



**SYNCLUSIVE**



Gefinancierd door  
de Europese Unie

2024

# **SYNCLUSIVE EERSTE BEVINDINGEN EN BELEIDSIMPLICATIES**

**SYNCLUSIVE:  
Systeembenadering om de  
werkgelegenheidskloof te  
dichten en een inclusievere  
arbeidsmarkt te creëren voor  
groepen met een kwetsbare  
arbeidsmarktpositie**

**Door:  
Gerben Hulsegge, TNO  
Irene Houtman, TNO**

Dit project heeft financiering ontvangen van het onderzoeks- en innovatieprogramma Horizon Europe van de Europese Unie onder subsidieovereenkomst No 101094526.



[synclusiveproject.eu](https://synclusiveproject.eu)



@SYNCLUSIVE project



[synclusive-project](https://www.linkedin.com/company/synclusive-project)

# Introductie van SYNCLUSIVE Beleidsbrieven: Verbetering arbeidsmarktinclusie van groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie

Dit is de eerste beleidsbrief van het SYNCLUSIVE onderzoeksconsortium, bedoeld voor beleidsmakers en professionals die betrokken zijn bij de inclusie van groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Deze brief heeft als doel:

- het project en haar belangrijkste doelen te introduceren;
- onze eerste bevindingen en strategieën te koppelen aan de bredere EU beleidscontext, en laten zien hoe SYNCLUSIVE bestaande beleidsmaatregelen kan verbeteren met uitvoerbare, op bewijs gebaseerde aanbevelingen;
- de ENGINE-aanpak en regionale coalities te presenteren als innovatieve strategieën om de werving, het behoud en de loopbaanontwikkeling van groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te verbeteren;
- inzichten te delen over de uitdagingen waarmee groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie worden geconfronteerd en hoe ze ondersteund kunnen worden.

## Systembenadering om de werkgelegenheidskloof te dichten

Het bevorderen van de arbeidsmarktinclusie van groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie is een enorm belangrijke en veelzijdige uitdaging. Het gaat niet alleen om het integreren van mensen die momenteel buiten de arbeidsmarkt staan; het omvat ook het ondersteunen van kwetsbare werknemers binnen de arbeidsmarkt, die het risico lopen hun baan te verliezen of beperkte loopbaanmogelijkheden hebben. Onze visie is dat een systeemgerichte benadering nodig is om de arbeidsmobiliteit van kwetsbare werknemers en werkzoekenden te verbeteren. Dit kan worden gestimuleerd door het vormen van een coalitie van belangrijke regionale belanghebbenden. Idealiter worden de arbeidsmarktposities van huidige werknemers en werkzoekenden tegelijkertijd verbeterd, op een geïntegreerde manier. Het bevorderen van de mobiliteit van werknemers draagt bij aan een inclusieve werkomgeving. Dit kan leiden tot nieuwe vacatures die geschikt zijn voor werkzoekenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

De kern van dit project is de “ENGINE”-aanpak, die een op maat gemaakte reeks interventies op verschillende niveaus van de arbeidsmarkt coördineert. Deze interventies zijn ontworpen om diverse belanghebbenden te ondersteunen. Dit omvat onder andere het ontwikkelen van vaardigheden en het versterken van zelfvertrouwen van werknemers en werkzoekenden, training voor leidinggevenden om talentontwikkeling en een inclusieve werkcultuur te bevorderen, maatregelen om discriminatie bij de werving, selectie en promotie te verminderen, maar ook strategieën zoals het implementeren van onderwijsprogramma's en het verstrekken van subsidies voor op maat gemaakte trainingsprogramma's.

## Koppeling met huidig beleid

De doelen van SYNCLUSIVE sluiten nauw aan bij de EU-verplichtingen om kwetsbare groepen te integreren in de arbeidsmarkt via beleidsmaatregelen zoals de 'European Pillar of Social Rights' en de 'European Disability Strategy'. De doelstellingen van deze EU-beleidsmaatregelen, samen met die van SYNCLUSIVE, omvatten het vergroten van de werkgelegenheid, het verminderen van ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, het terugdringen van jeugdwerkloosheid en het verbeteren en ontwikkelen van vaardigheden.

De eerste bevindingen van SYNCLUSIVE tonen aan dat een systeem benadering kan leiden tot nieuwe programma's of initiatieven die de arbeidsmarktpositie van kwetsbare werkzoekenden en werknemers aanzienlijk verbeteren. Dit benadrukt de noodzaak om bestaande beleidsmaatregelen, die momenteel vaak gericht zijn op afzonderlijke initiatieven, uit te breiden en te integreren, waardoor een samenhangende aanpak op regionaal niveau wordt bevorderd. Een analyse van regionale uitdagingen, die essentieel zijn voor het succes van deze systemische benadering, vraagt om beleid gericht op regionale samenwerking. Dit beleid moet gelijktijdig gericht zijn op:

- het verminderen van leeftijds- en genderdiscriminatie,
- het afstemmen van onderwijs en vaardigheden van werknemers en werkzoekenden op de behoeften van de markt,
- het vergroten van de betrokkenheid en ondersteuning van werkgevers,
- het verbeteren van de integratie en coördinatie van arbeidsbemiddelingsdiensten.

Daarnaast is er behoefte aan het bevorderen van werkomgevingen die het ontwikkelen van vaardigheden van kwetsbare werknemers versterken door:

- het uitbreiden van mogelijkheden voor herscholing en bijscholing,
- het vergroten van de toegankelijkheid van ondersteunende diensten voor professionele groei, aangeboden door bedrijven en andere belanghebbenden.

## Regionale samenwerking als strategie om de inclusie van kwetsbare groepen te verbeteren

We verwachten dat de SYNCLUSIVE-aanpak de inclusie van een breed scala aan groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in verschillende landen en regio's in de EU kan bevorderen. Dit komt vooral doordat het een procesgerichte benadering is. Een groot probleem voor de inclusie van groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt is de vaak gebrekkige regionale samenwerking en de betrokkenheid van werkgevers, wat de ontwikkeling en promotie van kwetsbare werknemers en de instroom van nieuwe werkzoekenden belemmert. SYNCLUSIVE probeert dit te doorbreken door actief in contact te treden met diverse regionale belanghebbenden, waaronder werkgevers, gemeenten, onderwijsinstellingen, non-profit organisaties en sociale zekerheidsorganisaties.

## Box 1: 'Living Labs' als regionale proeftuin

Een 'Living Lab' is een omgeving waar gewone mensen innovaties kunnen testen en verbeteren in de complexe, echte wereld. Een regionale proeftuin die gebruikersgericht is, wat de ontwikkeling en het testen van complexe oplossingen in een veelzijdige real-life omgeving mogelijk maakt (Doyon et al., 2015). Door co-creatie zijn belanghebbenden niet alleen de eindgebruikers, maar ook een gemeenschap van mensen die interactie hebben met het eindproduct of de dienst (bijv. Claud et al., 2017). Dit proces zorgt ervoor dat de innovaties uitgebreid worden getest onder realistische omstandigheden, wat leidt tot duurzame en waardevolle oplossingen voor alle betrokken partijen.

We implementeren de SYNCLUSIVE-aanpak in zeven regio's in vier EU-landen, waarbij 'Living Labs' onze primaire methode is voor co-design, pilot testing, evaluatie en duurzame implementatie (Ruokolainen et al., 2024). Elk land in SYNCLUSIVE concentreert zich op verschillende groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt:



**Bulgarije richt zich op mensen van 50+, met een focus op vrouwen, vanwege hun verhoogde risico op ontslag en problemen bij het vinden van een (nieuwe) baan die past bij hun kwalificatieniveau.**



**Portugal richt zich op werkzoekenden en werknemers van 15-29 jaar. De jeugdwerkloosheid is heel hoog in Portugal. Laag gekwalificeerde jongeren hebben moeite om een eerste baan te vinden, terwijl hoogopgeleide werkzoekenden vaak overgekwalificeerd zijn voor laaggeschoolde, tijdelijke functies.**



**Nederland concentreert zich op de groepen met de meest kwetsbare arbeidsmarktpositie, zoals mensen met een laag of praktisch opleidingsniveau, niet-westerse migranten, mensen met een arbeidsbeperking.**



**Finland richt zich op de langdurig werklozen, die een-derde van de werkloze bevolking uitmaken en te maken hebben met uitdagingen zoals het verlies van vaardigheden, gezondheidsproblemen en stigmatisering.**

## Beleidsimplicaties voor het vormen van een regionale coalitie

SYNCLUSIVE doorloopt drie fasen bij het vormen van de regionale coalitie: (1) vorming, (2) consolidatie en (3) institutionalisering (Kegler, Rigler & Honeycutt, 2010). In het eerste jaar van SYNCLUSIVE zijn we door de vormingsfase gegaan. De voorlopige bevindingen benadrukken de volgende beleidsimplicaties:

**1. Verbeter de coördinatie en het leiderschap:** Zorg voor actieve coördinatie en proactief leiderschap van niet-onderzoekspartners, bijvoorbeeld een gemeente, die een centrale rol kunnen spelen voor diverse regionale stakeholders. De coördinator kan zijn rol beter vervullen door nauw samen te werken met één of meerdere andere stakeholders binnen de coalitie, zoals kennisinstututen of universiteiten, die wetenschappelijke inzichten kunnen inbrengen. De coördinerende en leidende rol functioneert optimaal wanneer alle rollen en verantwoordelijkheden binnen de coalitie duidelijk worden gedefinieerd. Het is essentieel dat de coördinator over de nodige autoriteit beschikt binnen het consortium en de juiste middelen heeft, zoals tijd en geld.

**2. Bevorder vroege betrokkenheid van belangrijke belanghebbenden:** Breng snel in kaart welke stakeholders essentieel zijn voor de coalitie en motiveer

hen voor deelname nog voor de formele vorming van de coalitie. Minder essentiële coalitiepartners kunnen in een later stadium betrokken worden. Deze vroege betrokkenheid van essentiële coalitieleden bevordert langdurige betrokkenheid en vergemakkelijkt een goede planning en toewijzing van middelen. Het toewijzen van financiële middelen met daaraan gekoppelde inspanningsverplichtingen van coalitieleden helpt ook voor effectievere samenwerking.

**3. Zorg voor voldoende financiering en middelen:** Zorg voor voldoende en duurzame financiering en middelen voor de coördinerende partner om coalitieactiviteiten effectief te managen. De coalitie of de organisatie van de coördinator moet op basis van de geplande activiteiten en de verwachte duur om het Living Lab van de grond te krijgen, voldoende financiering voor de gehele duur garanderen. Aansluiting bij geschikte regionale of nationale inclusieve of ontwikkelingsgerichte beleidsprioriteiten zal hieraan kunnen bijdragen.

**4. Baseer acties op onderzoek van regionale arbeidsmarktuiddagingen:** Ontwikkel een beleidsproces voor coalities waarin hun strategieën met betrekking tot samenwerking en het ontwikkelen en implementeren van interventies worden gebaseerd op een grondige analyse van de regionale arbeidsmarktuiddagingen. Denk daarbij aan de knelpunten waarom werkzoekenden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie geen werk kunnen vinden en wat mogelijke oplossingen zijn die relatief gemakkelijk zijn te integreren in de huidige infrastructuur. Zulke analyses moeten de basis vormen van een gedeelde visie van de coalitieleden over de te bereiken doelen en de te ontwikkelen en implementeren interventies;

**5. Bevorder motivatie en bereidheid tot samenwerking:** Creëer prikkels en kaders die hoge motivatie en bereidheid onder alle coalitiepartners aanmoedigen om innovatieve oplossingen te verkennen en bestaande procedures aan te passen. Denk daarbij aan bieden van ondersteuning, erkenning van prestaties en gezamenlijk zoeken naar de meerwaarde voor elke afzonderlijke coalitiepartner, mede door het ontwikkelen van een gedeelde visie en gemeenschappelijke doelen.

Deze beleidsimplicaties zijn bedoeld om een gestructureerde en effectieve aanpak te bieden voor het vormen en onderhouden van regionale coalities door te focussen op leiderschap, vroege betrokkenheid van belanghebbenden, financiële stabiliteit, geïnformeerde strategische planning en gebalanceerde samenwerking. Deze strategieën zijn essentieel voor het aanpakken van de complexiteit en dynamiek van de huidige arbeidsmarkt met betrekking tot de inclusie van werkzoekenden en werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

## Arbeidsmarktuiddagingen: eerste inzichten

Tabel 1 beschrijft vier belangrijke uitdagingen waarmee groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in verschillende EU landen worden geconfronteerd.

**Tabel 1.** Arbeidsmarktuiddagingen voor werkzoekenden en werknemers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie

WERKZOEKENDEN	WERKNEMERS
Structurele discriminatie op basis van persoonlijke kenmerken, die kansen op werk,	Lage motivatie voor vaardigheidsontwikkeling, vaak door negatieve ervaringen

promotie en eerlijke behandeling op de werkplek belemmert	
Geringe vaardigheden en mismatches tussen werknemers en vacatures	Gebrek aan inspanningen bij het zoeken naar nieuwe kansen op werk
Onvoldoende ondersteuning en informatie voor werkgevers	Werkgevers bieden beperkte mogelijkheden voor herscholing of bijscholing voor kwetsbare werknemers
Onvoldoende integratie en coördinatie van diensten	Ondersteunende diensten voor vaardigheidsontwikkeling zijn grotendeels onbekend of ontoegankelijk

\* De uitdagingen zijn geïdentificeerd door uitgebreid onderzoek in de Living Labs in de vier landen. Dit omvatte talrijke interviews, focusgroepen en coalitiebijeenkomsten.

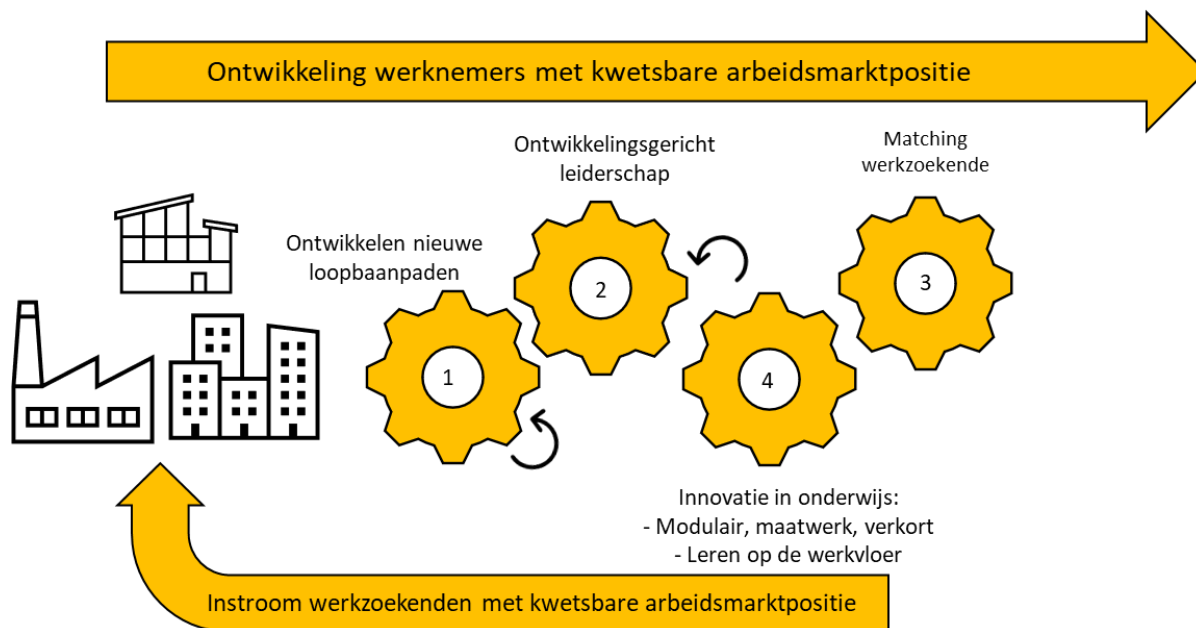
Binnen SYNCLUSIVE streven we ernaar oplossingen te ontwikkelen met behulp van de ENGINE-aanpak om deze obstakels aan te pakken. Dit vereist uitgebreide strategieën die gelijke kansen bevorderen, vaardigheidsontwikkeling stimuleren en samenwerking tussen werkgevers en dienstverlenende instellingen verbeteren.

### Box 2: Toepassing van de ENGINE-aanpak in een specifieke regio omvat de volgende stappen:

- **Identificeer belanghebbenden** — Belangrijke kwetsbare groepen en andere belangrijke belanghebbenden in de regionale arbeidsmarkt moeten worden geïdentificeerd. Het begrijpen van de (regionale) context en specifieke kwetsbare groepen is hierbij essentieel.
- **Identificeer prikkels, drempels en mogelijke oplossingen** — Prikkel, drempels en mogelijke oplossingen voor de sociale inclusie van werkzoekenden en opwaartse of zijwaartse mobiliteit van werknemers in organisaties moeten worden geïdentificeerd vanuit het perspectief van alle belanghebbenden om mogelijke oplossingen op verschillende niveaus te identificeren.
- **Identificeer beschikbare interventies** — Er moet een inventarisatie worden gemaakt van reeds beschikbare interventies, inclusief een overzicht van welke interventies door welke organisatie/belanghebbende worden aangeboden.
- **Prioriteer en integreer interventies in een samenhangend pakket** — Afstemming en integratie (inclusief afstemming) zijn noodzakelijk om een geïntegreerd interventiepakket te ontwikkelen dat geschikt is voor de specifieke regio en haar belangrijkste belanghebbenden.
- **Implementeer** — Het geïntegreerde pakket van interventies moet worden geïmplementeerd en geëvalueerd om te bepalen of aanpassingen nodig zijn naarmate het implementatieproces vordert.
- **Evalueer** — Een systeemgerichte aanpak om het proces en de effecten tijdens en na het implementatieproces te evalueren.

## De ENGINE-aanpak die in elk Living Lab wordt toegepast

Figuur 1 illustreert de ENGINE-aanpak van een Nederlands Living Lab. Deze aanpak begint met het verkennen van nieuwe loopbaanpaden in de kinderopvang om functies te verbreden of door te ontwikkelen (tandwiel 1). Het richt zich op training van leidinggevenden om leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers actief te ondersteunen (tandwiel 2). Deze interventies zijn bedoeld om opwaartse en zijwaartse mobiliteit te verbeteren, waardoor werknemers kunnen overstappen naar nieuwe en meer veeleisende rollen of verantwoordelijkheden. Dit versterkt hun positie op de arbeidsmarkt. De aanpak omvat ook specifieke interventies voor werkzoekenden, waaronder een grondig selectieproces gericht op motivatie, potentieel en baanaanpassing (tandwiel 3). Tenslotte ligt de focus op maatwerk en een verkort trainingsprogramma, ontwikkeld door een opleidingsinstituut in combinatie met leren op de werkvloer, door en met collega's (tandwiel 4).



**Figuur 1. Illustratie van de ENGINE-aanpak voor een Nederlands Living Lab.**

De Living Labs in verschillende EU-regio's hebben ieder hun eigen ENGINE-aanpak, afgestemd op specifieke regionale context en uitdagingen.

## Universele mechanismen identificeren en analyseren

Binnen SYNCLUSIVE gebruiken we de Realist Evaluation-aanpak om grip te krijgen op het implementatieproces en te begrijpen waarom een interventie of interventiepakket voor werkzoekende of werknemer wel of juist niet succesvol is (Pawson & Tilly, 1997). Deze methode helpt ons om de universele mechanismen te ontdekken die verklaren hoe het pakket aan interventies hun effect bereiken, waardoor we essentiële factoren kunnen identificeren die bijdragen aan succes in verschillende contexten.

De aanvankelijk veronderstelde mechanismen van het SYNCLUSIVE-project suggereren dat interventies gericht op verschillende doelgroepen gemeenschappelijke contexten en mogelijk overlappende mechanismen delen. Deze mechanismen, die naar verwachting

geloof in eigen kunnen, vaardigheden, motivatie en betrokkenheid bij het zoeken naar werk of loopbaanontwikkeling verbeteren, omvatten:

- Toegenomen vertrouwen bevordert een gevoel van bekwaamheid en bereidheid om nieuwe leer- of ontwikkelmogelijkheden te omarmen;
- Succeservaringen verhogen geloof in eigen kunnen;
- Het leren via collega's of medestagiaires versterkt de onderlinge band en bevordert de ontwikkeling van gedeelde overtuigingen;
- Langdurige betrokkenheid bij de gemeenschap zorgt voor duurzame relaties en vertrouwen, waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt verbeteren.

Zodra deze hypothesen zijn bevestigd, zullen arbeidsmarktprogramma's gericht op groepen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie effectiever worden door deze elementen op te nemen.

## Hoe de dialoog met het SYNCLUSIVE-team te voeren?

Het SYNCLUSIVE-team blijft zich de komende jaren inzetten en streeft ernaar iedereen te betrekken die geïnteresseerd is in het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van kwetsbare groepen. Met een sterke aanwezigheid op sociale media platforms zoals X en LinkedIn, en onze website, verwelkomen we uw deelname. Daarnaast verspreiden we ons werk via verschillende activiteiten en evenementen. Doe met ons mee om een inclusievere arbeidsmarkt vorm te geven door contact met ons op te nemen via onze communicatiekanalen – we zijn slechts een klik verwijderd van het starten van het gesprek.





## Referenties

Claud, S., Ginestet, S. et al (2017). The Living Lab methodology for complex environments: insights from the thermal refurbishment of a historical district in the city of Cahors, France. *Energy Research & Soicial Science*, 32, 121-130

Doyon, M., Rochman, J., Fontan, J-M, Klein, J-L, Ducruc, S., Xiau, J., Yorn, C., Fortin, J & Dugré, S. (2015). L' approche Living Lab et l' aménagement des espaces ouverts agricoles. Un exemple en region métropolitaine de Montréal. *Journal of Urban Research*, special issue 6, <https://doi.org/10.4000/articulo.2662>.

Kegler, M.C., Rigler, J. & Honeycutt, S. (2010). How does community context influence coalitions in the formation stage? A multiple case study based on the Community Coalition Theory. *BMC Public Health*, 10:90. [Http://www.biomedcentral.com/1471-2458-10/90](http://www.biomedcentral.com/1471-2458-10/90).

Pawson R, Tilley N. *Realistic evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd; 1997  
Ruokolainen, M., Georgieva, R., Horppu, R., Unkila, K., Vuori, J., Wilström, M., Domingos, L., Sausa, M.J., Gabova, S., Nedyalkova, S., Voynova, S., Emmert, S., Houtman, I., Huijs, J., Hummel, L., Hulsegge, G. & Blonk, R. (2024). Action Plan (D1.2): System approach to close the employment gap and create a more inclusive labour market for vulnerable groups. SYNCLUSIVE research. In press.

## SYNCLUSIVE Projectinformatie

<b>Projectnaam</b>	System approach to close the employment gap and create a more inclusive labor market for vulnerable groups
<b>Projectacroniem</b>	SYNCLUSIVE
<b>Coördinator</b>	NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR TOEGEPAST NATUURWETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK TNO, The Netherlands
<b>Consortium</b>	APPLIED RESEARCH AND COMMUNICATIONS FUND (ARC FUND), Bulgaria  TYOTERVEYSLAITOS (FIOH), Finland  ISCTE - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA (ISCTE), Portugal  ASSOTSIATSIA ZA RAZVITIE NA SOFIA (SDA), Bulgaria  ISTITUTO NAZIONALE ASSICURAZIONE INFORTUNI SUL LAVORO INAIL (INAIL), Italy  TILBURG UNIVERSITY- UNIVERSITEIT VAN TILBURG (UvT), The Netherlands  UNIVERSITY COLLEGE CORK - NATIONAL UNIVERSITY OF IRELAND, CORK (UCC), Ireland  GEMEENTE AMERSFOORT (AMF), The Netherlands  EESTI RAKENDUSUURINGUTE KESKUS CENTAR OU (CENTAR), Estonia  TERMCERTO - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORARIO - UNIPESSOAL LIMITADA (TERMCERTO), Portugal  MUNICIPIO DE LAGOA (LAO), Portugal  INFLUENTYELLOW, UNIPESSOAL LDA (REDO), Portugal  PACT PARQUE DO ALENTEJO DE CIENCIAE TECNOLOGIA (PACT), Portugal  NSTITUTO DO EMPREGO E FORMACAO PROFISSIONAL (IEFP), Portugal  KOKKOLAN KAUPUNKI (KOK), Finland
<b>Financiering</b>	European Union's Horizon Europe research and innovation programme, Grant Agreement No 101094526.
<b>Duur</b>	01 March 2023 – 28 February 2027

Gefinancierd door de Europese Unie. De meningen en standpunten die worden geuit, zijn echter uitsluitend die van de auteurs en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderzoek. Noch de Europese Unie, noch de subsidieverlenende instantie kan hiervoor verantwoordelijk worden gehouden.