het lastig om als werkgever die landelijk opereert om afspraken te maken. Een werkgever wil niet met 40 verschillende gemeenten aan tafel zitten. Hoe hiermee om te gaan?
- › Overheid heeft de neiging om weer meer naar zich toe te gaan trekken, terwijl er juist veel gebeurd op het gebied van inclusiviteit waarbij het initiatief elders ligt. Hoe voorkomen we dat veel initiatieven niet worden ontmoedigd?
- › Hoe te ondernemen met deels publieke middelen. In hoeverre kun je arbeid dat deels gecompenseerd wordt door publieke middelen privaat/commercieel inzetten. Wanneer is er sprake van gesubsidieerde concurrentievervalsing? Hoe ga je om met de beeldvorming?
- › Hoe zorgen we ervoor dat bij meer inclusiviteit ook zittende werknemers er voordeel van hebben. Collega's zijn een belangrijk onderdeel van het draagvlak. Hoe kunnen zij een rol spelen en betrokken worden (in de vorm van begeleiding of taakverrijking)? Welke nadelige effecten van inclusiviteit zien we mogelijk over het hoofd als we ons blindstaren op alleen.

Tot slot

TNO en NSvP danken de aanwezigen tijdens het leernetwerk voor hun inbreng en bijdrage. Schroom niet het leernetwerk te betrekken en te informeren als je verdere vragen of ideeën hebt rondom het springplankbanen. Ook horen we het graag als je aanvullingen hebt op dit verslag.

Contact: luc.dorenbosch@tno.nl

Bijlage: Uitwerking aanpakken

Inbreng van:	Aanpak	Partij(en)	Opbrengst	Sprongkracht	Tegenkracht
Erik (Randstad)	Samenwerking instituties en bedrijfsleven.	Intermediair of vraaggericht orgaan helpt het makkelijk te maken voor organisaties. Niet alleen overheid!	Individu: Persoonlijke ontwikkeling van individuen, ontwikkelen van werknemer vaardigheden. Organisatie: Maatschappelijke maar wel relatief renderende inzet kwetsbare groepen	Gebruik maken van de slagkracht van de profitsector	Wet- en regelgeving kunnen het proces bemoeilijken. Slechts baancreatie is te beperkt. Het moet duurzaam.
Sonia (NSvP)	Via Taakherontwerp, Sociale firma's, of het werken met kwetsbare groepen als onderdeel HR/strategisch beleid (managers die willen ondersteunen)		Maatschappelijk: Participatie i.p.v. compensatie = maatschappelijk winst Meer zelfredzaamheid i.p.v. van pampieren Zichtbaarheid gaat stereotypering tegen Individueel: Waarde toevoegen = trots voor de werknemer zelf Collega's Werkplezier in inclusieve organisaties	Focus op werk + werkgevers Op groter schaal werk creëren in organisaties Gebruik eigen werkgevers netwerk Leren van vermogen Minder rompslomp (niet te moeilijk maken)	Stereotypering bij werkgevers / verwachtingen van de doelgroep zelf Financiële risico's/productie verlies Decentralisatie – rol gemeenten social return (uitstraling chantage)
Jan (AWVN)	Loonwaarde aansluiten/inpassen in functiewaardering (FuWa). Hierover nieuwe CAO afspraken maken en uitwerken met diverse partijen	Werkgevers hebben regie + eventuele fondsen Doelgroep: Wajongers	Langdurige plaatsing Werkgever/werknemer afspraken voorbeeld voor andere bedrijven/branches	Inzet werkgevers en werknemerspartijen. Geen ruis Goodwill	Economische situatie Aarzeling werkgevers Moeilijk vinden en matchen van kandidaten

	(UWV en re-integratiebedrijven). Dat betekent nieuwsoortige functies voor wajongers in het bestaande loongebouw inbouwen.				
Rob (Soweco)	Werk verwerven bij nieuwe bedrijven door te matchen van werk en populatie	SW bedrijven en privaat Totale doelgroep / groepsdetachering	Meer duurzame plaatsingen	Opleiding: Praktijkgericht en direct toepasbaar Plaatsing: Begeleiding loonwaarde Opleiding van bedrijven Overdracht begeleiding	-
Remco (Activa)	Ieder op zijn kracht in publiek-private samenwerking, waarbij werkgevers verleid moeten worden tot inclusie. (belangrijk 1 aanspreekpunt / ontzorgen werkgever)	Mensen met achterstand op de arbeidsmarkt	Baan, vertrouwen in de toekomst	Aanbodversterking Extra steun Ontzorging	Politiek Motivatie Gebrek aan middelen
Elanda (USG restart)	Een goede en vaste samenwerkings partner (in goed en slechte tijden) die werkgevers over de inzet van doelgroepen informeert, enthousiasmeert, meedenkt, meehelpt. Partner moet op de stoel van werkgever kunnen zitten en deskundigheid inbrengen.	Werkgevers + een samenwerkings partner	Daadwerkelijk resultaat (plaatsingen) Enthousiaste medewerkers (zowel in de doelgroep als overige werknemers)	Samenwerken/ontzorgen Klein beginnen Intern blijven communiceren Voorbeelden laten zien Laat collega's elkaar vertellen waarom het OK is Cao afspraken helpen Beleid opstellen (hoe, wat, waar en waarom) Goede voorbeelden verspreiden.	Interne communicatie Interne processen "Ik wil wel als werkgever maar waar is de doelgroep"

Ad (BZK)	Pilots doen, toezicht houden en hiermee beleid informeren	Plaatsing WIA, Wajongers en WSW'ers in eerste instantie bij voorlopers	Sociaal werkgeverschap Duurzame plaatsing met perspectief	Introductieprogramma werken en leren naar vermogen	Kan niet vanwege: taakstelling, uitstroom, eigen probleemgevallen eerst.
Vincent (Knehans advies)	Ontzorgen van werkgevers + overheid Combineren van meerdere werkgevers met eenzelfde werkpakketten Betere en snellere matchingsmogelijkheden	Plaatsing/ werk voor WWB, WIA, Wajongers, WW'ers bij werkgevers alle sectoren met de intrinsieke motivatie om het ontwikkelvermogen van nieuwe werknemersgroepen te stimuleren	Niet alleen sociaal rendement (duurzame participatie), maar ook voor bedrijven de ROI inzichtelijk maken.	Prestatieladder Sociaal ondernemen Samenwerking overheid – privaat	Trage levering van kandidaten door overheid bij vacatures
Peter (de Meewerkers)	Samenwerken naar vermogen Taakgericht OBS (Overtuigen, bedrijven, samenwerken)	Match tussen bedrijf en persoon op basis van het gegeven dat de werknemer echt bij het bedrijf past	Werk voor iedereen! Sociaal en financieel rendement	Goed weten waar een werknemer vandaan komt welke problemen het werk in de weg staan. Het gebaande pad vrijhouden	
Paul (LDC)	Zicht op wat je kunt en waar je het vinden kunt door middel van matchprofiel tussen beroepen, opleiding en vacatures. Dit op basis van onderliggende competentiestructuur in grote beroepen en opleidingendata base (www.ldc.nl)	Specifiek voor gemeenten	Een goede match tussen wat werkgever kan en wil en beschikbare vacatures	Regionale partnerships	
Aukje (TNO)	Diagnose – goede matching Maatwerk tbv - passend werk - integratie / samenstelling team - functieontwerp - begeleiding in het bedrijf	Vooraf voor bedrijven die willen met een intrinsieke motivatie Overheid kan dit stimuleren via het geven van middelen, (h)erkenning,	Geen draaideur, maar duurzaam / structureel socialer ondernemen Effectiever en efficiënter		

Gemma (Universiteit Maastricht)	Procesanalyse – geen taakanalyse → werk	Werkgever uitgangspunt – niet doelgroep. Input kennis, knowhow, visie, ondersteuning	Springplankwerk met ontwikkelingspot entie Ontwikkeling ook voor zittende medewerkers Breed pakket aan taken flexibel in te zetten Leren naar vermogen		
Marinka (Start foundation)	Directe verbinding tussen werkgever + werkzoekende Werkgever die wil middelen + kennis geven. Ondernemerspe rspectief Redesign werkorganisatie is noodzakelijk = vraaggericht vormgeven van werk		Werkbehoud! (baanbehoud kan niet meer in flexibele arbeidsmarkt)		