



Inventariserend  
onderzoek

# Zijinstroom

---

november 2020

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Achtergrond</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Onderzoek</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Betekenisvolle patronen</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Aangescherpte hypothesen en dilemma's</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Conclusies</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>Advies</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Bronnen</b>	<b>43</b>
<b>9</b>	<b>Contourenschets werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt</b>	<b>46</b>
<b>10</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>56</b>
	Adviesraad	
	Interviewvragen	
	Data analyse	
	Resultaten enquête bevindingen tussenrapportage	
	Impactactiviteiten	
	Factsheets initiatieven	

The image shows a group of people in a workshop or laboratory. In the foreground, a person is pouring liquid from a white container into a black funnel. The funnel has the text 'ALIVE POOLS' and 'MAC 100' on it. The background shows other people working, with one person pointing towards something off-camera. The entire image has an orange tint.

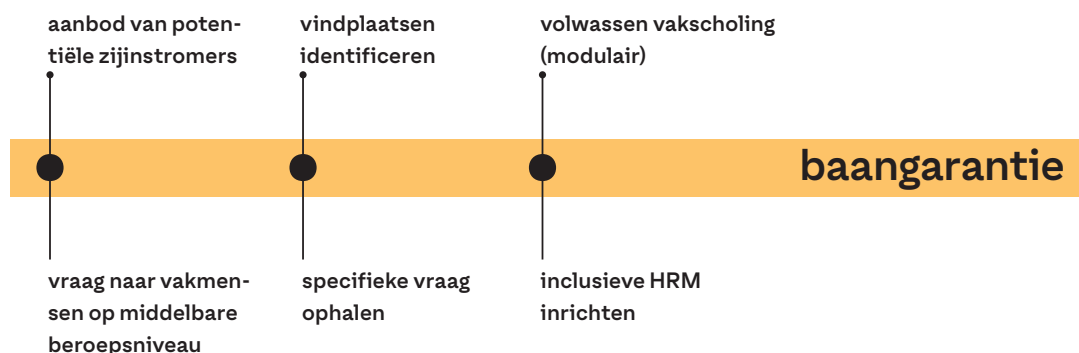
**1**

# Samenvatting

# Samenvatting

Er is nog maar beperkte kennis en overzicht van zijnstroom-initiatieven in Nederland. Zijnstroom kan een oplossing bieden voor de krapte en mismatches op de arbeidsmarkt. Zowel aan de vraag- als aanbodzijde van de arbeidsmarkt is een grote zoektocht ontstaan naar nieuwe duurzame perspectieven. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid en arbeidsmarkt in Nederland door het investeren in maatschappelijke projecten, onderzoek en leerstoelen.

Vanuit deze opdracht en het oplossen van de krapte en mismatches op de arbeidsmarkt is Rijnconsult Onderwijs gevraagd een inventariserend onderzoek uit te voeren naar kansrijke initiatieven van praktijkgerichte vakopleiding voor zijnstromers. Op basis van de opbrengsten is dit rapport en een advies in de vorm van een contourenschets voor een kwartiermaker geschreven. De vraagstelling hierbij was als volgt:



- 1 Welke voorbeelden zijn er waar binnen alle schakels uit bovenstaande ketenactiviteiten plaatsvinden? Wat werkt?
- 2 Welke succesvolle initiatieven verdienen brede(re) bekendheid of kunnen zelfs worden uitgerold?

Om de vragen te beantwoorden zijn interviews afgenomen in verschillende topsectoren en regio's in alle schakels van het ketenmodel. Op basis van een enquête die zowel open als gesloten vragen bevatte werden de schakels in de keten systematisch bevraagd. Het leverde een grote hoeveelheid kwantitatieve én kwalitatieve data op, die past bij het exploratieve karakter van deze studie. Uit het onderzoek, waarbij in totaal vijfenvijftig zijnstroom-initiatieven in kaart zijn gebracht, komen de volgende zaken naar voren.

## Talent en waarde

Het managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde blijkt een belangrijk criterium om zijinstromers te interesseren voor een sector en een succesvolle match tot stand te brengen. Wat verwacht de zijinstromer van de onbekende sector, kloppen de bestaande beelden en heeft men een reëel beeld van de eigen competenties en werkfitheid? Maar weet de werkgever ook in te spelen op de behoeften en ambitie van de werkzoekende? Die vaak al is gewend aan een zekere mate van bestaanszekerheid. Die wil worden uitgedaagd en juist veranderingsbereid is om door te groeien en te leren. Maar die zich ook in toenemende mate wil bezig houden met betekenis en maatschappelijke waarden. Organisaties die talent en waarden koppelen zijn zeer succesvol.



***Talent alleen is niet voldoende. Wilskracht zet talent ‘aan’. Wilskracht ontstaat in een vruchtbare werkcontext. Daadwerkelijke interactie tussen persoon en werkcontext zorgt voor motivatie en daadkracht. Talent komt in beweging door werknemers in het hart te raken. Dat vraagt om liefde voor het werk, vertrouwen in elkaar en een gedeelde drive.***

Lidewey van der Sluis  
 hoogleraar strategisch talentmanagement Nyenrode Business Universiteit

## Talentontwikkeling

Uit het zijinstroom-onderzoek blijkt, bij 100% van de onderzochte initiatieven, dat het individueel inrichten van vakscholing een voorwaarde is om zijinstromers succesvol van werk naar werk te laten overstappen. De werkgevers willen rekening houden met al eerder verworven competenties en vaardigheden. Werkzoekenden vinden het belangrijk om een aangepast traject op maat te krijgen waarbij tijdsduur en de kosten van de opleiding belangrijke voorwaarden zijn om deel te gaan nemen. De reguliere opleiders zijn vaak star in hun curriculum terwijl er een groot aantal gecertificeerde opleiders is die veel flexibeler en op maat kunnen schakelen. Om bovenstaande op te lossen zien we dat er in toenemende mate wordt samengewerkt aan een flexibel en op elkaar ingespeeld ecosysteem van opleiders en werknemers om samen werk te maken van talentontwikkeling.



***Een diploma zegt niets over de toekomst. Het is een foto uit het verleden. En nog een slechte ook. Het waardeert leerlingen niet op hun kracht, laat staan op hun passie. Als leerlingen op de middelbare school hun diploma behalen, is dat altijd op het niveau waar ze het slechtste scoren. We moeten echt af van het idee dat iedereen het hoogst mogelijke diploma moet halen. Waardeer leerlingen op hun talenten, niet op hun zwakke punten. We moeten niet langer iedereen door dezelfde frietsnijder willen duwen.***

Rob Neutelings  
 bestuursvoorzitter van Curio

## Inclusief HRM

Alle geïnterviewden van de initiatieven geven aan dat er gelijke kansen zijn voor iedereen die zich aanmeldt. De meeste respondenten (67%) erkennen ook dat het tekort aan gekwalificeerd personeel bedrijven dwingt om inclusief human resource management (niemand uitsluiten) in te richten. Opmerkelijk is wel dat er geen eenduidig beeld is wat inclusief HRM is en hoe dat kan worden georganiseerd. Een respondent geeft aan dat er ‘verborgen talent’ bestaat en dit niet altijd meteen zichtbaar is in het begin. Een andere respondent geeft aan dat er een grote verscheidenheid is aan mogelijkheden voor mensen in de sector waardoor niemand hoeft uitgesloten te worden. Op individueel niveau is dat niet bij elk bedrijf per se goed geregeld, wordt aangegeven. Tot besluit stelt een respondent dat niemand op voorhand wordt uitgesloten, maar het actuele ‘kennen en kunnen’ van een mogelijke zijinstromer dient wel in de richting te zijn van het vakgebied.



***Inclusief HRM is een belangrijk onderdeel van het stimuleren van waardigheid in organisaties. De dialoog is hier onmisbaar. Werknemers dienen onderling en met werkgevers in gesprek te gaan over hoe waardigheid invulling krijgt en hoe HR-beleid kan worden afgestemd op de behoeftes en capaciteiten van elke individuele werknemer. Een dergelijke aanpak is ook noodzakelijk, aangezien normen niet slechts hiërarchisch kunnen worden opgelegd en werknemers betrokken moeten worden bij het definiëren van hun mogelijkheden en wensen.***

Auteurs ‘Omdat het kan’  
HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt

## Leven lang ontwikkelen

Het succes van een zijinstroom-initiatief wordt in grote mate bepaald door ‘maatwerk’. De gemiddelde zijinstromer heeft vaak al de nodige werkervaring en algemene en specifieke competenties verworven door opleiding en bij- en nascholing en wil deze ook verzilverd zien bij de overstap naar een andere sector. De werkgevers daarentegen vinden het belangrijk dat iemand gemotiveerd, wendbaar en leerbaar is. Men zet in op een stevig intake-traject waarbij werkstages een belangrijk onderdeel vormen. In arbeidsvoorwaarden, aanvangssalaris en opleiding wordt ook vaak maatwerk betracht. De belangrijkste belemmeringen zitten meer in reisafstand, kosten van opleiding en taalproblemen. De kansen zitten in een leven lang ontwikkelen. We zien dat de animo voor leven lang ontwikkelen in bedrijven en organisaties zo groot is dat het onderwerp niet meer te stoppen is en kan worden beschouwd als de ‘nieuwe norm’ in de arbeidsmarkt.



***Je kunt je afvragen of we in 2040 nog wel grote schoolgebouwen nodig hebben. Onderwijs gaat meer en meer buiten schoolgebouwen plaatsvinden. Leerplekken in bedrijven en training op de job moet leiden tot werkfitte medewerkers, die breed inzetbaar zijn. De mbo-school wordt als een octopus. Het lichaam symboliseert de basis, het onderwijs, en de tentakels zorgen voor vervlechting met maatschappelijke relevantie en waarde creatie in samenwerking met ondernemingen en overheden.***

Bas Derks  
waarnemend directeur mbo ministerie van OCW

## Samenwerken in de keten

Het blijkt dat het samenwerken in de keten van werkgevers, opleiders en overheidsinstanties eveneens tot succesvolle initiatieven leidt. Men moet elkaar weten te vinden en inzetten op succes om een traject te laten slagen. Daarbij is het belangrijk dat relaties worden gelegd voor een langere periode met dezelfde personen. In sommige regio's zijn er weliswaar vele initiatieven, maar de structurele samenwerking tussen keten-partners en de sturing (leiderschap) erop ontbreken.

”

*Steeds vaker wordt er binnen het publieke domein in ketens en netwerken gewerkt. Of het nou gaat om het sociaal domein, welzijn, de arbeidsmarkt of de zorg, instellingen werken met externe partijen aan een gedeelde opgave. Stuur én geef ruimte. Het maken van afspraken, die in het belang van de keten-doelstelling nodig zijn en de samenwerking kaderen, is slechts één kant van samenwerken in de keten. Professionals moeten ook zelf invulling kunnen geven aan de samenwerking. Loslaten hoort bij leidinggeven vanuit een horizontale oriëntatie.*

Marcella Rijkschroeff  
specialist ketens en netwerken Rijnconsult



## Impact van corona

Tijdens de loopduur van het onderzoek werden we geconfronteerd met de maatregelen van een corona-pandemie. De maatregelen hebben ontegenzeggelijk impact op de arbeidsmarkt én de zijinstroom-initiatieven.

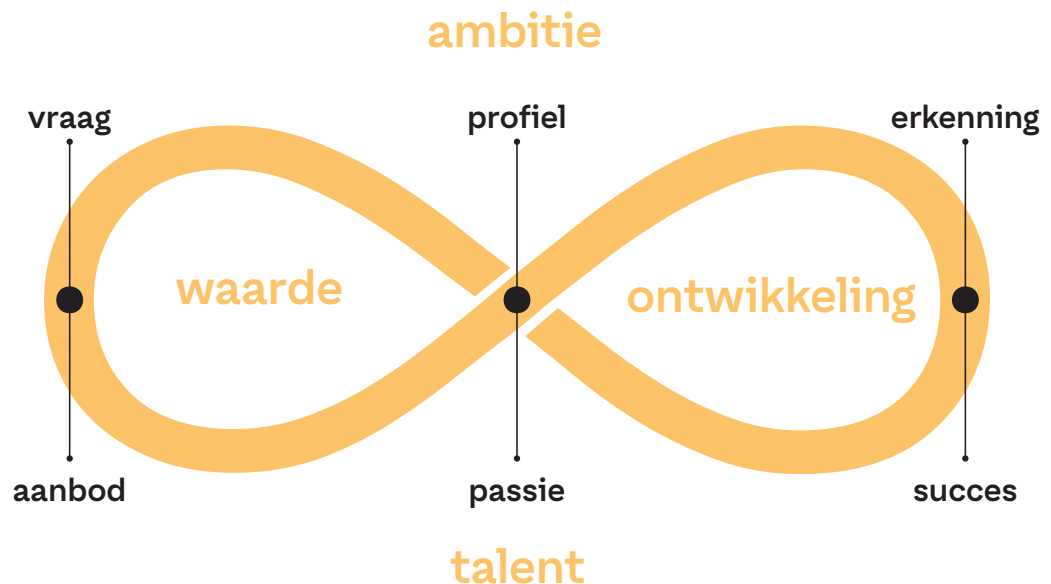
De meeste respondenten gaven aan dat de corona-maatregelen invloed hebben op de zijinstroom-initiatieven. Een aantal initiatieven zijn gewoonweg niet gestart. Soms is er sprake van uitstel. Anderen spreken over afstel.

Aanbieders hebben de handen vol aan het borgen van reguliere activiteiten én zijn niet in staat gebleken snel genoeg mee te schakelen naar het digitaal aanbieden van trajecten. In sommige gevallen wordt er wel overgeschakeld naar het digitaal aanbieden van intakegesprekken, assessments, opleidingen en begeleiding.

Het gaat niet goed op de arbeidsmarkt. Nu er een golf van werkloosheid aankomt, is zijinstroom belangrijker dan ooit. Het is cruciaal om mensen straks van werk naar werk kunnen begeleiden. Geld is niet het probleem, dat is er voldoende. Maar komt het geld ook op de goede plek? Omscholingsafspraken worden nu vaak per sector gemaakt. Elke sector heeft ook zijn eigen potjes voor om-, bij-, of herscholing. Daardoor komt het geld vaak niet terecht waar het het hardst nodig is.

De noodzaak voor meer samenwerking op het gebied van zijinstroom is groot. De tweede golf aan corona-uitbraken geeft bedrijven een nieuwe klap, terwijl ze nog herstellen van de eerste. Veel bedrijven houden hun mensen nu nog in dienst, mede dankzij de steunmaatregelen vanuit de overheid. Toch zijn al velen hun werk kwijtgeraakt, vooral zzp'ers en flexwerkers. De verwachting is dat ook veel mensen met een vaste baan zonder werk komen te zitten als de tweede golf doorzet. De werkloosheid loopt in sombere scenario's op tot elf procent. De arbeidsmarkt wordt opnieuw opgeschud. Er is een groot tekort aan stageplaatsen en leer-werkplekken. Aan vraag- en aanbodzijde is men op zoek naar nieuwe duurzame perspectieven en goed geschoold personeel dat wendbaar en competent is.

Het is tijd voor een nieuw arbeidsmarktmodel. Het huidige lineaire model lijkt niet langer te functioneren. Als de bakens op de arbeidsmarkt worden verzet en er een cyclisch arbeidsmarktmodel wordt ingericht ontstaat er een nieuwe stip op de horizon. Het ontwikkelen en implementeren van een cyclisch model vraagt echter om een lonkend perspectief, urgentie en verlangen. Zonder urgentie of verlangen kom je moeilijk in beweging. Zonder lonkend perspectief is het moeilijk richting te bepalen. Een cyclisch arbeidsmarktmodel ontwikkelen en implementeren is echter geen sinecure. Het wordt niet zomaar wat iedereen wil. Het vraagt om denkwerk en aanpassingsvermogen van ons allemaal.





Het onderzoek zou een vervolg moeten krijgen om de arbeidsmarktproblematiek op basis van de succesvolle zijinstroom-initiatieven en een nieuw cyclisch arbeidsmodel structureel en duurzaam op te lossen. De succesvolle zijinstroom-initiatieven verdienen bredere bekendheid en kunnen regionaal en landelijk worden uitgerold. Initiatieven zijn vaak slecht vindbaar.

Als wij de ontdekte succesvolle initiatieven delen kunnen we de trends en ontwikkelingen met een negatief effect op de arbeidsmarkt ombuigen naar het beoogde lonkende perspectief. Zodat zijinstroom niet langer een vraag is maar een vanzelfsprekendheid. Zodat iedereen - ook zonder startkwalificatie, met een taalachterstand en als herintreder - aan de slag kan gaan. Zodat je nooit te oud, te jong of te beperkt bent om te leren. Dat de huidige trends met negatieve effecten in het voordeel van de regio's zijn gekeerd.

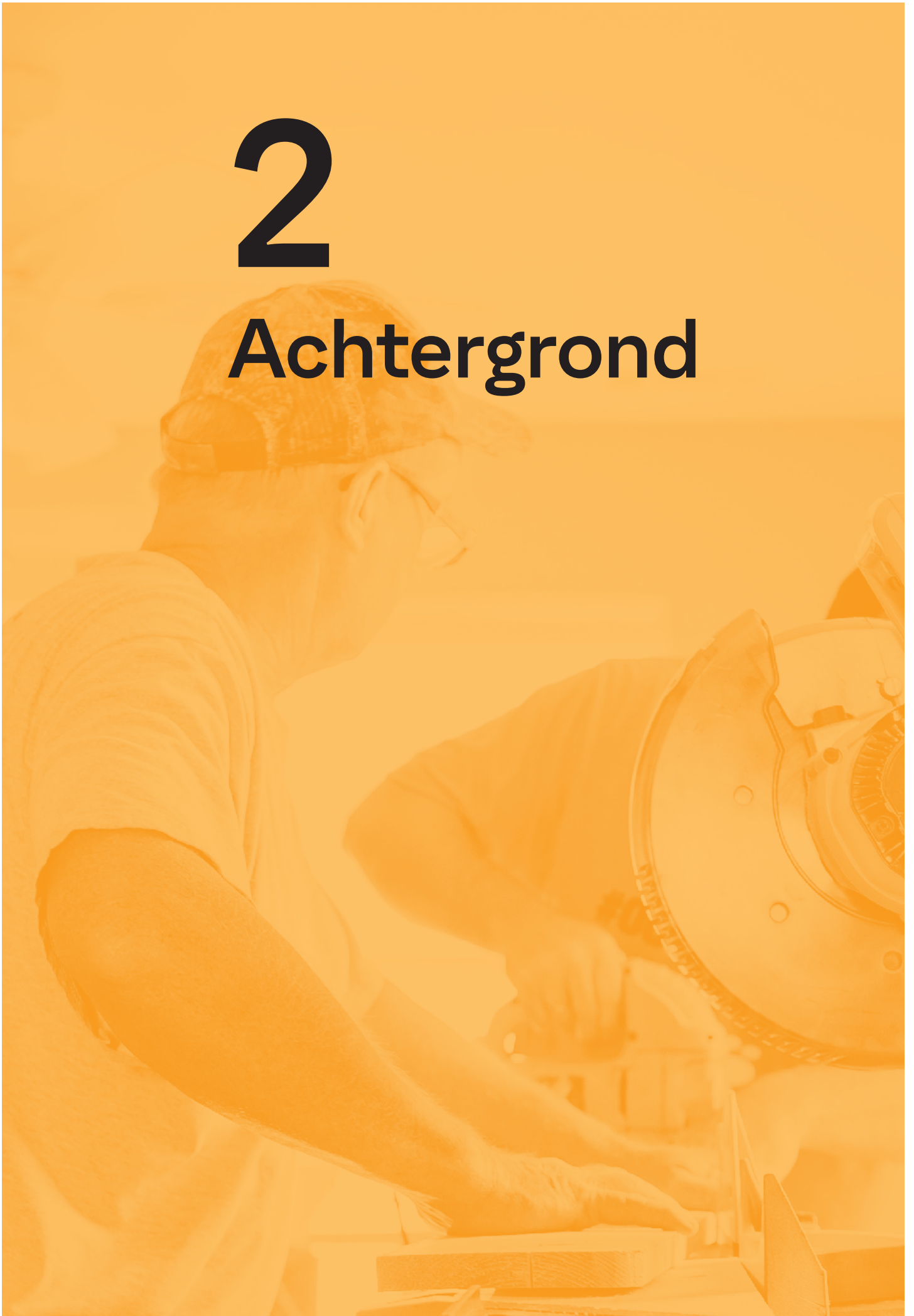
De huidige aanpak om zijinstromers succesvol naar werk te begeleiden is te beperkt en te versnipperd. Ondanks alle goede bedoelingen van alle stakeholders in de keten neemt de – wellicht onbedoelde – onderlinge concurrentie nog steeds toe. Er is te weinig samenwerking, er is te weinig zicht op het behalen van samenwerkingseffecten en er wordt niet vanuit één gezamenlijk portemonnee gedacht. Kortom, de synergie ontbreekt volledig. Voor het oplossen van de krapte en de mismatch op de arbeidsmarkt is publiek-private ketensamenwerking cruciaal.

We stellen voor om een driejarig werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt' te starten om de arbeidsmarktproblematiek op basis van voorbeeldige succesvolle zijinstroom-initiatieven structureel en duurzaam op te lossen. Dat gaan we doen op basis van het onderzoek, het geleerde vanuit de arbeidsmarkt en de gesprekken met adviesraad en stakeholders. Het doel is om concurrentie te vervangen voor een werkprogramma gebaseerd op ketensamenwerking. Met een gezamenlijke ambitie en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

Hierbij zijn korte lijnen, elkaar kennen en vertrouwen erg belangrijk. Dat heb je in een regio sneller dan landelijk. Het advies is het werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt' te starten in een ketensamenwerking in de regio West-Brabant en het geleerde vervolgens te gebruiken voor een provinciale en landelijke uitrol.

# 2

## Achtergrond



# Achtergrond

In de startnotitie van Instituut Gak 'Zijinstroom als oplossing voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt' is ervan uitgegaan dat vraaggericht opleiden en matchen van zijinstromers effectief kan zijn door samen te werken in de keten. De uitdaging zit hem in activiteiten aan zowel de werkgeverszijde als bij de werkzoekenden.

Het tekort aan goed opgeleide mensen is groot en wordt alleen maar groter. De uitstroom van vakmensen overtreft de instroom van jonge opgeleide mensen ruimschoots. De krapte waaiert alsmäär breder uit over de arbeidsmarkt. In steeds meer beroepsgroepen melden werkgevers een tekort aan geschikt personeel.

De arbeidsmarkt wordt opgeschud. Er is een groot tekort aan stageplaatsen en leer-werkplekken. Aan vraag- en aanbodzijde is men op zoek naar nieuwe duurzame perspectieven en goed geschoold personeel dat wendbaar en competent is. Het huidige arbeidsmarktmodel lijkt voor verbetering vatbaar. Naast de patronen die vanuit het onderzoek ontstaan en de gevolgen van de corona-maatregelen zijn er negen belangrijke trends met invloed op het functioneren van de arbeidsmarkt en het huidige arbeidsmarktmodel (in willekeurige volgorde):

## 1 Vergrijzing.

De Nederlandse bevolking en arbeidsmarkt vergrijzen gestaag. Naast gevolgen voor onder meer de betaalbaarheid van voorzieningen zoals zorg en pensioenen, heeft vergrijzing ook effect op de werking van de arbeidsmarkt. Zo werken mensen langer door, waarbij laagopgeleiden vanwege financiële redenen later met pensioen gaan dan hoogopgeleiden. Ook zorgt vergrijzing voor: Meer ziekteverzuim, omdat ouderen vaker ziek zijn. Minder instroom van nieuwe werknemers, omdat het aanbod op de arbeidsmarkt vergroot wordt door langer doorwerken. Minder mobiliteit, want oudere werknemers bewegen minder op de arbeidsmarkt. Minder scholing, want naar mate werknemers ouder worden volgen ze zowel minder lange als korte opleidingen of cursussen. De verhoogde pensioenleeftijd zorgt voor een andere inrichting van de loopbaan. De traditionele indeling van de levensloop, het zogenaamde multi-stage life concept van leren, werken en met pensioen gaan lijkt niet langer te voldoen.

## 2 Toename in het aantal hoogopgeleiden, afname in het aantal laagopgeleiden en afnemende verschillen naar geslacht en achtergrond.

Het aantal hoogopgeleiden is in tien jaar tijd gestegen van 23% naar 28%, terwijl het aantal laagopgeleiden is gedaald van 37,5% naar 32,5%. Het aantal middelopgeleiden is gelijk gebleven. Daarnaast zijn de verschillen naar migratieachtergrond kleiner geworden en is het aandeel hoogopgeleide vrouwen gestegen en daardoor momenteel nagenoeg gelijk aan het aandeel hoogopgeleide mannen. Deze ontwikkelingen zorgen voor een groter aanbod van hoogopgeleiden, wat onder meer effecten heeft op de arbeidsparticipatie (die is hoger bij hoogopgeleiden) en het arbeidsmarktaanbod. Ook de opleidingsrichting van hoogopgeleiden verschuift. In 2003 waren er meer dan twee keer zoveel afgestudeerden in een alfa- dan een bèta-studierichting, in 2016 lag het aantal afgestudeerden in een alfa-studierichting slechts tien procent hoger dan het aantal studenten afgestudeerd in een bèta-studierichting.

## 3 Toename van regionale verschillen.

Terwijl we in heel Nederland meer convergentie zien tussen laag- middel- en hoogopgeleiden, zijn er toenemende verschillen tussen regio's. In stedelijke regio's zijn veel hoogopgeleiden. In de landelijke gebieden zijn meer laagopgeleiden. De regionale verschuivingen in opleidingsniveau lopen parallel met krimp- en groeigebieden. De stedelijke regio's bieden hoogwaardig

werk. De landelijk regio's krimpen. Door een tekort aan werk en sectoralisering (verschillende industrieën klonteren samen) verlaten steeds meer hoogopgeleiden de landelijke gebieden. Gevolg van de toenemende verschillen op de arbeidsmarkt tussen stad en platteland is verdere polarisatie. Het groeipotentieel van stedelijke regio's neemt toe en in landelijke gebieden blijft het achter. Het zorgt voor toenemende verschillen in arbeidsparticipatie, werkloosheid en inkomen tussen regio's.

#### **4 Flexibilisering en instituties.**

De regulering van de arbeidsmarkt heeft geleid tot een daling van vaste contracten, een toename van flexibele contracten en een toename in het aantal zzp'ers. Werkgevers kunnen flexibel inspelen op veranderingen in de vraag. Of de productiviteit hiermee wordt verbeterd is de vraag. Flexibilisering kan leiden tot minder 'learning on the job', minder binding met de organisatie en minder innoverend vermogen. Voor werknemers zorgt flexibilisering voor minder mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, meer onzekerheid inzake inkomen en een grotere kans op een burn-out. Tegelijkertijd is sprake van een afnemende mate van sociale dialoog en dus werknemersbescherming. De invloed van vakbonden is tanende. Slechts 20% van de beroepsbevolking is nog aangesloten bij een vakbond en dit aantal neemt gestaag af. De lagere organisatiegraad en lagere representativiteit van vakbonden kan leiden tot een reductie in productiviteit en welvaart. Wanneer cao-maatregelen zich stelselmatig op een niet-representatieve groep van werknemers richten, treden er verstoringen op in de arbeidsmarkt.

#### **5 Technologische ontwikkelingen**

Computers zijn steeds vaker in staat cognitieve routinetaken, zoals administratie, het maken van berekeningen en het bewaken of beoordelen van producten, over te nemen. De vraag naar routinematig werk neemt af met grote gevolgen voor een grote groep middelbaar geschoolde mensen. In de financiële dienstverlening krimpt de werkgelegenheid door de digitalisering van klant-processen. De vraag naar analytische (bijvoorbeeld programmeren van software) en interactieve non-routine banen (zoals schoonmaken, horecawerk of kapper) neemt daarentegen toe. Technologische ontwikkelingen vragen om een ander type vaardigheden en ander soort werknemers. Dit is terug te zien in de zogeheten krapte-beroepen: de beroepen waar de vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Hierbij gaat het vooral om hoogopgeleide ICT'ers.

#### **6 Stagnerende productiviteitsgroei**

De ontwikkeling van de economie wordt bepaald door de structurele werkgelegenheid en de structurele productiviteitsgroei. Op termijn wordt geen grote groei meer verwacht in het arbeidsaanbod, doordat er reeds sprake is van relatief hoge arbeidsparticipatie en vergrijzing. Daarmee wordt verondersteld dat het bruto binnenlands product (bbp) de komende decennia vooral zal groeien aan de hand van de productiviteitsgroei. De productiviteitsgroei vertoont een dalende trend sinds de jaren '70 van de vorige eeuw. De empirische literatuur over de afnemende productiviteitsontwikkeling levert een scala aan mogelijke verklarende factoren, maar weinig causale verbanden. Wel is bijvoorbeeld bekend dat een hoger opleidingsniveau zorgt voor meer toegevoegde waarde per gewerkt uur en dat de totale factorproductiviteit (een maatstaf binnen de productiviteitsmeting voor gemaakte efficiëntie-slagen) wordt beïnvloed door onder meer technologische vooruitgang, toename van kennis en organisatorische veranderingen.

#### **7 Conjunctuur**

De economische groei vertoont historisch gezien een conjunctuurbeweging. De conjunctuur beweegt zich in een golfbeweging ten opzichte van het structurele groeipad. Daarbij is sprake van een belangrijke relatie met de arbeidsmarkt. Tijdens een periode van hoogconjunctuur

stijgen de lonen door krapte op de arbeidsmarkt. Krapte op de arbeidsmarkt leidt tot aanpassingsmechanismen, zoals hogere lonen, automatisering/ robotisering, aanpassing van de kwaliteit, of het aanpassen of verplaatsen van de productie. De hoogconjunctuur slaat dan vervolgens via meerdere mechanismen om in een fase van laagconjunctuur met daarbij oplopende werkloosheid op de arbeidsmarkt. Dit aanpassingsproces wordt ook wel de aanbodzijde van de economie genoemd.

#### **8 Ruim monetair beleid en lage rente**

De Europese Centrale Bank (ECB) injecteert sinds 2014 geld in de financiële markt door onder meer het opkopen van (staats)obligaties. De aankopen dienen om de inflatie tegen te gaan en de economie te stimuleren.

Het programma heeft invloed op de arbeidsmarkt via de bestedings- en investeringskant. Lage rentes zouden tot meer consumenten- en overheidsbestedingen moeten leiden. Daarnaast stijgt de productiviteit en de economische groei door het doen van investeringen. De daadwerkelijke effecten van het programma zijn moeilijk te distilleren. De consumptie en investeringen zijn inderdaad aangejaagd wat ten goede komt aan de arbeidsmarkt, maar de vraag is of dit effect is toe te schrijven aan het ECB-programma.

#### **9 Internationalisering**

Er is sprake van toenemende globalisering en internationalisering die gepaard gaat met spanning over nationale aangelegenheden, zowel op sociaal-economisch als sociaal- cultureel terrein. In Europa is er sprake van toenemende integratie. Voor de arbeidsmarkt betekent een voortgaande integratie dat er meer mensen uit andere Europese landen komen werken en studeren in Nederland, maar dat Nederlanders ook makkelijker in andere Europese landen kunnen studeren en werken. Op het gebied van vennootschaps-, vermogens- en dividendbelasting is sprake van internationale concurrentie, om zo bedrijven en vermogenden te verleiden om zich te vestigen. Hierdoor dreigt een 'race to the bottom' op fiscaal terrein, terwijl er nationaal sprake is van druk om de positie van werknemers te versterken en de netto inkomens te verhogen. Deze internationale concurrentie kan leiden tot verminderde koopkracht van werknemers (via hogere btw-afrachten en/of hogere inkomstenbelasting) en een verslechtering van de positie van werknemers ten opzichte van met name grote bedrijven.

# 3

## Onderzoek



# Onderzoek

Voor het zijnstroom-onderzoek is gekozen een plan van aanpak te schrijven met een aantal mijlpalen. Het plan bestaat uit: een verdere verkenning van de opdracht, de afbakening van de te onderzoeken sectoren en regio's, de uitvoering van het onderzoek, de feedback sessies met de expertgroep/adviesraad, de impact-activiteiten, het uitvoeren van een communicatieplan en het opleveren van een eindrapport met een advies een contourenschets voor het kwartiermakerschap voor het vervolgtraject.

Voor de onderzoeksactiviteiten is een projectgroep samengesteld met adviseurs van Rijnconsult Onderwijs en Rijnconsult met verschillende achtergronden en competenties. Eén zaak hebben de adviseurs gemeen. Andries Boer, Chrétien Geertzen, Henry Luijten, Ilse Tacken en Jan Treep zijn deskundig en verbonden aan projecten op het snijvlak van onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

De projectgroep heeft zich laten bijstaan door een adviesraad van specialisten en hoogleraren op het terrein van arbeid en samenleving (zie bijlage 1 'Adviesraad'). De leden van de adviesraad zijn: prof. dr. Marc van der Meer, prof. dr. Lidewey van der Sluis, Jeroen Sas van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Peter van der Velden voorzitter van Werk en Vakmanschap en Auke Blaauwbroek, directeur-eigenaar Strategiecentrale, werkzaam in de driehoek van onderwijs, sociale economie en arbeid.

Na deskresearch zijn de begrippen ten aanzien van zijnstroom en aanpalende begrippen in overleg met de adviesraad gedefinieerd en geoperationaliseerd. Vervolgens is er exploratief onderzoek uitgevoerd bij veertig zijnstroom-initiatieven. Door middel van semigestructureerd interviews zijn alle schakels in de keten van aanbod tot vraag geïnventariseerd, bekeken en onder de loep genomen. Met de verkregen data zijn betekenisvolle patronen ten aanzien van de zijnstroom-initiatieven inzichtelijk gemaakt.

Alvorens het onderzoek te starten is een pilot uitgevoerd waarin de semigestructureerde vragenlijst is ingezet. Er is nagegaan of de interviewvragen (zie bijlage 2 'Interviewvragen') voldoende data opleveren en de gegevens als basis kunnen dienen voor de data-analyse (zie bijlage 3 'Data-analyse') vanuit het onderzoekmodel.

Aangezien het aannemelijk was dat de maatregelen als gevolg van de corona-pandemie impact hebben op zijnstroom-initiatieven, zijn er lopende het onderzoek ook een aantal corona-vragen toegevoegd aan het onderzoek. Deze vragen zijn gericht op de impact van corona-maatregelen op de initiatieven en het effect op succesfactoren. De adviesraad is tevens gevraagd te adviseren hoe de verzamelde data het beste kan worden gerangschikt om er inhoud en betekenis aan te geven.

Lopende de eerste fase van onderzoek is er door een sub-groepje en enkele leden van de adviesraad ook gekeken hoe de verzamelde data het beste kon worden gerangschikt om er inhoud en betekenis aan te geven. Het resultaat van de eerste fase is te vinden in het hoofdstuk 'Betekenisvolle patronen'.

In vervolg op de eerste fase is er een consultatie geweest om nog meer focus aan te brengen en tot een kwalitatief hogere opbrengst te komen in de tweede fase van het onderzoek. De opbrengsten van deze consultatie zijn verwoord in het hoofdstuk 'Aangescherpte hypothesen en bevindingen'.

Na de eerste fase van het onderzoek zijn, in samenwerking met de adviesraad, de enquêtevragen verder aangescherpt. Met deze kennis en inzichten is toen een tweede aanvullend exploratief onderzoek uitgevoerd bij vijftien zijnstroom-initiatieven.

Tijdens het project zijn er ook activiteiten ingebouwd om adviesraad, partners, actoren en stakeholders te informeren. Er zijn infographics en modellen gemaakt, er is een online platform - [www.zijinstroom.nl](http://www.zijinstroom.nl) - gelanceerd en er is een online bijeenkomst georganiseerd met HR-professionals (zie bijlage 4 'Impact-activiteiten'). Vanwege corona was het niet mogelijk fysieke bijeenkomsten te organiseren.

Op basis van de verkenning van de opdracht, de afbakening van de te onderzoeken sectoren en regio's, het exploratief onderzoek naar succesvolle zijinstroom-initiatieven langs alle schakels in de keten, de data uit de eerste onderzoek, de betekenisvolle patronen, de aangescherpte hypothesen en bevindingen en de data uit het tweede onderzoek zijn tenslotte de conclusies getrokken en geformuleerd. De conclusies zijn ook gekoppeld aan de zijinstroom-initiatieven die in beeld zijn gebracht (zie bijlage 5 'Factsheets initiatieven'). Zodat de conclusies worden geladen met voorbeelden uit de praktijk.

## Afbakening zijinstroom

Het begrip zijinstroom kent nog geen eenduidige definitie en wordt divers omschreven. Ook werkgevers en overheidsinstanties definiëren het begrip verschillend al naar gelang de doelstelling en doelgroep waarmee men werkt.

We onderscheiden bij zijinstroom zowel het individu als het proces waarbij werkervaring en het bezitten van algemene werknemersvaardigheden het vertrekpunt vormen om actief specifieke vereiste kwalificaties te behalen om duurzaam werk te kunnen verrichten in een onbekende sector. Hierbij wordt in principe niemand uitgesloten. Het onderzoek is vooral gericht op mbo-niveau 3 en 4 en hoger, maar in de praktijk blijkt dat ook niveau 1 en 2 en 5 en 6 onderdeel uitmaken

van succesvolle initiatieven die uiteindelijk leiden tot een kwalificatie in een betekenisvolle werkomgeving.

Tijdens het onderzoek is begrip zijinstroom niet alleen opnieuw gedefinieerd maar ook de begrippen werkfit en inclusiviteit zijn erbij betrokken zodat er een totaalbeeld en focus ontstaat. Deze focus was noodzakelijk om niet in de valkuil te stappen van de doelgroepen die ook als zijinstromers gezien worden maar eigenlijk behoren tot een van de doelgroepen die we hieronder in een infographic hebben verbeeld. Hierbij denken we aan mensen die langdurig zijn uitgevallen of een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, maar ook aan statushouders en arbeidsmigranten. Ben je op zoek naar werk in dezelfde sector dan ben je een doorstromer.

## Zijinstroom en doorstroom





Onder een **zijinstromer** verstaan we: een zijinstromer is een persoon met enige werkervaring die van de ene naar de andere sector overstapt en daarbij actief het gewenste kwalificatieniveau verwerft.

Onder **zijinstroom** verstaan we: het proces waarbij werkzoekenden met enige werkervaring actief aan de gewenste condities willen voldoen om over te stappen naar een andere sector.

Onder een **doorstromer** verstaan we: een doorstromer is een persoon met enige werkervaring die binnen dezelfde sector ander werk vindt en daarbij actief het gewenste kwalificatieniveau verwerft.

Onder **doorstroom** verstaan we: het proces waarbij werkzoekenden met enige werkervaring actief aan de gewenste condities willen voldoen om over te stappen naar werk binnen dezelfde sector.

Onder **werkfit** verstaan we: de condities waaronder je ervaringen en competenties opbouwt om (geambieerd) werk duurzaam te kunnen verrichten.

Onder **inclusiviteit** verstaan we: Het bieden van dezelfde loopbaankansen en rechten voor iedereen, zonder onderscheid des persoons en zonder impliciete of expliciete buitensluiting of achterstelling van bepaalde groepen of personen.

Het voornemen was om onze zoektocht in alle sectoren te laten plaatsvinden om zo een goed en volledig beeld te krijgen van wat er speelt binnen de arbeidsmarkt. De keuze voor Brabant, waar het onderzoek plaats zou vinden, was een vrij logische. Rijnconsult Onderwijs heeft er een breed netwerk en is in deze regio goed ingevoerd. Zeker in West-Brabant waar Rijnconsult Onderwijs meewerkt aan de ontwikkeling en uitrol van de agenda beroepsonderwijs West-Brabant (zie ook <https://www.agendabowb.nl/>). Daarnaast is gekozen voor de provincie Zuid-Holland (met name de regio Rotterdam en Den Haag) en voor de provincie Utrecht als motoren van onze economie. We hebben het onderzoek ook in een aantal zogeheten contrastregio's (Achterhoek, Twente en Overijssel) uitgezet. Dit alles om na te gaan of er in een regio, waar de 'leegloop' van de beroepsbevolking een feit is, andere elementen het succes van een zijinstroom-traject bepalen dan in een regio waar een groter bestand van de beroepsbevolking voor handen is.

JAWS • Cor werkt Beter  
 Calibris • Randstad Vakschool • Transvorm  
 UWV • Anton Tijdink school • Twents Fonds voor  
 Vakmanschap • De Technische Bedrijfsschool  
 Werkbedrijf Rijk van Nijmegen • Brabantse Kempen  
 Hoppenbrouwers Techniek • Curio Entree opleidingen • Curio  
 Curio Horeca • MainTec • BouwisWouw • Hoogeschool Rotterdam  
 Banen in het groen Hendrik Ido Ambacht • Brainportindustrie College  
 Feenstra Installatietechniek • Bouwend Nederland • Cottus  
 Brainportindustrie College • Laurens zorg • Groenhuysen • VDL  
 OTIB • lamnl.nu • ASVZ • IW Nederland • Leerwerkloket Brabant en  
 Zeeland • Vakmasters bouw mensen • ICT Ontwikkelaars • Sociaal  
 juridisch medewerkers • Nee Idaes Net Ontwikkelaars • MBO  
 Rijnland • Severinus • De Achterhonderd • SBA • Instituut  
 Mentoris • Utrecht Zorg.nl • Zandvoortse apotheek  
 Apothekers Rijk van Nijmegen • Ferro Techniek  
 Lyvore • De Rotterdamse Zorg • Perspectief  
 op Werk Achterhoek

The background of the slide is a photograph of a microscope, overlaid with a semi-transparent orange filter. The microscope is positioned diagonally, with its eyepiece at the top right and its base at the bottom left. The text is centered over the upper part of the microscope.

# 4

## Betekenisvolle patronen

# Betekenisvolle patronen

Vanuit de opgehaalde data uit de eerste fase van het onderzoek zijn er betekenisvolle patronen ontdekt, die zaken verklaren ten aanzien van vraag- en aanbodzijde, inclusief HRM, scholing, identificeren van vindplaatsen en het succes van de match. De analyse van deze data is volgt opgebouwd:

## **1 Vraag- en aanbodzijde**

## **2 Inclusief HRM**

## **3 Scholing**

## **4 Identificeren van vindplaatsen**

## **5 Succesvolle match**

## **6 Impact van corona**

# 1 Vraag- en aanbodzijde

**Het blijkt dat het samenwerken in de keten van werkgevers, opleiders en overheidsinstanties eveneens tot succesvolle initiatieven leidt. Men moet elkaar weten te vinden en inzetten op succes om een traject te laten slagen. Daarbij is het belangrijk dat relaties worden gelegd voor een langere periode met dezelfde personen. Korte lijnen hebben, elkaar kennen en vertrouwen zijn belangrijk en dat heb je in een regio sneller dan landelijk. In sommige regio's zijn er weliswaar vele initiatieven, maar de structurele samenwerking tussen keten-partners en de sturing (leiderschap) erop ontbreken.**

De vraag- en aanbodzijde in het keten-model hebben betrekking op de behoeften van werkgevers aan de vraagzijde en de behoeften van werknemers aan de aanbodzijde. Deze behoeften zijn in beeld gebracht om na te gaan welke verschillen er in de behoeften zijn en welke inspanningen beide partijen verrichten om aan de behoeften te voldoen zodat er sprake kan zijn van een succesvolle match.

Bij 98% van de onderzochte initiatieven worden de behoeften van de zijinstromers (de aanbodzijde) opgehaald in de intakegesprekken, soms aangevuld met een soort stageperiode of oriëntatie op de werkvloer. Dat blijkt nodig omdat het beeld van wat het werk inhoudt, niet altijd klopt met de verwachtingen van de zijinstromer. Op basis van de intakegesprekken wordt vervolgens besloten voor welke taak of functie iemand geschikt is en wat er echt nodig is aan om- of bijscholing. Bij de meeste initiatieven werden er bovendien voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd om een juist beeld van het werk te schetsen voor belangstellende zijinstromers.

De andere kant van de behoeften (de vraagzijde) bestaat uit de wensen van de werkgevers. Bijna alle werkgevers in de door ons onderzochte initiatieven vinden werkfitheid, wendbaarheid en leerbaarheid belangrijk. Voor zo'n 40% van de werkgevers is het belangrijk dat de kandidaat bij de cultuur van de organisatie past. Als werkgevers hun wensen niet specifiek kunnen maken ontstaat er sowieso geen match. Heel zorgvuldig ophalen waar het bedrijf behoefte aan heeft, is cruciaal. In 90% van de initiatieven ligt die rol bij de ketenpartners (zoals JAWS, Randstad vakscholen, Calibris, enzovoorts). Hoe langer men de bemiddelende partijen kent. Hoe intensiever men samenwerkt. Hoe beter de onderlinge behoeftes kenbaar zijn. Hoe succesvoller het zijinstroom-initiatief.

## Betekenisvolle patronen

### Op individueel niveau

Werkzoekende hechten aan maatwerk. Dat zien we terug in het groot aantal keer dat persoonlijke aandacht en een aangepast leerarrangement werden genoemd. De voorlichting wordt als belangrijk startpunt van het traject genoemd. Arbeidsvoorwaarden en salarissen

### Vanuit de context

Werkgevers vinden werkfitheid, wendbaarheid en leerbaarheid belangrijk. Maar ook het heel zorgvuldig ophalen van de daadwerkelijke behoefte samen met de ketenpartners is cruciaal. Hoe intensiever en langduriger de relatie tussen werkgevers, opleiders en bemiddelende partijen, hoe succesvoller een zijinstroom-initiatief.

## 2 Inclusief HRM

**Er is onderzoek gedaan naar de rol van HRM in de keten van vraag en aanbod van zijinstroom. Veel kleine MKB-bedrijven beschikken niet over een HRM-afdeling in tegenstelling tot grotere bedrijven en organisaties. Hierdoor is het voor hen moeilijker inclusief human resource management in te richten. Onder inclusiviteit wordt verstaan; het bieden van dezelfde loopbaankansen en rechten voor iedereen, zonder onderscheid des persoons en zonder impliciete of expliciete buitensluiting of achterstelling van bepaalde groepen of personen.**

Geïnterviewden vertellen dat er gelijke kansen zijn voor iedereen. Dat men de intentie heeft het curriculum vitae (cv) niet langer centraal te stellen. Er wordt ook naar motivatie en leervermogen van kandidaten gekeken. Maar er zijn ook nog veel zaken die instroom belemmeren hebben we geconstateerd. Selectie aan de voorkant moet echter zo veel mogelijk worden vermeden. Hierdoor blijft er arbeidspotentieel en blijven teveel valide arbeidskrachten aan de kant staan.

De selectie aan de vraagzijde kent ook andere vormen. Zo zijn er testen voor iemand die in de techniek aan de slag wil om de kijken of iemand wel enigszins feeling heeft met de techniek. Maar ook het machtig zijn van de Nederlandse taal wordt genoemd, in het kader van veiligheid tijdens het werk en communicatie. Of een (v)mbo- niveau als basis om te kunnen starten. Voor de zorg gaat het bijvoorbeeld om de bereidheid in deeltijd te werken en op onregelmatige tijden en dito roosters. Voor de techniek is het tot op heden zeldzaam om minder dan fulltime te werken, dus daartoe moet gewoon iedereen bereid zijn.

Werkfit zijn is ook van belang om deel te kunnen nemen. Sommige initiatieven besteden daar tijdens de scholing aandacht aan of hebben een voortraject om dit in orde te maken. Meerdere keren is verteld dat er meer kans op uitval is als iemand bijvoorbeeld financiële problemen heeft of problemen met kinderopvang.

HRM-functionarissen staan vaak mede aan de basis van zijinstroom-initiatieven. Met name als het gaat om arbeidsvoorwaarden en salarisgaranties omdat zijinstromers nog de benodigde kwalificaties moeten behalen maar wel gewend zijn aan een bepaald salarisniveau en dit ook weer willen gaan bereiken in hun nieuwe baan. Overigens staan het salaris en de arbeidsvoorwaarden niet voorop als motivatie om over te stappen.

### Betekenisvolle patronen

#### Op individueel niveau

Arbeidsvoorwaarden en salarisgaranties zijn naast promotiekansen belangrijke voorwaarden voor zijinstromers. Deze staan niet voorop bij de motivatie om over te stappen naar een andere sector. Werknemers willen zich in toenemende mate bezig houden met betekenis en maatschappelijke waarden. Organisaties die talenten en waarden koppelen zijn zeer succesvol.

#### Vanuit de context

Werkfitheid, motivatie en leervermogen zijn belangrijke voorwaarden vanuit de werkgevers om tot een succesvolle match te komen. Opvallend is dat er geen duidelijk beeld is wat inclusief HRM inhoudt. In deel twee hebben we hier explicieter op doorgevraagd en is dit (dat een geen eenduidige beeld is van inclusief HRM) bevestigd.

## 3 Scholing

**Scholing is een belangrijk onderdeel in de keten om een overstap te maken van de ene sector naar de andere. Naast de reguliere aanbieders van vakscholing zijn er veel particuliere aanbieders die scholing op maat willen verzorgen.**

Uit het onderzoek blijkt dat bij 100% van de onderzochte initiatieven het individueel inrichten van vakscholing een voorwaarde is om zijinstromers succesvol van werk naar werk te laten overstappen. De werkgevers willen rekening houden met al eerder verworven competenties en vaardigheden. Werkzoekenden vinden het belangrijk om een aangepast traject op maat te krijgen waarbij tijdsduur en de kosten van de opleiding belangrijke voorwaarden zijn om deel te gaan nemen. Ook persoonlijke begeleiding is een belangrijke voorwaarde om succesvol de overstap naar ander werk te maken. De meeste werkgevers geven aan dat persoonlijke begeleiding niet in alle gevallen mogelijk is omdat gekwalificeerde begeleiders ontbreken. Alle initiatieven die wij onderzocht hebben zijn bereid om de kosten voor de opleiding voor hun rekening te nemen, maar stellen wel voorwaarden aan het succesvol doorlopen van de opleiding en de periode dat men aan de organisatie verbonden blijft (de meesten stelden een eis van ten minste drie jaar). Het inrichten van een gepersonaliseerd opleidingstraject blijkt bij reguliere opleiders vaak een probleem te zijn, in tegenstelling tot particuliere opleiders.

### Betekenisvolle patronen

#### Op individueel niveau

Maatwerk, de kosten en tijdsduur van het opleidingstraject, aandacht voor informeel leren en het gepersonaliseerde opleidingstraject op basis van gekende (en gemeten) individuele talenten zijn voor de werknemers bepalende succesfactoren.

#### Vanuit de context

De reguliere opleiders zijn vaak star in hun curriculum terwijl er een groot aantal gecertificeerde opleiders zijn die veel flexibeler en op maat kunnen schakelen. Om dit op te lossen zien we dat er wordt samengewerkt aan een flexibel en op elkaar ingespeeld ecosysteem van opleiders en werknemers om samen werk te maken van talentontwikkeling.

## 4 Identificeren van vindplaatsen

**Werkgevers hebben behoefte aan gekwalificeerd personeel en bewandelen daarvoor vaak de reguliere weg via advertenties, UWV of uitzendbureaus. De vindplaatsen van zijinstromers gaan vaak niet via deze reguliere weg. In dit onderzoek is nagegaan of er verschillen zijn in vindplaatsen van zijinstromers per sector en per regio.**

Het identificeren van vindplaatsen van zijinstromers blijkt per sector te verschillen. In de techniek heeft men vooral ingezet op het onder aandacht brengen van de sector bij het onderwijs door promotie van techniek. Zowel de branche als de overheid stimuleren dit door subsidies te verstrekken voor de promotie van techniek en de versterking van het techniekonderwijs. In de zorgsector vindt promotie vooral plaats door het geven van voorlichting op scholen en het houden van open dagen. De beide sectoren (zowel techniek als de zorg) waren in eerste instantie gericht op de reguliere opleidingstrajecten van het vmbo, mbo en hbo en niet zozeer op zijinstromers.

Tijdens ons onderzoek blijkt dat in beide sectoren de aandacht op zijinstromers is toegenomen omdat men hier een behoorlijk potentieel aan gekwalificeerd personeel kan behalen. Vanaf het begin van de corona-pandemie is de aandacht voor zijinstromers bij de vragende sectoren zoals techniek, logistiek en de zorg ineens toegenomen omdat er aan de aanbodzijde een groot poten-

tieel aan werkzoekenden beschikbaar kwam. Bij 80% van de onderzochte initiatieven maken de werkgevers gebruik van social media kanalen en het geven van voorlichting tijdens georganiseerde bijeenkomsten. In 20% van de onderzochte initiatieven gaat de vraag uit van de werkgever om een deel van het personeel uit te plaatsen naar ander werk. In de zorgsector blijkt in 65% van de gevallen ook nog mond tot mond reclame goed te werken. In 95% van de ondervraagden blijkt de afstand een belangrijke rol te spelen bij de keuze van overstap naar ander werk.

## Betekenisvolle patronen

### Op individueel niveau

Voorlichting op maat is voor werknemers bepalend of zij een overstap maken naar een andere sector.

### Vanuit de context

Innovatief gebruik van social media en mond tot mond reclame werken het beste om zijinstromers te interesseren voor de sector. Voorlichting toegesneden op de doelgroep is daarbij bepalend voor het succes. Hoe dit precies werkt is niet duidelijk. Iedereen is het wiel op eigen wijze aan het uitvinden. Interessant is te onderzoeken hoe er op regionaal niveau samengewerkt kan worden met als effect dat zijinstroom-initiatieven vindbaar zijn voor alle betrokkenen.

## 5 Succesvolle match

**Om tot een succesvolle match te komen moeten in de keten van vraag en aanbod een groot aantal stappen gezet worden. We hebben onderzoek gedaan naar de factoren die bepalend zijn voor een succesvolle match.**

Voor een match tussen vraag en aanbod is samenwerken in de keten de grootste factor van succes. De samenwerking bestaat dan uit het bouwen aan een relatie, het elkaar kennen, elkaar vertrouwen en vooral het gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de vraag van werkgevers naar gekwalificeerd personeel. Korte lijnen binnen het netwerk, het elkaar snel kunnen vinden en afspraken kunnen maken werkt. In de Achterhoek wordt gezegd, “wij houden allemaal van niet lullen maar poetsen”, of het nu een vakopleider is of een burgmeester die ik aan de telefoon heb”. De mensen kennen elkaar, vanuit werkgevers, vakopleiders, bemiddelaars, UWV, gemeenten, brancheverenigingen, O&O fondsen. En ze ontmoeten elkaar geregeld.

Op het moment dat er successen zijn en de gedeelde ambitie werkelijkheid wordt, zijn de ketenpartners meer genegen belemmeringen weg te nemen. De Achterhoek is een regio waarin de saamhorigheid groot is en de lijnen kort. Een van de geïnterviewden zei dat ze vanuit Arnhem met verbazing kijken naar wat ze in de Achterhoek voor elkaar krijgen. En dat het in een grote stad toch anders werkt. In sommige regio's zijn er weliswaar vele initiatieven, maar de structurele samenwerking tussen ketenpartners en de sturing (leiderschap) erop ontbreken.

Bij Randstad Vakscholen is er een landelijk netwerk en hebben de accountmanagers veel contacten in de regio bij de diverse schakels. Zij gaven aan dat er echt regionaal gewerkt moet worden en er ook regionaal andere behoeften liggen vanuit de werkgevers. Korte lijnen hebben, elkaar kennen en vertrouwen zijn belangrijk en dat heb je in een regio sneller dan landelijk.

Verder is de begeleiding van de zijinstromer van enorm belang, een persoonlijke coach, die kan bijsturen en de eventueel bijkomende behoeften tijdens het traject weer kan adresseren. Zowel tijdens het voortraject/intake als tijdens de opleiding en stage. Het zijn speciaal opgeleide men-

sen die dit ook kunnen en creatief/hands-on zijn met als doel dat er een succesvolle match gaat ontstaan. De begeleiding zorgt er ook mede voor dat de motivatie van de deelnemer op peil blijft.

Het blijkt dat wanneer niet voldaan kan worden aan de behoefte van werkgevers (niet de juiste doelgroep aanwezig) of van de werkzoekenden (taalachterstand, financiële problemen, aanpassing opleiding) men vaak erg flexibel is en zoekt naar oplossingen op korte termijn. Achteraf neemt men deze leermomenten direct mee in een eventueel vervolgtraject.

Opvallend is dat in geen enkel interview de factor geld als succesfactor werd genoemd. In bijna 100% van de onderzochte initiatieven worden de kosten betaald door de werkgever. In 5% van de onderzochte initiatieven was er sprake van een subsidie vanuit een derde partij (bijvoorbeeld opleidingsvouchers vanuit UWV, of de subsidie voor een leer-werkplek). Als de subsidie wegvalt of er langdurige trajecten zijn om financiering rond te krijgen, leidt dat af van het doel en het frustreert. In het financieringsmodel zit bij de meeste initiatieven een bijdrage vanuit de werkgever voor de stageperiode en een eerste periode van uitzendconstructie, aan de bemiddelingsinstantie of de opleider.

Uit de interviews die gehouden zijn blijkt het slagen van een initiatief om zijinstromers te interesseren voor een sector en een succesvolle match tot stand te brengen vooral te zitten in de hoek van het managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde. Wat verwacht de zijinstromer van de onbekende sector, kloppen de bestaande beelden en heeft men een reëel beeld van de eigen competenties en werkfitheid. Maar weet de werkgever ook in te spelen op de behoeften van de werkzoekende die vaak al gewend is aan een zekere mate van bestaanszekerheid, maar ook wel uitgedaagd wil worden en juist veranderingsbereid is om door te groeien en te leren.

Kortom, er is nog veel werk te doen om bestaande beelden van zowel de sectoren en werkgevers als het beeld dat men heeft van de werkzoekende dusdanig op één lijn te krijgen dat er van een succesvolle match sprake kan zijn met als bekroning een nieuwe duurzame werkrelatie

## Betekenisvolle patronen

### Op individueel niveau

Begeleiding en maatwerk, een baangarantie en het gepersonaliseerde opleidingstraject vormen voor de werkzoekenden de succesfactoren. Aandacht voor persoonlijke behoeften van de werkzoekende zoals problemen met financiën, reisafstand, kinderopvang, taalachterstand en dergelijke zijn belangrijke voorwaarden om te komen tot een succesvolle match. Deze worden in overleg met de werkgever vaak opgelost omdat de motivatie om in een andere sector te gaan werken hoog is en het mensen zijn met levenservaring, vaak hebben ze al een gezin en een huis.

### Vanuit de context

Werkgevers stellen hoge eisen aan de voorkant zoals motivatie en op het gebied van werkfitheid middels een intakeproces, maar zijn ook bereid veel te investeren zoals begeleiding op maat, verkorte scholingstrajecten en aan de voorkant via voorlichting en snuffelstages. Werkgevers geven dan ook aan dat zij denken dat begeleiding, scholing op maat en wederzijdse heldere verwachtingen aan de voorkant bijdragen aan een succesvolle match.

Het blijkt dat het samenwerken in de keten van werkgevers, opleiders en overheidsinstanties tot succesvolle trajecten leiden. Men moet elkaar weten te vinden en inzetten op succes om een traject te laten slagen. Daarbij is het belangrijk dat relaties gelegd worden voor een langere periode met dezelfde personen. Korte lijnen hebben, elkaar kennen en vertrouwen zijn belangrijk en dat heb je in een regio sneller dan landelijk.



## 6 Impact van corona

**Door de maatregelen als gevolg van de corona-pandemie tekenen er zich belangrijke veranderingen af op de arbeidsmarkt én de zijinstroom-initiatieven. Van alle grote en kleine bedrijven, mkb'ers, start-ups, scale-ups, zzp'ers, kennisinstellingen, onderzoekers, koplopers en vele anderen die samen de topsectoren vormen, wordt nu het uiterste gevraagd. Tegenover elke individuele ondernemer of sector die de vraag nu nauwelijks aankan, staan vele ondernemers en sectoren die buitengewoon hard worden geraakt.**

Topsectoren zoals Agri & Food en ICT moesten per direct naar een hogere versnelling schakelen om de sterk toegenomen vraag aan te kunnen. Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en de Creatieve Industrie, zagen hun (internationale) vraag grotendeels wegvallen, waardoor ondernemers en projecten in de problemen zijn gekomen. Op sectoren als Life Sciences & Health, Chemie en High Tech wordt een extra beroep gedaan om innovatie en productie van belangrijke hulpmiddelen te versnellen. Voor Water & Maritiem en Energie is juist het bewaken van vitale functies nog belangrijker geworden. In de sector Logistiek wordt zowel de kwetsbaarheid (door vraaguival in veel landen) als de kracht van logistiek zichtbaar. Logistieke ketens zijn op dit moment onmisbaar voor de distributie van medische apparatuur, de gehele voedselketen en e-commerce.

Gedurende het inventariserend onderzoek kregen we hiervan signalen in de gesprekken. De zorgsector kreeg vanaf het begin van de corona-crisis te maken met een overaanbod van werkzoekenden vanuit sectoren die getroffen werden door de lockdown. Daarnaast bood zich tijdelijk personeel aan met een werkverleden in de zorg om te helpen bij de crisis die ontstond in ziekenhuizen en verpleeginstellingen door het stijgend aantal corona patiënten.

Als we aan de respondenten vragen wat de effecten van de corona-maatregelen zijn op zijinstroom geven de meesten aan dat er een significante invloed is op de initiatieven. Een aantal zijinstroom-initiatieven zijn gewoonweg niet gestart. Soms lijkt er sprake te zijn van uitstel, anderen spreken over afstel. Aanbieders hebben de handen vol aan het borgen van reguliere activiteiten én zijn niet in staat gebleken snel genoeg mee te schakelen naar het digitaal aanbieden van trajecten. In sommige gevallen wordt er wel overgeschakeld naar het digitaal aanbieden van intakegesprekken, assessments, opleidingen en begeleiding.

Het is nog te vroeg om iets over het effect te schrijven, wel kan gezegd worden dat er verschillend op wordt gereageerd. Een klein aantal bedrijven (34%) geeft aan per direct terughoudend te zijn met het aannemen van nieuwe medewerkers én in het bijzonder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tenslotte wordt aangegeven dat er minder mogelijkheden zijn om potentiële zijinstromers binnen te laten kijken bij bedrijven of intakegesprekken te plannen, hierdoor is er minder contact met de zijinstromer aan de voorkant.

Als er wordt gevraagd naar de succesfactoren om behoud van zijinstroom-initiatieven in een veranderende arbeidsmarkt te borgen wordt vooral een stevige ketensamenwerking genoemd. Ook wordt aangegeven dat ROC's een belangrijke rol kunnen spelen in omscholing nu er minder werk is, er wordt gedoeld op omscholing zonder te werken. In deze crisisperiode worden zelfs instructeurs weer op stage en scholing gestuurd.

Opleiders moeten gedwongen door de corona-maatregelen - waarbij fysieke ontmoetingen van grote groepen niet toegestaan is - overschakelen op digitaal- en afstandsonderwijs. Dat bleek voor de reguliere opleiders een hele opgave, terwijl de particuliere opleiders hierin snel wisten te schakelen en zelfs de praktische oefeningen in digitale vorm hebben omgezet door bijvoorbeeld instructiefilms te maken.

## Betekenisvolle patronen

### Op individueel niveau

De maatregelen ten gevolge van de corona-pandemie hebben een grote invloed op het aanbod van zijinstroom. Er is sprake van krimp in techniek en groei in de logistieke sector. Voor de zorg was er begin maart een piek als het gaat om belangstelling voor zijinstroom. Voor de sectoren die werden geconfronteerd met een onvrijwillige lockdown zoals de horeca, de evenementen-industrie, de toeristische sector en het vervoer worden voor het overschot aan gekwalificeerd personeel geleidelijk aan maatwerk zijinstroom-initiatieven ontwikkeld.

### Vanuit de context

De onderzochte initiatieven hadden moeite om begeleiders vrij te maken voor de lopende trajecten omdat deze hard nodig waren in het reguliere proces of tijdelijk elders werden ingezet. In 60% van de initiatieven stopte men tijdelijk met het zijinstroom-initiatief omdat de crisissituatie om de nodige aandacht vroeg. Ook het begeleiden van stagiaires is in een ander daglicht komen te staan. In veel bedrijven is men gestopt met het aannemen van nieuwe stagiaires en in sommige gevallen worden stagiaires terug naar school gestuurd.

# 5

## Aangescherpte hypothesen en dilemma's

# Aangescherpte hypothesen en dilemma's



*Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten in de periode van januari tot en met mei 2020, heeft de expertgroep/adviesraad het volgende advies voor de tweede termijn van het onderzoek gegeven: “Wij adviseren de projectgroep om het onderzoek te focussen door het rijk verzamelde materiaal goed te ordenen, de onderliggende patronen daaruit te destilleren en op basis daarvan enkele (ook niet-orthodoxe) oplossingsrichtingen te verkennen. Het is behulpzaam daartoe enkele exploratieve hypothesen te ontwikkelen over de vraag naar en aanbod van zijinstroom. Maak de dilemma's duidelijk, mede onder invloed van COVID-19.*

*Welke relevante ontwikkelingen spelen op de arbeidsmarkt en welke aanbevelingen kunnen we presenteren op meerdere niveaus, rekening houdend met wie probleemeigenaar is van de mechanismen waar vraag en aanbod bij elkaar komen, met oog voor het belang van vertrouwen tussen actoren alsmede voor de motivatie en alle talenten bij kandidaten die willen instromen.*

Naar aanleiding van het rijk verzamelde materiaal en arbeidsmarktgegevens zijn de volgende patronen opgetekend:

## **Op macroniveau (landelijk niveau) zien we:**

- 1 Ketennetwerk is niet primair gericht op zijinstroom omdat zijinstroom niet de grootste groep vormt in het totale aanbod van werkzoekenden.
- 2 Als er sprake is van crisissituaties (zoals bij de corona-pandemie), dan is de bereidheid om te investeren in zijinstroom-initiatieven in sommige sectoren lager dan na een crisissituatie.
- 3 Als er sprake is van een groot tekort aan gekwalificeerd personeel, dan is de bereidheid om te investeren in zijinstroom-initiatieven groot.
- 4 Het beleid van veel sectoren is niet gericht op het benutten van beschikbaar arbeidspotentieel zoals zijinstromers.
- 5 De geïnstitutionaliseerde scholing is niet in staat om gepersonaliseerde scholing aan te bieden

## **Op mesoniveau (sector- en regioniveau) zien we:**

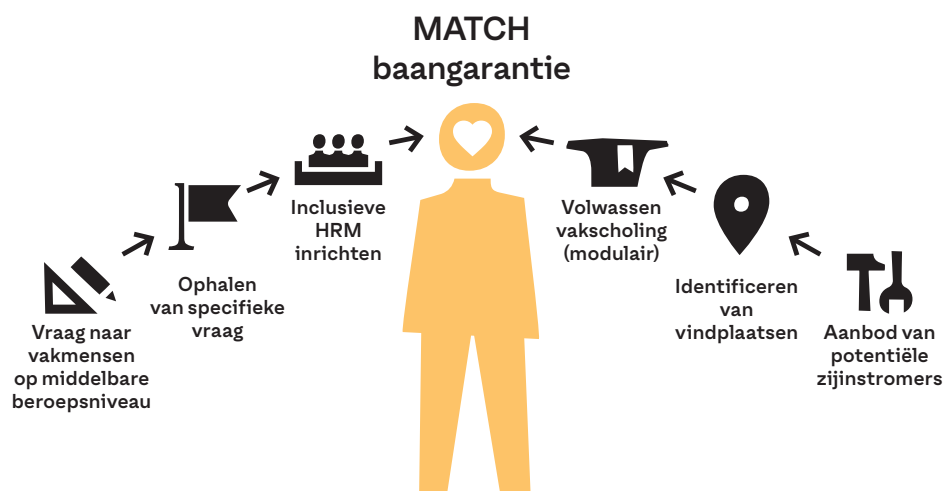
- 1 Doordat HRM in de topsectoren achterloopt bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt loopt men veel potentiële arbeidskrachten mis.
- 2 De bereidheid om samen te werken in de keten neemt toe als de zijinstromers wendbaar en leerbaar zijn.
- 3 Als topsectoren hun werkprocessen ingericht zouden hebben op zijinstromers dan zou de kans op succesvolle instroom groter zijn.
- 4 De mate waarin een sector maatwerk aan een zijinstromer kan bieden, bepaalt het succes van de match.
- 5 Succesvolle samenwerking vindt vooral plaats op branche en sectorniveau.

**Op microniveau (arbeidsorganisatie en de werkzoekende) zien we:**

- 1 Organisaties zijn vaak niet ingericht op zijinstroom-initiatieven met werkfitte werkzoekenden.
- 2 Als werkgevers filters plaatsen aan de voorkant (vraagzijde) van een zijinstroom-initiatief, dan neemt de kans op succes toe.
- 3 Naarmate een organisatie investeert in de werkfitheid van werkzoekenden, zal de match succesvoller zijn.
- 4 Waarde van werk (zoals zingeving en zelfontplooiing) is belangrijker voor werkzoekenden dan het salaris en de promotiekansen.
- 5 Als een werkgever oog heeft voor werkfitheid en erkenning van eerdere werkervaringen/competenties van de zijinstromer, dan zal de match succesvol zijn.
- 6 Persoonlijke begeleiding en maatwerk is sterk afhankelijk van bedrijfscultuur en beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel.
- 7 De reisafstand, tijdsduur en kosten van de opleiding zijn voor zijinstromers voorwaardelijk om aan een zijinstroom-initiatief te beginnen.
- 8 Als werkzoekenden zich aanpassen aan de cultuur en waarden van de organisatie, dan zal de match succesvol zijn.
- 9 Digitalisering van HRM-instrumentarium en opleidingstrajecten blijkt effectiever te zijn dan de traditionele wijze van personeel werven.
- 10 Om succesvol samen te werken in de keten is de persoonlijke relatie belangrijk.

**Exploratieve hypothesen**

Aan de hand van de betekenisvolle patronen hebben we de volgende exploratieve hypothesen opgesteld.



**Vraag**

Als de werkgever investeert in de werkfitheid van een zijinstromer, voorafgaand aan de start van het traject, dan zal de kans op een succesvolle match toenemen.

**Ophalen**

Als vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht en belemmeringen worden weggenomen, dan zullen zijinstroom-initiatieven succesvol zijn.

**HRM**

Het tekort aan gekwalificeerd personeel dwingt bedrijven en sectoren inclusief HRM in te richten.

**Match**

Werkfitheid en aangeboren talent maken waarde voor bedrijven, organisaties en maatschappij.

**Aanbod**

Zijinstromers zijn actief op zoek naar waarde van werk (zoals zingeving en zelfontplooiing) als belangrijkste motief om in een andere sector te gaan werken.

**Vinden**

Het identificeren van de vindplaatsen van zijinstromers is het meest succesvol door het geven van voorlichting, mond tot mond reclame en het innovatief gebruik van social media.

**Scholing**

Bedrijven passen leerarrangementen die rekening houden met het leervermogen, eerder verworven competenties en al doende leren alleen maar aan, als men een zijinstroom-initiatief start.

# 1 Vraag- en aanbodzijde

**We hebben onderzocht wat er speelt aan de kant van de vraag van werkgevers en aan de aanbodzijde van werkzoekenden. De werkgevers zetten aan de vraagzijde veel in op werkfitheid van de medewerkers. Onder werkfitheid verstaan wij de condities waaronder je ervaringen en competenties opbouwt om (geambieerd) werk duurzaam te kunnen verrichten. Aan de kant van de zijinstromers hebben we onderzocht of de waarde van werk (zoals zingeving en zelfontplooiing) belangrijke voorwaarden zijn om een overstap naar een andere sector te maken.**

In 100% van de onderzochte initiatieven blijkt dat werkgevers werkfitheid een belangrijke voorwaarde vindt. Men wil de werkfitheid in alle gevallen voorafgaand aan het traject kunnen vaststellen. Aanwezige competenties, sociale vaardigheden en werknemersvaardigheden, veerkracht en adaptief vermogen, intrinsieke motivatie, kennis en het op tijd komen worden als belangrijke elementen genoemd. Nu investeert men veel in voorlichting en persoonlijke gesprekken terwijl men vooraf niet weet of dit tot succes leidt. De behoefte bestaat om dit traject te digitaliseren. Aan de kant van de werkzoekenden geeft men aan dat de bedrijfscultuur (93%), het imago en het profiel van de organisatie (80%), het werken met mensen (73%) en de promotiekansen (67%) als belangrijke waarden worden gezien.

## Dilemma's

**Op individueel niveau**

Het belangrijkste dilemma aan de kant van de werkzoekenden is de regie op de eigen loopbaan. Het blijkt dat als werknemers meer regie hebben op de eigen loopbaan zij langer behouden blijven voor de sector. Werkzoekenden geven aan dat werkgevers die aandacht hebben voor talent motiverend werkt.

**Vanuit de context**

Het belangrijkste dilemma aan de kant van de werkgever is het vaststellen van het ambitieniveau. Als de werkgever alleen maar zoekt naar gekwalificeerd personeel gebaseerd op de vraag naar taken en beroep- of functiebeschrijving dan is de kans op succes gering. Naarmate de werkgevers bereid zijn te investeren in talent en passie van de werkzoekenden neemt de interesse voor de sector toe.

## 2 Ophalen en vindplaatsen

**We hebben onderzocht wat voorafgaand aan een zijnstroom-initiatief op orde moet zijn om het traject te starten en wat het meest succesvol is om de vindplaatsen van zijnstromers te identificeren.**

De meeste werkgevers (87%) vinden dat ze voorafgaand aan een zijnstroom-initiatief een aantal zaken moet regelen zoals begeleiding, scholing op maat. De arbeidsvoorwaarden (64%) en de financiering (57%) van het traject scoren opmerkelijk lager. Ook het managen van de verwachtingen wordt belangrijk gevonden. Men vindt het van belang dat wederzijdse ambities en doelen verder gaan dan het startniveau.

De meeste werkgevers (87%) geven aan dat het identificeren van de vindplaatsen van zijnstromers het meest succesvol is door social mediakanalen. Het gebruik van een website en social mediakanalen worden daarbij genoemd. Ook blijkt mond tot mond reclame bij 77% van de geïnterviewden succesvol te zijn naast het gebruik van social mediakanalen. Een klein deel van de werkgevers (31%) maakt gebruik van werving- en selectiebureaus.

### Dilemma's

#### Op individueel niveau

Het belangrijkste dilemma aan de kant van de werkzoekenden is gelegen in het feit of de werkgever kan beantwoorden aan het ambitieniveau van de werkzoekende. Is er erkenning van het talent, eerder verworven competenties en de passie om over te stappen naar een andere sector. Werkzoekenden benoemen de bedrijfscultuur, het werken met mensen en promotiekansen als belangrijkste kenmerken om naar een andere sector over te stappen. Overigens staan het salaris en de arbeidsvoorwaarden niet voorop als motivatie om over te stappen.

#### Vanuit de context

Het belangrijkste dilemma aan de kant van de werkgevers is het vaststellen van het ambitieniveau van de werkzoekende. Is de belangstelling voor de sector alleen gericht op de arbeidsvoorwaarden zoals de hoogte van het salaris, scholingsvoorwaarden en promotiekansen of ligt het ambitieniveau op een hoger en verder gelegen doel.

## 3 Inclusief HRM

**Inclusief HRM wordt alleen dan ingericht wanneer het tekort aan gekwalificeerd personeel groter wordt. Onder inclusiviteit verstaan wij het bieden van dezelfde loopbaankansen en rechten voor iedereen, zonder onderscheid des persoons en zonder impliciete of expliciete buitensluiting of achterstelling van bepaalde groepen of personen.**

Alle geïnterviewden geven aan dat er gelijke kansen zijn voor iedereen die zich aanmeldt. De meeste respondenten (67%) erkennen ook dat het tekort aan gekwalificeerd personeel bedrijven dwingt om inclusieve HRM (niemand uitsluiten) in te richten. Opmerkelijk is wel dat er geen eenduidig beeld is wat inclusieve HRM is en hoe dat ingericht kan worden. Een respondent geeft aan dat er 'verborgen talent' bestaat en dit niet altijd meteen zichtbaar is in het begin. Een andere respondent geeft aan dat er een grote verscheidenheid is aan mogelijkheden voor mensen in de sector waardoor niemand hoeft uitgesloten te worden. Op individueel niveau is dat niet bij elk bedrijf per se goed geregeld, wordt aangegeven. Tot besluit stelt een respondent dat niemand op voorhand wordt uitgesloten, maar het actuele 'kennen en kunnen' van een mogelijke zijnstromer dient wel in de richting te zijn van het vakgebied.

## Dilemma's

### Op individueel niveau

Aan de kant van de werkzoekenden worden veel potentiële arbeidskrachten niet gevonden omdat zij het idee hebben niet in aanmerking te komen voor het werk wat wordt aangeboden door de werkgever. Deze vraagt vaak om kwalificaties in de zin van genoten beroepsopleiding en eerdere ervaringen in dezelfde sector.

### Vanuit de context

Een belangrijk dilemma aan de kant van werkgevers is het feit dat veel kleine mkb-bedrijven niet beschikken over een HRM-afdeling. Veel gebruikte HRM-instrumenten zijn nog gedateerd en sluiten niet aan bij de vraag naar aanbod van talent. Men mist daarom vaak potentiële arbeidskrachten.

## 4 Scholing

**Bedrijven passen leerarrangementen die rekening houden met het leervermogen, eerder verworven competenties en al doende leren alleen maar aan, als men een zijnstroom-initiatief start.**

Iets meer dan de helft van de geïnterviewden (53%) is het niet eens met deze stelling. Alle respondenten (100%) geven aan dat 'het inrichten van een individueel leerproces', 'persoonlijke begeleiding' en 'informeel leren' behoren tot belangrijke elementen van vakscholing. Tevens scoort 'het herkennen en meten van individuele competenties' zeer hoog (93%). 'Formeel leren' wordt slechts door de acht van de veertien respondenten als belangrijk ervaren.

## Dilemma's

### Op individueel niveau

De werkzoekenden zoeken erkenning voor eerder opgedane ervaringen, hun talent en passie om over te stappen naar de nieuwe sector. Men wil snel aan de slag en is vaak niet bereid om een langdurig scholingstraject te volgen. Scholing moet op maat zijn en rekening houden met eerder verworven competenties en vaardigheden.

### Vanuit de context

De werkgevers vinden het belangrijk om scholing op maat aan te bieden. Veel reguliere opleiders hebben moeite om de vakscholing die zij aanbieden om te zetten naar een modulair aanbod op maat. De particuliere opleiders zijn vaak sneller in staat de vakscholing op maat aan te bieden. Tijdens de corona-crisis bleken zij alle scholingsmodules inclusief de beroepsuitoefeningen gedigitaliseerd aan te kunnen bieden. Sommige werkgevers zijn zelf een vakopleiding of een deel daarvan gaan verzorgen. Voor sommige werkgevers blijft het moeilijk om eerder opgedane competenties en vaardigheden vast te stellen. Vaak beschikt men niet over het juiste instrumentarium.



## 5 Succesvolle match

### **Werkfitheid en aangeboren talent maken waarde voor bedrijven, organisaties en maatschappij.**

De meeste werkgevers (93%) zijn het eens met deze stelling. Een succesvolle match komt alleen tot stand als de werkfitheid van potentiële werkzoekenden vastgesteld kan worden voordat een zijinstroom-initiatief wordt gestart. De meeste werkgevers (93%) vinden de cultuur van hun bedrijf belangrijk en 80 % wil het imago en het profiel van hun organisatie wel aanpassen zodat men meer aandacht heeft voor talent en passie van het potentiële aanbod van zijinstromers.

### **Dilemma's**

#### **Op individueel niveau**

Werkzoekenden zoeken erkenning voor eerder opgedane ervaringen, hun talent en passie om over te stappen naar een nieuwe sector. De motivatie is vaak hoog maar de onbekendheid van de nieuwe sector en door de vraag naar taken en functies wordt een groot deel van potentiële zijinstroom gemist. De maatregelen ten gevolge van de corona-pandemie dragen in sommige gevallen bij aan een versnelde overgang maar dan vanuit het perspectief om snel ander betaald werk te vinden.

#### **Vanuit de context**

De meeste werkgevers vinden werkfitheid belangrijk voor een succesvolle match. Er is wel een verschil tussen werkgevers wat men onder werkfitheid verstaat en waar men de meeste nadruk op legt. Eerder opgedane competenties, ervaringen, kennis en sociale vaardigheden worden nog steeds belangrijker gevonden dan aangeboren talent. De meeste werkgevers zijn nog niet in staat om in te spelen op talent, soms simpelweg omdat men niet over een HRM-afdeling beschikt. Bij bedrijven en organisaties waar ontwikkeling van talent uitgangspunt is van het ambitieniveau blijken zijinstroom-initiatieven succesvoller te zijn. Ook reguliere en particuliere opleiders zijn nog niet zover dat opleiden vanuit talent-schap onderdeel vormt van het curriculum.

# 6

## Conclusies



# Conclusies

Er is nog maar beperkte kennis en overzicht van zijinstroom-initiatieven in Nederland. Zijinstroom kan een oplossing bieden voor de krapte en mismatches op de arbeidsmarkt. Zowel aan de vraag- als aanbodzijde van de arbeidsmarkt is een grote zoektocht ontstaan naar nieuwe duurzame perspectieven. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid en arbeidsmarkt in Nederland door het investeren in maatschappelijke projecten, onderzoek en leerstoelen.

Vanuit deze opdracht en het oplossen van de krapte en mismatches op de arbeidsmarkt is Rijnconsult Onderwijs gevraagd een inventariserend onderzoek uit te voeren naar kansrijke initiatieven van praktijkgerichte vakopleiding voor zijinstromers. De vraagstelling hierbij was als volgt:

- Welke voorbeelden zijn er waar binnen alle schakels uit bovenstaande ketenactiviteiten plaatsvinden? Wat werkt?
- Welke succesvolle initiatieven verdienen brede(re) bekendheid of kunnen zelfs worden uitgerold?

Uit de opbrengsten van het onderzoek naar succesvolle zijinstroom-initiatieven langs alle schakels in de keten zijn de volgende conclusies gededuceerd. Uit de vijftig afgenomen interviews zijn dit de belangrijkste uitkomsten die van een zijinstroominitiatief een succes maken. Ook zijn er vanuit de analyses van de arbeidsmarkt (de negen trends) en de gesprekken met stakeholders lessen boven tafel gekomen die voor een vervolg kunnen worden gebruikt.

- 1 Organisaties die **talent en waarde** koppelen zijn zeer succesvol. Het slagen van een zijinstroom-initiatief gaat dikwijls over het goed managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde.
- 2 Bedrijven en opleiders maken steeds vaker werk van **talentontwikkeling**. Strategisch talentmanagement en het individueel inrichten van vakscholing zijn belangrijke voorwaarden om mensen succesvol van werk naar werk te laten overstappen.
- 3 **Inclusief HRM** moet versneld worden ingevoerd om meer mensen, inclusief diegenen met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan het werk te krijgen. Systemen voor human resource management zijn achterhaald. Er blijft hierdoor arbeidspotentieel onbenut.
- 4 **Leven lang ontwikkelen** wordt de nieuwe norm in het arbeidsmarktstelsel. Het op peil houden van kennis en vaardigheden is noodzakelijk in een kenniseconomie. In het ideale geval besteden we een derde van de tijd aan werken, een derde aan leren en een derde aan doceren.
- 5 **Samenwerken in de keten** draagt bij aan de kans van slagen van de zijinstroom-initiatieven. Investeren in een **intensieve en langdurige relatie** tussen werkgevers, opleiders en bemiddelende partijen heeft een positief effect op het succes van zijinstroom-initiatieven.
- 6 Het huidige lineaire arbeidsmarktmodel lijkt niet langer te functioneren. We moeten een **cyclisch arbeidsmarktmodel** gaan ontwikkelen en implementeren.
- 7 **Versnippering van geldpotjes en initiatieven** staan succesvolle zijinstroom in de weg. Geld gaat verloren of blijft ongebruikt op de plank liggen. Potjes en initiatieven moeten aan elkaar worden gekoppeld
- 8 Reguliere opleiders vinden het nog steeds lastig te investeren in **gepersonaliseerde opleidings-trajecten**. Zij hebben niet de wendbaarheid en flexibiliteit om te kunnen voldoen aan die behoefte van werkgevers en zijinstromers.
- 9 Als de **arbeidsvoorwaarden, salariswensen, promotiekansen en de begeleiding** van zijinstromers aan de voorkant goed zijn geregeld, is de slagingskans van de overstap naar een andere sector groter.
- 10 Investeren in **zichtbaarheid** heeft een positief effect op het succes van zijinstroom-initiatieven. De keuze van media en kanalen is hierbij erg belangrijk. Zijinstroom-initiatieven moeten **vindbaar** zijn voor alle betrokkenen.

Deze conclusies en lessen zijn gekoppeld aan enkele initiatieven die in dit exploratieve onderzoek naar voren zijn gekomen. Er wordt stil gestaan bij wat een zijinstroom-initiatief nu in meer of mindere mate succesvol maakt. Daarbij wordt de verbinding gelegd met een of meer van de tien bovenstaande conclusies en lessen zodat deze geladen worden met voorbeelden uit de praktijk. Hierbij wordt een dwarsdoorsnede gegeven van een vijftal zeer succesvolle initiatieven, een vijftal op onderdelen geslaagde initiatieven en een vijftal initiatieven waar verbeterpotentieel zichtbaar is. Uiteraard is dit een niet-uitputtend overzicht van de geïnterviewde initiatieven. In bijlage 5 'Factsheets initiatieven' is in de vorm van factsheets een uitgebreider overzicht van deze initiatieven zichtbaar.

## Succesvolle initiatieven

De eerste vijf 'groene' initiatieven worden beschouwd als succesvol. Dat betekent dat meerdere succesfactoren aanwezig zijn binnen deze initiatieven. De koppeling met de conclusies zijn aangegeven. Ruwweg kan voor de volgende vijf initiatieven het volgende worden gesteld. Er is sprake van een samenwerking op ketenniveau waarin partijen elkaar makkelijk vinden. Er wordt maatwerk geleverd door gepersonaliseerde opleidingstrajecten en begeleiding. Tevens is regelmatig een regionale schaal zichtbaar waarbinnen het initiatief vormgegeven wordt. Ten slotte is er een focus op het talent van zijinstromers, dit talent en talentontwikkeling is het vertrekpunt van het zijinstroomtraject.

### 1 De Achthonderd

De Achthonderd ([www.de800.nl](http://www.de800.nl)) is een initiatief waar een hechte versmelting plaatsvindt van een regionaal platform. Kandidaten, toeleiders, werkgevers en scholing komen hier bijeen en staan -verbonden door korte lijnen- in contact met elkaar (conclusie 5). In 2023 wil De Achthonderd 800 duurzame arbeidsplaatsingen hebben gerealiseerd, de ambitie is dus letterlijk de naam van het platform geworden. Hier zien we het belang van nauwe samenwerking in de keten, wat aansluit bij de tweede conclusie. Hier is geïnvesteerd in een intensieve en langdurige relatie tussen werkgevers, opleiders en bemiddelende partijen (conclusie 5). Ook zien we regionale oriëntatie en een innovatief gebruik van sociale media voor het vinden en binden van nieuwe instromers (conclusie 10).

### 2 Lyvore

Lyvore levert ouderenzorg in de provincie Utrecht. De organisatie levert intra- en extramurale zorg. Door krapte in de zorgcapaciteit is het doel dat zijinstromers snel inzetbaar zijn. Het doel van een uitgebreide introductie is dat zijinstromers kennismaken met het brede aanbod binnen Lyvore voor het leveren van zorg. Lyvore zet in op uitgebreide begeleiding en investeert in modulair opleiden. Het aanbieden van opleidingen in modules kent de volgende argumentatie: de zijinstromer kan kiezen met welke cursus er gestart wordt, afhankelijk van wat hij of zij het meest relevant en/of leuk lijkt. De opleidingen worden 's avonds aangeboden zodat het doel van snelle inzetbaarheid overeind blijft. We zien hier dat het maatwerk van het modulair opleiden (conclusie 8) en de begeleiding aan de voorkant (conclusie 9) belangrijk zijn in het succes van dit initiatief.

### 3 Hoppenbrouwers Techniek

Hoppenbrouwers Techniek is een techniekbedrijf dat met bijna duizend medewerkers in een groot deel van Nederland maar voornamelijk in Noord-Brabant opereert. Na een situatie van een tekort aan personeel is de organisatie zich gaan richten op het opleiden van volwassen zijinstromers. Hoppenbrouwers zet die zijinstromer centraal: ze komen niet met een vraag maar met een aanbod of uitdaging om zelf je droombaan binnen het bedrijf te zoeken (conclusie 1). Van belang is dat iedereen mag meedoen in de vorm van Inclusief HRM (conclusie 3): er wordt samen gekeken waar iemands talent het beste tot zijn recht komt en hoe dit talent kan worden benut en doorontwikkeld (conclusie 2). De talentontwikkeling van medewerkers

is de leidraad voor bedrijfsgroei. Hoppenbrouwers wil binnen vijf jaar groeien naar 2500 medewerkers verspreid over heel Nederland.

#### 4 **lamNL**

lamNL is een sociale onderneming die wordt gefinancierd met behulp van een Social Impact Loan en private investeerders. Het doel is om samen te werken met gemeenten en statushouders aan het werk te krijgen. De gemeente Veldhoven doet mee. Hier nemen 47 statushouders deel aan het initiatief. In elk traject staat de behoefte en het talent van de statushouder centraal. Afhankelijk van de behoefte wordt de scholing, stage of het (betaalde) werk vormgegeven. Talentontwikkeling en een Leven Lang Ontwikkelen staan centraal (conclusie 2 en 4). Er wordt sterk ingezet op werknemersvaardigheden, de Nederlandse taal en het nakomen van afspraken. Door het sfeertje van een ‘start-up’ vindt er veel ontmoeting plaats en komt creativiteit op gang, al is dat door de coronacrisis nu even anders.

#### 5 **Zandvoorstse Apotheken**

Tot besluit in deze reeks voorbeelden succesvolle initiatieven een lokaal, kleinschalig initiatief, de Zandvoortse Apotheken. Ook hier is een tekort aan aanwas de aanleiding om de werving anders vorm te geven. Karakteristiek aan dit initiatief is korte lijnen tussen de ketens als de SBA (branchevereniging), de Apothekersvereniging, het UWV en de lokale ROC's (conclusie 5). Het noemen waard zijn de vindplaatsen van zijinstromers. Naast adverteren op sociale media wordt in huis-aan-huis bladen geadverteerd (conclusie 10). Assistenten vinden het prettig in de buurt van de apotheek te wonen en komen in de meeste gevallen uit de regio. Iedereen kan zich aanmelden en krijgt een kans. De Zandvoortse Apotheken vinden diversiteit binnen het team belangrijk, hier wordt op gelet bij de werving en selectie van zijinstromers (conclusie 3).

## Op onderdelen succesvolle initiatieven

Ook zijn initiatieven zichtbaar geworden die succesvol zijn op onderdelen. Tegelijkertijd zijn er een of meer onderdelen die aandacht behoeven of waar ruimte voor verbetering is. Er volgt weer een selectie van vijf initiatieven.

#### 1 **Brainport Industries College**

De Stichting Brainport Industries College richt zich op de technische sector, met name de metaalbedrijven in de regio Zuidoost-Brabant. Er zijn vijfenvijftig regionale techniekbedrijven aangesloten en er wordt samengewerkt met het Servicepunt Leren en Werken in de regio. Het samenwerken met de belangrijke ketenpartners verloopt goed en de lijnen zijn kort. De combinatie van samenwerken in de keten op regionaal niveau draagt vaak bij aan succes (conclusie 5 en 10). Wat nog lastig wordt gevonden is het echt ontdekken wat een zijinstromer wil en kan. Als voorbeeld worden bij een zijinstromer weleens ‘speciale begeleiding’ of ‘persoonlijke subsidies’ vermeld. Werkgevers reageren dan vaak terughoudend, ‘dan zal er wel iets zijn’. Bij een scherper beeld en het beter kennen van de zijinstromer kan hier transparanter mee worden omgegaan.

#### 2 **Utrecht Zorg**

Utrecht Zorg is een werkgeversorganisatie binnen de sector zorg en welzijn in de provincie Utrecht. Het staat in contact met reguliere onderwijs- en zorgorganisaties. Het initiatief zet in op het toeleiden van zijinstromers naar werk. Succesvol in deze initiatieven zijn de regionale oriëntatie en de wendbaarheid van het initiatief als gevolg van de turbulente arbeidsmarktverschuivingen door de coronacrisis. Een verbeterpunt is de onboarding en begeleiding van zijinstromers die geplaatst worden: dit ligt deels aan de werkgeverskant en tegelijkertijd ziet Utrecht Zorg een kans om hier meer regie op te voeren (conclusie 5 en 9).

### 3 **BouwisWouw**

BouwisWouw is een initiatief om jongeren en werkzoekenden uit de wijk Utrecht Overvecht te enthousiasmeren voor een BBL-opleiding in de bouwsector. De Gemeente Utrecht werkt hierin samen met het ROC Midden-Nederland, het werkgeversservicepunt, schilder- en installatiebedrijven en scholen uit het voortgezet onderwijs. Een krachtig netwerk van ketenpartners met elk hun eigen rol (conclusie 5). Het traject en netwerk is opgetuigd, het bereiken en aantrekken van zijinstromers blijkt nog een uitdaging. Dat zit hem deels in het bereiken van jongeren in de wijk (inclusief HRM) en het ontketenen van het talent bij jongeren (talentontwikkeling). Zij vinden het soms lastig een beeld te schetsen wat zij leuk vinden aan de bouwsector. De Oriëntatiesprint is ontwikkeld om dit beeld aan de voorkant meer te vormen (conclusie 2 en 9).

### 4 **Ferro Techniek**

Ferro Techniek is een techniekbedrijf in de Achterhoek. Het bedrijf biedt stages aan voor zijinstromers vanuit de Anton Tjiddink-vakschool en het ROC Graafschapscollege. De reden dat Ferro Techniek meedoet is naast dat het economisch interessant is het van belang is dat de Achterhoek geen krimpregio wordt en er talentontwikkeling in de regio kan plaatsvinden (conclusie 2). Tegelijkertijd is de zijinstroom met sterke regionale en sectorale verbondenheid een risico. Als gevolg van de coronacrisis heeft de technische sector binnen de Achterhoek harde klappen gekregen. De hele keten van zijinstroom is maandenlang opgedroogd. We zien dat wendbaarheid en flexibiliteit op de proef worden gesteld (conclusie 6).

### 5 **Maintec**

Maintec levert kwalitatieve hoogwaardige banen en opleidingen in de volle breedte van de technische sector, met specialismen in de fiets- en auto-industrie. In de keten bezien is Maintec bezig met het toeleiden naar werk. Het vertrekpunt is wat een zijinstromer wil en waar hij of zij zich in wil ontwikkelen. Het Leven Lang Ontwikkelen wordt centraal gesteld (conclusie 4). We zien dat relatief veel vroege uitstroom plaatsvindt, mede door enkele selectiecriteria aan de voorkant. Dat zit hem in taalvaardigheid, werknemersvaardigheden en het moeten voldoen aan een technische test (conclusie 3).

## Initiatieven met verbeterpotentieel

Als laatste zijn er vijf initiatieven met verbeterpotentieel uitgelicht. Hier wordt zichtbaar dat een of meer factoren belemmerend optreden in het succesvol zijn of worden van het initiatief. Het zijn veelal schaduwzijden van de succesfactoren. Het gaat over drempels die worden opgeworpen voorafgaand aan de instroom, het ontbreken of niet functioneren van ketensamenwerking, te weinig inzet op talentontwikkeling en begeleiding van zijinstromers en het moeilijk vinden van nieuwe instroom. Ook is zichtbaar dat bij grote verstoringen van het systeem, zoals de coronacrisis, er niet snel mee geschakeld wordt of kan worden. Vaste en robuuste systemen, zoals de onderwijssector, blijken weinig flexibel en innovatief en ondervinden grote negatieve effecten van zo'n crisis. De selectie van de volgende vijf initiatieven geven hier meer beeld bij.

### 1 **Instituut Mentoris**

Mentoris leidt zijinstromers op voor banen in het onderwijs. Het gaat hier om arbeidsplaatsen in het primair, secundair en beroepsonderwijs. Een opleidingstraject duurt zo'n negen maanden, met een tijdsinvestering van een dag per week. Onderdeel hiervan is een meeloopstage van zestig uur in de onderwijspraktijk. Positief is dat deelnemende zijinstromers een beter beeld krijgen van wat werken in het onderwijs in praktijk betekent. Waar een verbeteringslag kan plaatsvinden is de aansluiting in de keten met mogelijke aanbieders van arbeidsplaatsen (conclusie 5), want nu dienen zijinstromers zelf hun stageplek te regelen. Dit komt mede doordat het Instituut zijinstromers opleidt vanuit heel het land. Inzetten op sterke ketens op regioniveau zou een verbetering kunnen opleveren in kwaliteit en plaatsing van zijinstromers (conclusie 10). Nu komt het soms voor dat zijinstromers laat of helemaal geen tijdelijke arbeidsplaats kunnen vinden.

**2 Stevig**

Stevig is als onderdeel van Dichterbij een zorginstelling voor mensen met een lichtverstandelijke handicap. De organisatie levert zorg in Limburg, Noord-Brabant en Gelderland. Het werven van zijinstromers is gestart nadat werving en aanwas van nieuw personeel lastig bleek. Positief is dat een persoonlijk, verkort ontwikkeltraject voor zijinstromers wordt samengesteld (conclusie 8). Dat heeft geleid tot maar liefst 30 succesvolle plaatsingen in 2019. Wat hier minder op orde is, is de structurele financiering en daarmee het voortbestaan van het initiatief. De structurele financiering vaart op de behoefte vanuit de werkgever die er nu is maar ook veranderend kan zijn. Incidentele gelden vanuit sectorplannen en stagefondsen zijn voldaan en niet opnieuw aan te vragen (conclusie 7).

**3 Cottus**

Cottus is een techniekbedrijf dat opereert in de regio's Helmond, Heerenvveen en Apeldoorn. Het biedt opleidingen voor zijinstromers tot het worden van lasser, elektromonteur en installatiemonteur. Het zijinstroomtraject begint met de 'Kickstart' van vier dagen per week, vier weken lang. In een soort roulette wordt kennisgemaakt met de verschillende mogelijkheden om in te werken. We zien dat door de relatieve grootschaligheid van het traject (300 zijinstromers in de Kickstart van 2020) de uitstroom relatief hoog is. Zo'n 40% valt uit gedurende de stage na de kickstart. Het zou kunnen zijn dat een meer gepersonaliseerde aanpak en intensievere begeleiding bijdragen aan minder uitval (conclusie 8). Tevens wordt het breder opleiden benoemd als aandachtspunt. Als er generieke vaardigheden worden aangewend dan verbreedt dit de inzetbaarheid van zijinstromers.

**4 Curio Entree**

Bij Curio Entree wordt een 1-jarige Entree-opleiding aangeboden. Entree is voor jongeren die geen middelbareschooldiploma hebben behaald, maar die wél goed voorbereid aan de slag willen. Een kracht is het regionale karakter van de opleiding, namelijk in het westen van Noord-Brabant. De contacten zijn regionaal georiënteerd en dit is een zichtbare succesfactor (conclusie 10). Wat beter kan is de samenwerking tussen gemeenten, zorginstellingen en overige aanbieders van arbeidsplaatsen. Het benutten van dit regionale netwerk is nog niet optimaal geslaagd, deels door dit punt van samenwerking in de keten (conclusie 5). De zijinstromer staat niet altijd centraal in het licht van een gezamenlijk belang. Er wordt nog vaak eerst aan het belang van de eigen organisatie gedacht.

**5 Vakmasters**

Uitzendbureau Vakmasters is opgericht door gezamenlijke bouwbedrijven in Nederland. Het is een uitzendbureau in Midden- en Zuid-Nederland dat nauw samenwerkt met Bouwmensen, het opleidingsinstituut van en voor de bouw. Vakmasters biedt banen voor zowel jonge talenten als voor ervaren werknemers. Het succes in cijfers is zo'n zeventig tot tachtig plaatsingen van zijinstromers bij een bouwbedrijf per jaar. Tegelijkertijd zien we dat begeleiding en talentontwikkeling pas plaatsvindt na een relatief strikte schifting aan de voorkant. Zo leverden zijinstromers met een taalachterstand of een migratieachtergrond weinig succes op en worden deze zijinstromers niet meer in trajecten toegelaten (conclusie 3).

# 7

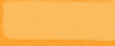
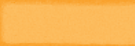

## Advies

GENERAL  ELECTRIC

MADE IN U.S.A.

VOLTS

450

 VOLTS ON INST.  
TERMINALS =  ON SCALE  
RESISTOR 



# Advies

Het onderzoek zou een vervolg moeten krijgen om de arbeidsmarktproblematiek op basis van de succesvolle zijinstroom-initiatieven en een nieuw cyclisch arbeidsmodel structureel en duurzaam op te lossen. De succesvolle zijinstroom-initiatieven verdienen bredere bekendheid en kunnen regionaal en landelijk worden uitgerold. Initiatieven zijn vaak slecht vindbaar.

Als wij de ontdekte succesvolle initiatieven delen kunnen we de trends en ontwikkelingen met een negatief effect op de arbeidsmarkt ombuigen naar het beoogde lonkende perspectief. Zodat zijinstroom niet langer een vraag is maar een vanzelfsprekendheid. Zodat iedereen - ook zonder startkwalificatie, met een taalachterstand en als herintreder - aan de slag kan gaan. Zodat je nooit te oud, te jong of te beperkt bent om te leren. Dat de huidige trends met negatieve effecten in het voordeel van de regio's zijn gekeerd.

De huidige aanpak om zijinstromers succesvol naar werk te begeleiden is te beperkt en te versnipperd. Ondanks alle goede bedoelingen van alle stakeholders in de keten neemt de – wellicht onbedoelde – onderlinge concurrentie nog steeds toe. Er is te weinig samenwerking, er is te weinig zicht op het behalen van samenwerkingseffecten en er wordt niet vanuit één gezamenlijk portemonnee gedacht. Kortom, de synergie ontbreekt volledig. Voor het oplossen van de krapte en de mismatch op de arbeidsmarkt is publiek-private ketensamenwerking cruciaal.

We stellen voor om een driejarig werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt' te starten om de arbeidsmarktproblematiek op basis van voorbeeldige succesvolle zijinstroom-initiatieven structureel en duurzaam op te lossen. Dat gaan we doen op basis van het onderzoek, het geleerde vanuit de arbeidsmarkt en de gesprekken met adviesraad en stakeholders. Het doel is om concurrentie te vervangen voor een werkprogramma gebaseerd op ketensamenwerking. Met een gezamenlijke ambitie en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

Hierbij zijn korte lijnen, elkaar kennen en vertrouwen erg belangrijk. Dat heb je in een regio sneller dan landelijk. Het advies is het werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt' te starten in een ketensamenwerking in de regio West-Brabant en het geleerde vervolgens te gebruiken voor een provinciale en landelijke uitrol.

Wat betreft die samenwerking kunnen we hier alvast in hoofdlijnen de partners noemen die wij zien in de keten in West-Brabant. We doelen hier op de partners die ons inziens nodig zijn om in het speelveld van de regionale arbeidsmarkt tot dialoog en oplossingen te komen. Succesvolle zijinstroom-initiatieven laten twee zaken zien. Men denkt al - zonder het te benoemen - cyclisch en men werkt samen in de keten.

## Beoogde partners

- 40+ zijinstroominitiatieven
- Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant
- Associate Degrees Academie
- Avans Hogeschool
- Breda University of Applied Sciences
- CURIO (ROC)
- Flex West-Brabant
- Gemeenten Bergen op Zoom, Breda en Roosendaal
- Nyenrode Business Universiteit
- PACT Brabant
- RWB Regio West-Brabant
- SBB (Stichting Beroepsonderwijs & Bedrijfsleven)
- SW-bedrijven West-Brabant (Sociale Werkvoorziening)
- Tilburg University
- UWV
- VNO-NCW ([www.brabantleert.nl](http://www.brabantleert.nl))
- Werk en Vakmanschap
- West-Brabant werkt door
- West-Brabant werkt met Talent

# 8

## Bronnen



# Bronnen

AIO Metalektro; **Experiment Voorschakelen zij-instroom**; Versie 1.0; juli 2019.

Algemeen Dagblad; **Rotterdam steekt 14 miljoen euro uit opbrengst Eneco-aandelen in omscholing werkzoekenden**; 30 september 2020.

Arbeidsmarktplatform PO; **Ervaringen met zij-instroom**; september 2019.

Arbeidsmarktplatform PO; **Zij-instroom en regionale samenwerking: eerste opbrengsten en ervaringen**; november 2018.

Brabants Dagblad; **Zet een ‘voortent’ op voor de arbeidsmarkt**; 6 oktober 2020.

BN de Stem; **Zorginstellingen schreeuwen om mensen: Brabants actieplan moet voorkomen dat zorgpersoneel stopt**; 7 oktober 2020.

Commissie Regulering van Werk; **In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk**; januari 2020.

De Ondernemer.nl; **Bestuursvoorzitter beroepsopleider Curio pleit voor afschaffing diploma's**; 14 september 2020.

De Ondernemer.nl; **Hoogleraar arbeidsmarkt: 'Aanpak cruciale omscholing is te versnipperd**; 12 oktober 2020.

Gemeente Rotterdam; **Economische verkenning Rotterdam 2019**; Veenman+; 2019.

Instituut Gak; **Jaarverslag 2019**; De Bij, 2020.

Interview Lidewey van der Sluis; **Ontwikkeling draait om de vraag: what matters?**; oktober 2020.

Interview Marc van der Meer; **Kansen pakken in de triple helix samenwerking**; juli 2020.

Irmgard Borghouts-Van de Pas, Mark Bosmans, Jana Veerschoor en Ton Wilthagen; **Overstappen op de arbeidsmarkt. Een onderzoek naar Van Werk Naar Werk-beleid en -trajecten**; Tilburg University, januari 2019.

Financieele Dagblad; **Coronacrisis legt problemen rond omscholing pijnlijk bloot**; 16 november 2020.

Financieele Dagblad; **VVD wil turbo op leven lang ontwikkelen**; 23 september 2020.

Luka Bastiaans, Remko ter Weijden en Arjan Huttinga; **Arbeidsmarkttrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk**; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; 2017.

Maurice de Greef en Merel Heimens Visser; **Succesfactoren voor post-initiële arbeidsmarktgerichte scholing. Onderzoek en advies naar een succesvolle implementatie van post-initiële arbeidsmarktgerichte scholing vanuit UWV**; Artéduc Vught; 2020.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; **Kamerbrief Routekaart Leren en Ontwikkelen**; 13 november 2020.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; **Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen**; november 2020.

NOS.nl; **Minister Slob maakt 9 miljoen extra vrij voor zij-instromers onderwijs**; 27 januari 2019.

NOS.nl; **Van de horeca naar de zorg? 'Op grote schaal omscholen lukt nu niet'**; 20 augustus 2020.

NRC Handelsblad; **De coronacrisis is een 'onvoorstelbare gamechanger' voor de arbeidsmarkt**; Christiaan Pelgrim; 8 mei 2020.

NU.nl; **Het talentenpaspoort komt op: kan het cv in de prullenbak?**; 30 september 2020.

NVA-seminar Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen (NVA); **"De arbeidsmarkt in beweging: hoe verder?"**. Bijeenkomst te Utrecht; 09 januari 2020.

Provincie Noord-Brabant; **Talent voor de kenniseconomie van morgen. Actieplan arbeidsmarkt 2020-2023**; 2020.

Sanja Franc en Deniza Kradzija; **Quintuple helix approach: The case of the European Union**; december 2019.

Sofie Cabus, Melline Somers en Wim Groot; **Aansluiting Onderwijs en Arbeidsmarkt, Rapportage van TIER met steun van Instituut Gak**; 2017.

Martijn van der Steen, Geert Teisman e.a.; **Werkende samenwerking. Handelingsopties van gemeenten voor het versterken van regionale economie en arbeidsmarkt**; juni 2018.

Monitor Actieprogramma Werken in de Zorg; **Bijlage 2 bij de Voortgangsrapportage Actieprogramma Werken in de Zorg**; mei 2019.

Prof. Dr. O.P. van Vliet; **Hoe globalisering de sociale zekerheid verandert**; juni 2019.

Public Result; **Monitor economisch programma Zuid-Limburg**; februari 2020.

Public Result; **Transitieatlas beroepsonderwijs Achterhoek**; december 2017.

Suzanne IJzerman; **UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies. Technische beroepen, Factsheet arbeidsmarkt**; januari 2018.

Trouw; **Omscholen in coronatijd kan werken, maar dan moet het wel slim gebeuren zegt deze ondernemer**; 29 september 2020.

Volkscrant, de; **Weer het gevoel dat je meetelt, dankzij een basisbaan**; 15 januari 2020.

Wim Verhoeven, Peter de Klaver, Dick Snel, Martin Belder, Aad van de Engel, Douwe Grijpstra; **Arbeidsmarkt en Onderwijs Logistiek Kwantitatief**; Panteia; 2016.

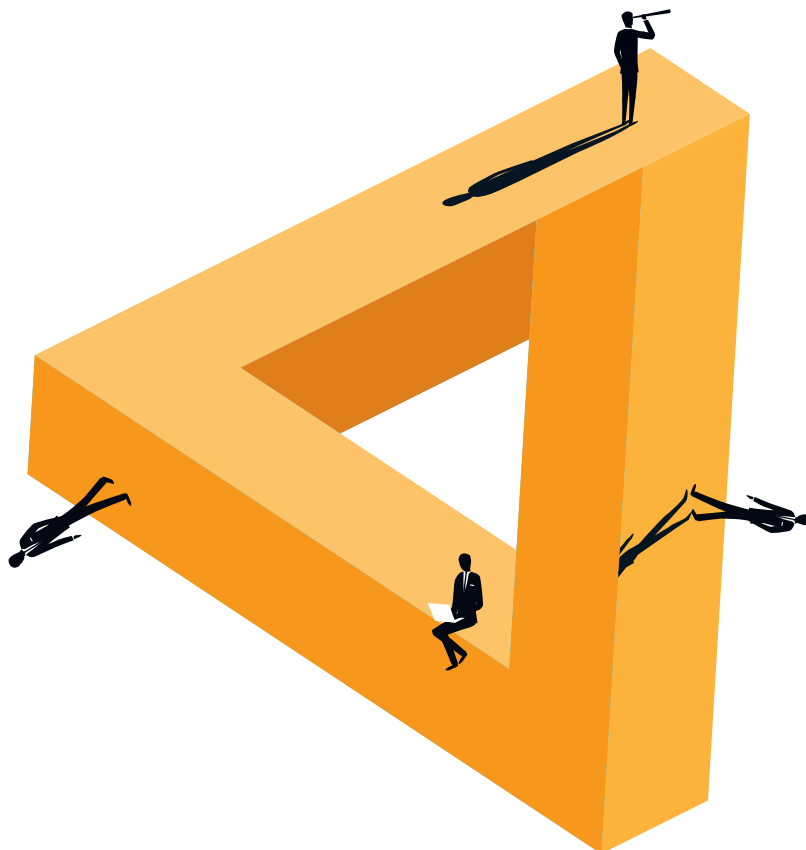
# 9

## Contourenschets werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt'



# Context

## Volop werk, maar hoe kom je aan een baan?



De arbeidsmarkt is krap. Door de maatregelen als gevolg van de corona-pandemie zijn overschotten ontstaan. Tegelijk blijven vacatures ongevuld in de techniek, de zorg en welzijn en het onderwijs. Om uit de impasse te geraken is het managen van zijinstroom cruciaal. Lang niet alle potentiële zijinstromers beschikken over de competenties en de vaardigheden om aan de slag te gaan in de tekortsectoren. Er is een grote kloof te overbruggen, de mismatch tussen de behoefte van werkgevers enerzijds en de inbreng van potentiële werknemers anderzijds.

We zien tevens dat beroepen voortdurend en steeds sneller veranderen. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn onderdeel van het nieuwe normaal op de werkvloer. Krapte, mismatch, flexibiliteit en wendbaarheid: voor werkgevers en werknemers brengen deze factoren zowel kansen als bedreigingen. Hoe hiermee om te gaan? Velen weten er zich eigenlijk geen raad mee. Aan zowel de vraag- als aanbodzijde van de arbeidsmarkt is men zoekende naar nieuwe inzichten en duurzame perspectieven. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid en arbeidsmarkt in Nederland door te investeren in maatschappelijke projecten, onderzoek en leerstoelen. De bevindingen van dit rapport zullen daarbij helpen.

# Perspectief

## Ketensamenwerking en integrale aanpak zijinstroom

De huidige aanpak om zijinstromers succesvol naar werk te begeleiden is te beperkt en te versnipperd. Ondanks alle goede bedoelingen van alle stakeholders in de keten neemt de – wellicht onbedoelde – onderlinge concurrentie nog steeds toe. Er is te weinig samenwerking, er is te weinig zicht op het behalen van samenwerkingseffecten en er wordt niet vanuit één gezamenlijk portemonnee gedacht. Kortom, de synergie ontbreekt volledig. Voor het oplossen van de krapte en de mismatch op de arbeidsmarkt is publiek-private ketensamenwerking cruciaal.

We stellen voor om een driejarig werkprogramma ‘Zijinstroom en Arbeidsmarkt’ te starten om de arbeidsmarktproblematiek op basis van voorbeeldige succesvolle zijinstroom-initiatieven structureel en duurzaam op te lossen. Dat gaan we doen op basis van het onderzoek, het geleerde vanuit de arbeidsmarkt en de gesprekken met adviesraad en stakeholders. Het doel is om concurrentie te vervangen voor een werkprogramma gebaseerd op ketensamenwerking. Met een gezamenlijke ambitie en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.





Om een beeld te krijgen van wat daarvoor nodig is, hebben we op basis van de uitkomsten van het onderzoek onderstaande SWOT-analyse opgesteld.

### Externe analyse (kansen en bedreigingen)



#### Kansen

Behoefte aan zingeving en zelfontplooiing  
Talent, passie en ervaring worden belangrijker  
Hoger instroompotentieel



#### Bedreigingen

Toenemende concurrentie  
Flexibiliteit en wendbaarheid arbeidsmarkt  
Mismatch arbeidsmarkt

### Interne analyse (sterkten en zwakten)



#### Sterkten

Aandacht voor de menskant (ambities)  
Talent zien en (h)erkennen  
Al doende leren



#### Zwakten

Versnippering en onvindbaarheid  
Achterhaalde HRM  
Starheid vakscholing

# Diagnose

## Werkprogramma ‘Zijinstroom en Arbeidsmarkt’



Op basis van bovenstaande diagnosematrix komen we tot de volgende vier programmalijnen voor het werkprogramma ‘Zijinstroom en Arbeidsmarkt’:

- 1 Talent en waarde**

Organisaties die talent en waarde aan elkaar weten te koppelen, zijn zeer succesvol. Het slagen van een zijinstroominitiatief gaat dikwijls over het goed managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde.
- 2 Talentontwikkeling**

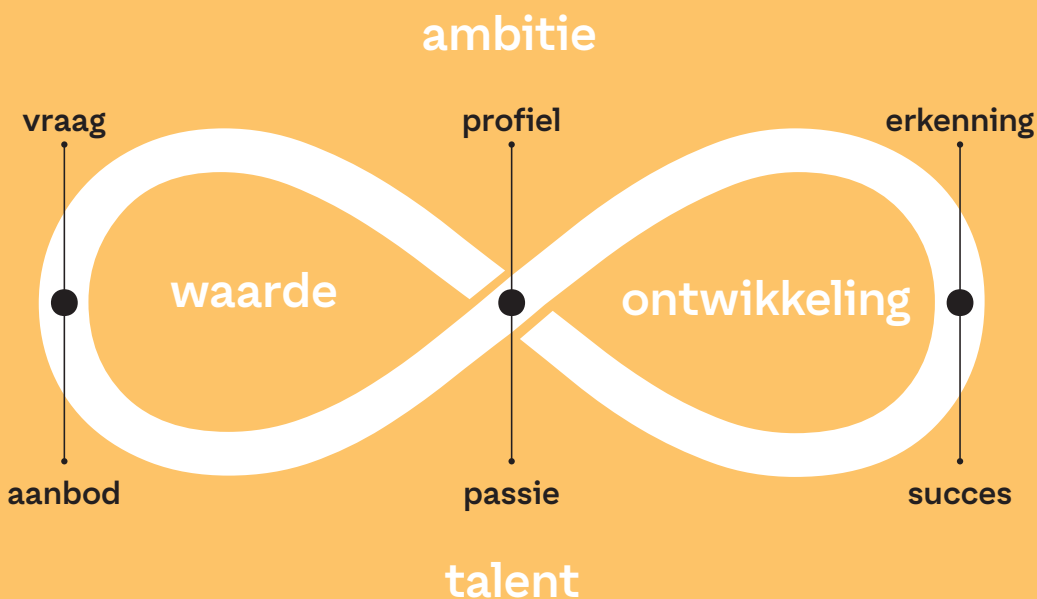
Bedrijven en opleiders maken steeds vaker werk van talentontwikkeling. Strategisch talentmanagement en het individueel inrichten van vakscholing zijn belangrijke voorwaarden om mensen succesvol naar een andere loopbaan te begeleiden.
- 3 Inclusief HRM**

Inclusief human resource management (HRM) moet versneld worden ingevoerd om meer mensen aan het werk te krijgen. Systemen voor human resource management zijn achterhaald. Er blijft teveel arbeidspotentieel onbenut.
- 4 Leven lang ontwikkelen**

Het op peil houden van kennis en vaardigheden is noodzakelijk in een kenniseconomie. In het ideale geval besteden we een derde van de tijd aan werken, een derde aan leren en een derde aan doceren. Leven lang ontwikkelen wordt de nieuwe norm in de arbeidsmarkt.

# Samenwerking

## Ketensamenwerking in plaats van concurrentie



**Flex West-Brabant**

**Gemeente Bergen op Zoom,  
Breda en Roosendaal**

**RWB Regio West-Brabant**

**SW-bedrijven  
West-Brabant**  
(Sociale Werkvoorziening)

**UWV**

**VNO-NCW**

**www.brabantleert.nl**

**Werk en Vakmanschap**

**40+  
zijinstroominitiatieven**

**Agenda Beroepsonderwijs  
West-Brabant**

**PACT Brabant**

**SBB**  
(Stichting Beroepsonderwijs & Bedrijfsleven)

**West-Brabant werkt  
met Talent**

**Associate Degrees  
Academie**

**Avans Hogeschool**

**Breda University of  
Applied Sciences**

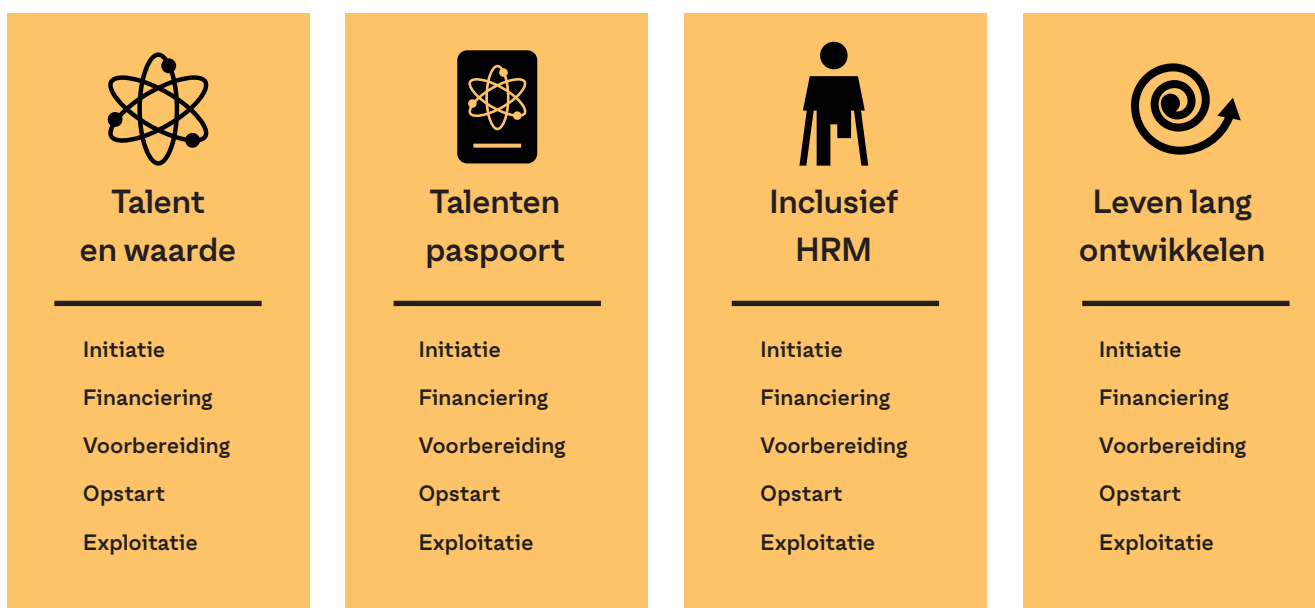
**CURIO (ROC)**

**Nyenrode Business  
Universiteit**

**Tilburg University**

# Fasering

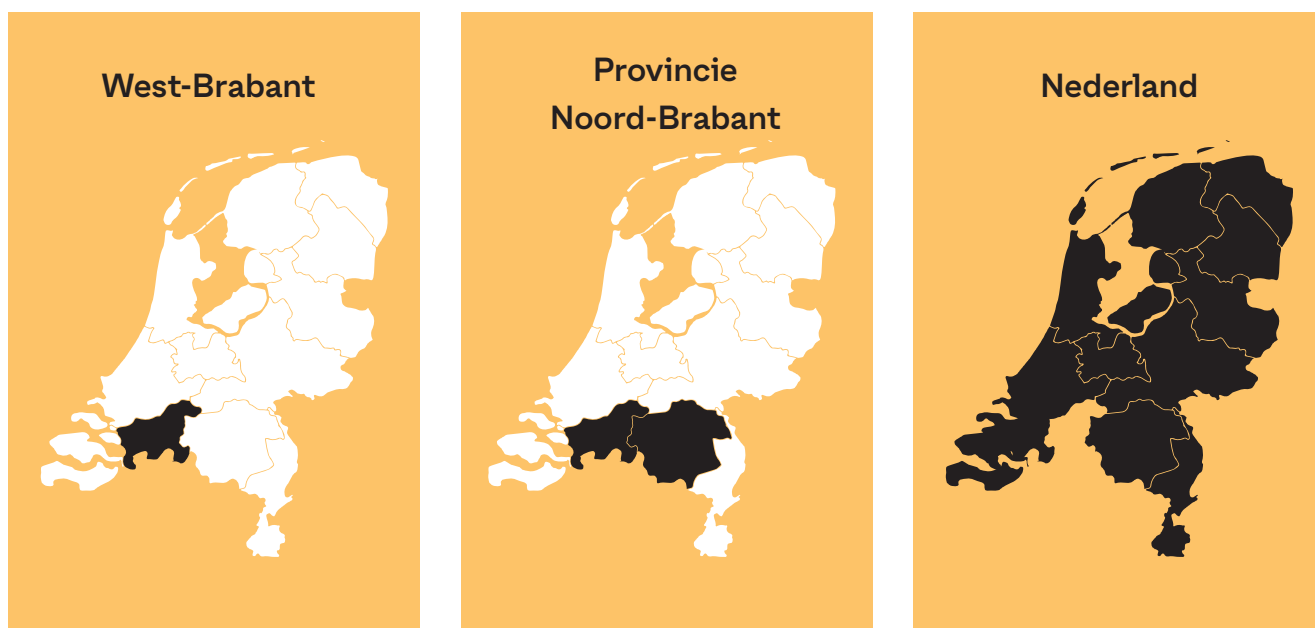
Van regionaal naar provinciaal naar landelijk



jaar 1

jaar 2

jaar 3



# Opbrengsten

## Tools en werkende schakels in de keten

De vier programmalijnen van het werkprogramma ‘Zijinstroom en Arbeidsmarkt’ hebben als doel de kansen die zijinstroom kan hebben op de arbeidsmarkt te verzilveren en de bedreigingen om te buigen. We willen dat talent en waarde gekoppeld zijn, dat er sprake is van talentontwikkeling en dat we werken naar inclusief human resource management en een leven lang ontwikkelen.

En we willen meer. We gaan het werkprogramma zodanig inrichten dat zijinstroom op de kortere termijn zichtbare effecten in de regio West-Brabant heeft en dat het op de langere termijn ook een systematische impact op de landelijke arbeidsmarkt heeft.



**Samen met ketenpartners  
vanuit vertrouwen werken.**



**Toolkits ontwikkelen,  
operationaliseren en  
exploiteren**



**Gelden bundelen om het werk-  
programma te financieren.**



**Concrete samenwerkingseffecten  
behalen in het werkprogramma  
‘Zijinstroom en Arbeidsmarkt’.**

# Voorbeelden

## Kleine greep uit het werk van Rijnconsult



### Landelijke werkgroep Regionaal Ecosysteem Beroepsonderwijs

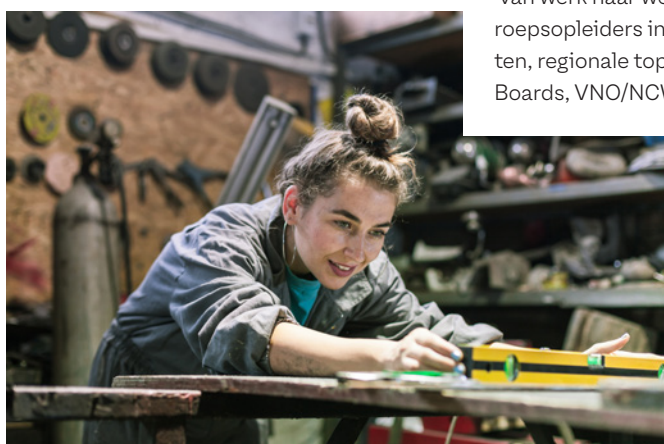
Een aanpak waarbij met alle betrokken in- en rondom het mbo in co-creatie een toekomstvisie op het mbo en een bijbehorende actieagenda wordt gemaakt.

Doel is het mbo nauw te laten samenwerken met het vmbo en het hhbo, met bedrijven en diverse overheden in regionale ecosystemen (levende netwerken, de triple helix).



### Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant

Het opzetten en werkbaar krijgen van een krachtig netwerk hebben de werelden van onderwijs, overheid en bedrijfsleven (triple helix) dicht bij elkaar gebracht met thema's als 'Leven Lang Ontwikkelen' en 'van werk naar werk'. Deelnemers: beroepsopleiders in hele kolom, 18 gemeenten, regionale topsectoren, Economic Boards, VNO/NCW, brancheverenigingen.





### Innovatiecentrum Zorg & Welzijn Drechtsteden

Adaptie van technologie/digitalisering en een schrijnend personeelstekort zijn op dit moment de grootste uitdagingen in de zorg van morgen. Hoe worden zorgorganisaties toekomstbestendig en innovatief? Hoe worden ze uitdagende werkgevers voor jongeren met ambitie? Hoe gaat het beroepsonderwijs al doende leren en om-, bij- en herscholing organiseren?



### Logistics Valley

Logistics Valley verbindt ondernemers, overheid en kenniscentra voor een krachtig duurzaam en innovatief logistiek Gelderland en werkt aan een krachtige duurzame economie in de logistiek en transport in de regio. Het samenwerkingsverband richt zich op de volgende thema's: arbeidsmarkt, duurzaamheid en innovatie, markt- en business development en fysieke bedrijfsomgeving.



### HLO Logistiek Moerdijk

Met dit onderzoek concluderen we of een hybride leeromgeving logistiek (HLO), of mogelijk andere vormen van publiek private samenwerkingen, duurzaam kunnen bijdragen aan de arbeidsmarkt vraagstukken van haven- en industrieterrein Moerdijk. Deze logistieke hotspot moet op termijn werk bieden aan vier- tot vijfduizend mensen.



# 10

## Bijlagen

**Adviesraad**

**Interviewvragen**

**Data analyse**

**Resultaten enquête bevindingen  
tussenrapportage**

**Impactactiviteiten**

**Factsheets initiatieven**



# Adviesraad

De projectgroep heeft zich laten bijstaan door een adviesraad bestaande uit:



**Prof. dr. Marc van der Meer**

bijzonder hoogleraar onderwijsarbeidsmarkt en onafhankelijk adviseur mbo-sector.



**Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis**

hoogleraar strategisch talent management Nyenrode en buitengewoon hoogleraar North-West University Zuid-Afrika.



**Drs. Jeroen Sas**

directie werknemersregelingen Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



**Peter van der Velden**

oud-burgemeester en voorzitter Coöperatie Werk en Vakmanschap.



**Drs. Auke Blaauwbroek**

directeur-eigenaar Strategiecentrale en bestuurder FNV.

# Interviewvragen

## 1 Het initiatief

### Doel

Het identificeren van het zijnstroom-initiatief, het soort deelnemers aan het initiatief achterhalen, inzicht verkrijgen in de opzet van de vakscholing, financiering en data.

### Hoofdvraag

Kunt u iets vertellen over het zijnstroom-initiatief?

### Subvragen

- a Voor welk beroepenveld is het initiatief bedoeld?
- b Welke regio bedient u?
- c Welke partijen zijn betrokken bij het zijnstroom-initiatief?
- d Hoe is de vakscholing / het zijnstroom-initiatief vormgegeven / georganiseerd?
- e Hoe zit de financiering van het initiatief in elkaar?
- f Is er sprake van structurele of incidentele financiering?
- g Heeft u cijfers (data) t.a.v. aantal deelnemers en het aantal deelnemers dat daadwerkelijk instroomt? (vragen om getallen en opsturen data)

## 2 Behoeften

### Doel

Te achterhalen of men de behoeften van zijnstromers ophaalt en hoe bepalend deze zijn voor het succes van het initiatief.

### Hoofdvraag

Kennen jullie de behoeften van de zijnstromers?

### Subvragen

- a Halen jullie behoeften t.a.v. het zijnstroom-initiatief op? (ja of nee)
- b En zo ja, welke behoeften halen jullie zoal op? (opsomming)
- c Bij wie halen jullie deze behoeften op?
- d Wat levert het kennen van deze behoeften op in relatie tot een succesvolle instroom? (hier gaat het om het verband tussen kennen van de behoeften en het succes van de instroom)
- e Worden bij werkgevers a.d.h.v. deze behoeften werkprocessen heringericht?
- f Zo ja, welke zijn dat? (het gaat hier om voorbeelden van aangepaste werkprocessen)

## 3 Gelijke Kansen

### Doel

Het verkrijgen van inzicht of het zijinstroom-initiatief dezelfde kansen biedt voor iedereen, zonder onderscheid des persoons, buitensluiting of achterstelling van groepen of personen?

### Hoofdvraag

Biedt het zijinstroom-initiatief gelijke kansen voor iedereen en op welke wijze is dat zichtbaar?

### Subvragen

- a Worden er voorwaarden gesteld aan de kandidaten voordat zij mogen deelnemen aan het zijinstroom-initiatief? En zo ja, welke voorwaarden en wie stelt deze? (opsomming)
- b Is er in het initiatief sprake van gelijke kansen voor alle deelnemers? Zo ja, wat wordt daar dan concreet aan gedaan? (opsomming)
- c Heeft u in een van de werkprocessen iets aangepast om aan de wensen/eisen van de zijinstromers tegemoet te komen en zo ja wat precies?
- d Wat levert het bieden van gelijke kansen op in relatie tot een succesvolle instroom? (hier gaat het om het verband tussen bieden van gelijke kansen en het succes van de instroom)
- e Worden er door de werkgevers bij de afsluiting van het zijinstroom-initiatief nog voorwaarden gesteld voor indiensttreding? Zijn er bijvoorbeeld verschillen in contractvorm e.d.? En zo ja, welke? (opsomming)
- f Eerst korte toelichting op wat werkfit is. Wordt er in het zijinstroominitiatief gewerkt aan het werkfit maken van de deelnemers? En zo ja, op welke wijze? (opsomming)

## 4 Succesvolle Match

### Doel

Het verkrijgen van succes- en faalfactoren voor een succesvolle match.

### Hoofdvraag

Onder een succesvolle match verstaan wij ...

### Subvragen

- a Welke factoren in uw initiatief leiden tot een succesvolle match? (opsomming)
- b Wat zijn de specifieke succesfactoren van de (vak)scholing?
- c Wat zijn belemmerende factoren voor een succesvolle match? (opsomming)
- d Wanneer is er volgens u sprake van een succesvolle match (oftewel, wat zou uw definitie van een succesvolle match zijn?)
- e Hebben alle betrokkenen bij dit initiatief een gedeelde ambitie? Waaruit bestond deze gezamenlijke ambitie?
- f Was er de wil om samen te werken en belemmeringen op te lossen? Zo ja, kunt u een voorbeeld geven?
- g Wat zou u de volgende keer anders doen? Wat wilt u nog kwijt over het zijinstroom-initiatief?

## 5 Corona

### Context

Corona is een gamechanger voor de arbeidsmarkt. Vanwege de corona-maatregelen neemt de ongelijkheid op de arbeidsmarkt toe, verslechtert de positie van jongeren en worden bepaalde sectoren hard getroffen (toerisme, evenementen, horeca). Werkeloosheid neemt toe en sommige sectoren zitten nog meer verlegen om personeel. (zorg, landbouw en bijvoorbeeld logistiek). Ondanks dat er zijnstroom-initiatieven zijn, is er wellicht nu nog meer behoefte aan zijnstroom-initiatieven en een verdere kwaliteitsslag.

### Doel

Het verkrijgen van inzichten in de gevolgen van de maatregelen als gevolg van de corona-pandemie op zijnstroom-initiatieven (opsomming van allerlei effecten). Het verkrijgen van inzicht welke succes- en faalfactoren van de huidige zijnstroom-initiatieven positief kunnen bijdragen aan succesvolle zijnstroom in de 'nieuwe arbeidsmarkt als gevolg van corona. En wat er mogelijk nog meer nodig is aan maatregelen.

### Hoofdvraag

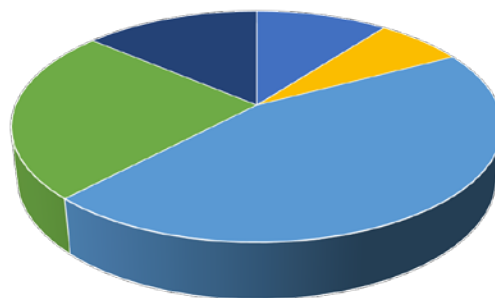
Hebben de corona-maatregelen effect op uw zijnstroom-initiatief, en zo ja, welke effecten?

### Subvragen

- a U heeft de succes- en belemmerende factoren van uw initiatief genoemd. Welke van deze factoren kunnen uw inziens bijdragen aan het behoud van succesvolle zijnstroom-initiatieven in deze snel veranderende arbeidsmarkt veroorzaakt door corona?
- b Welke andere maatregelen zijn volgens u nodig voor succesvolle zijnstroominitiatieven in deze snel veranderde arbeidsmarkt veroorzaakt door corona?

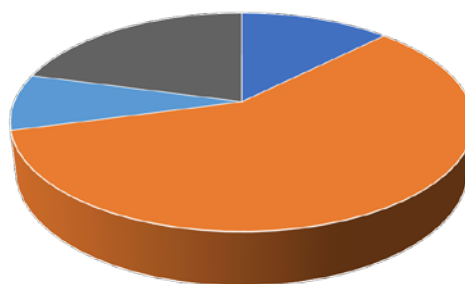
# Data analyse

## Topsectoren



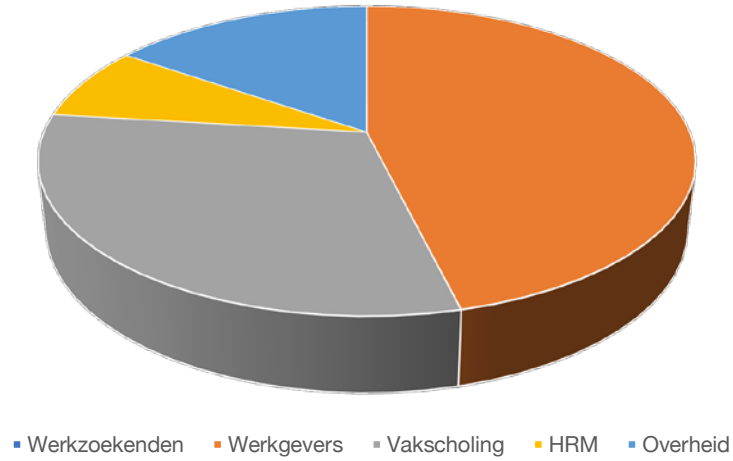
- Agri & Food
- Chemie
- Creatieve Industrie
- Energie
- High Tech
- Life Sciences & Health
- Logistiek
- Tuinbouw
- Water

## Organisatievorm

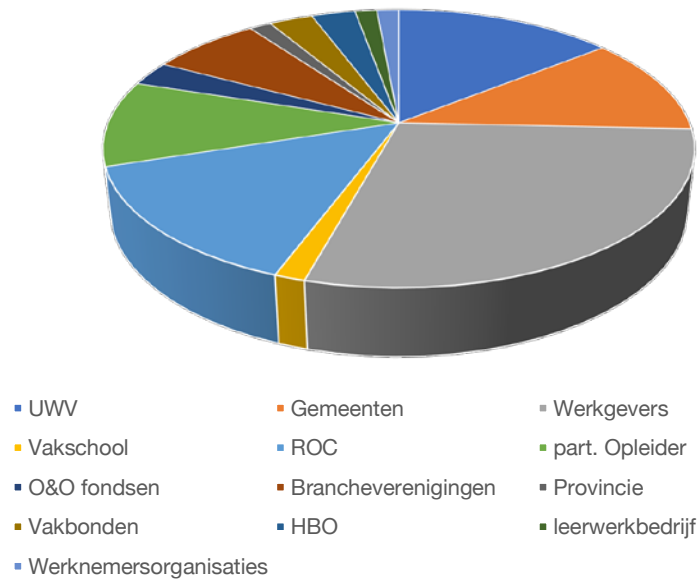


- bedrijf
- instelling
- Rijk
- Provincie
- Gemeente
- Universiteit/Hogeschool
- Intermediair
- Ingenieurs- en adviesbureaus
- Onderwijs

### Ketenonderdeel

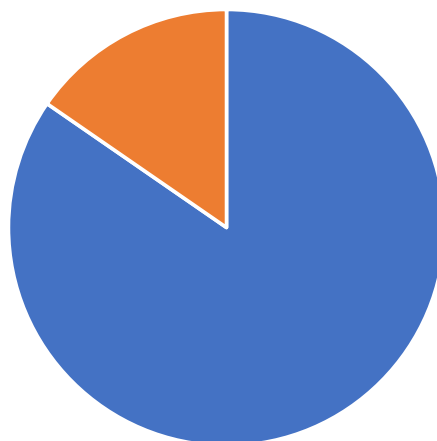


### Betrokken ketenpartners



## Is de financiering structureel of incidenteel?

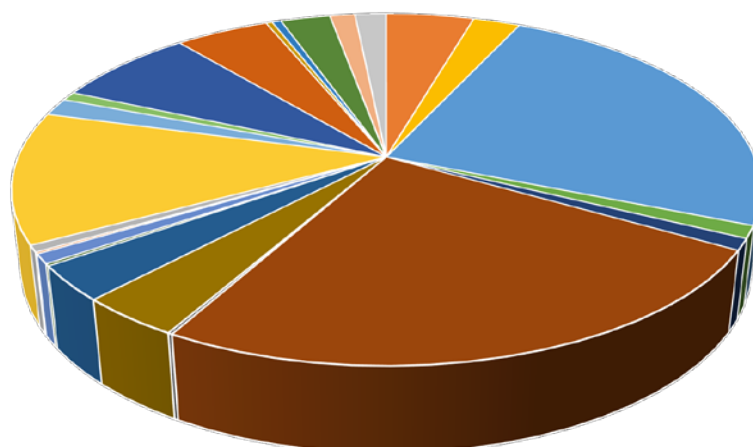
Financiering



■ Structureel ■ Incidenteel

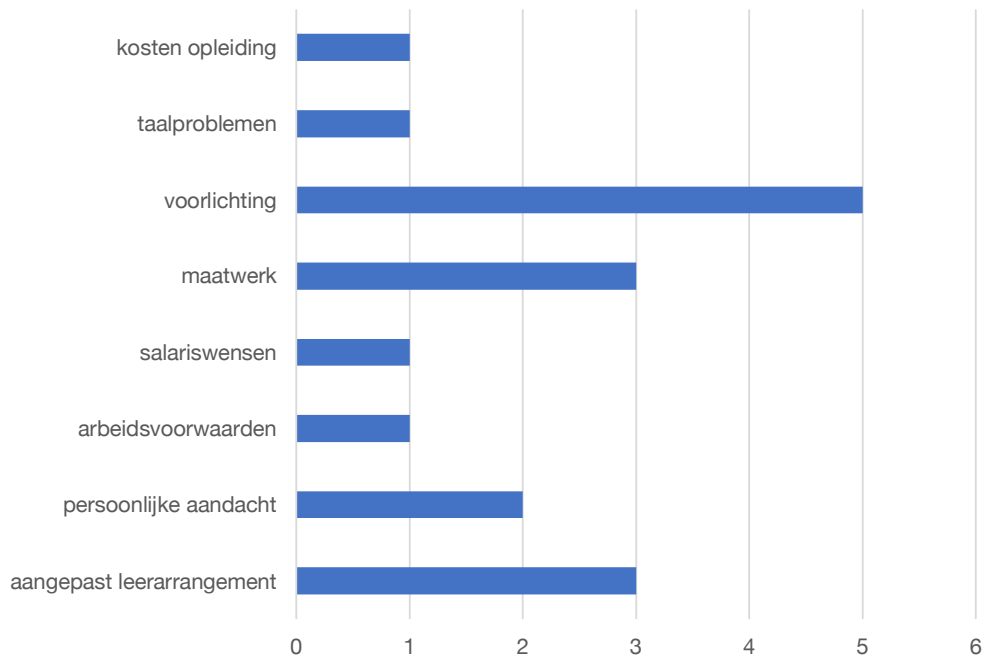
## Hoeveel personen nemen deel aan het initiatief?

Aantal deelnemers

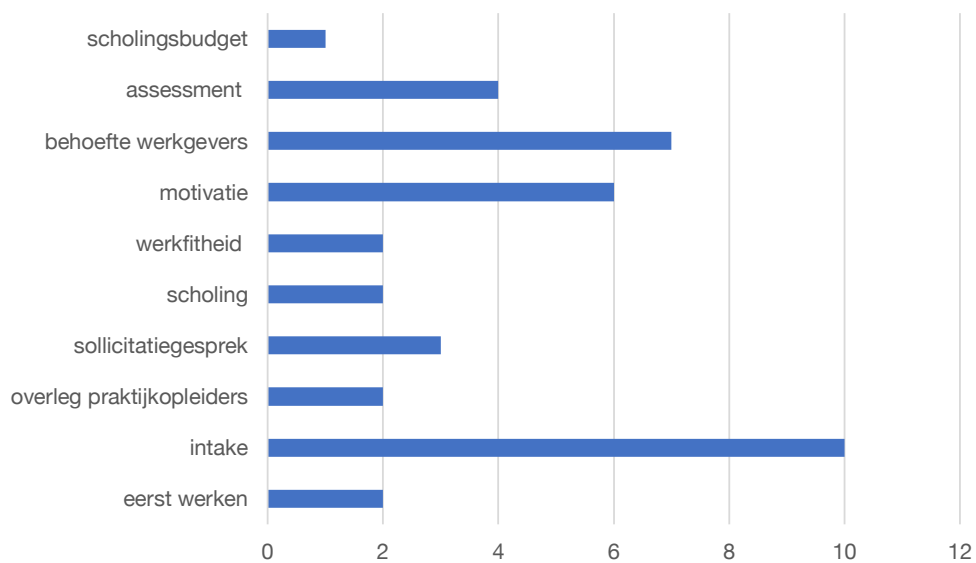


## Behoeften

### Individuele behoeften



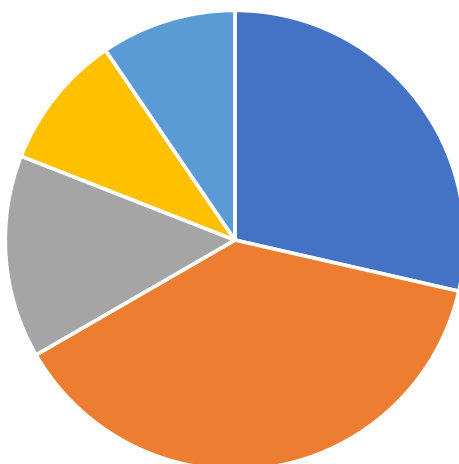
### Contextuele behoeften





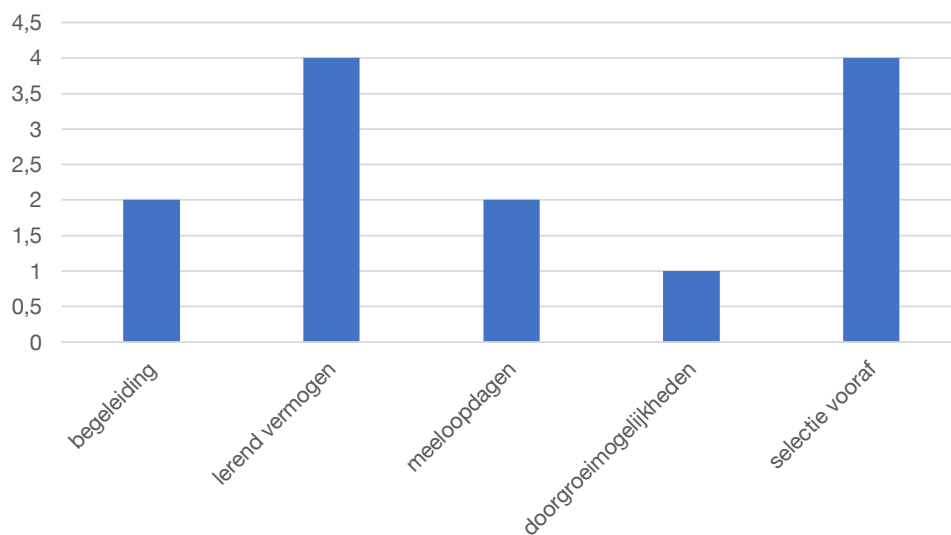
## Kansen

### Gelijke kansen vanuit het individu



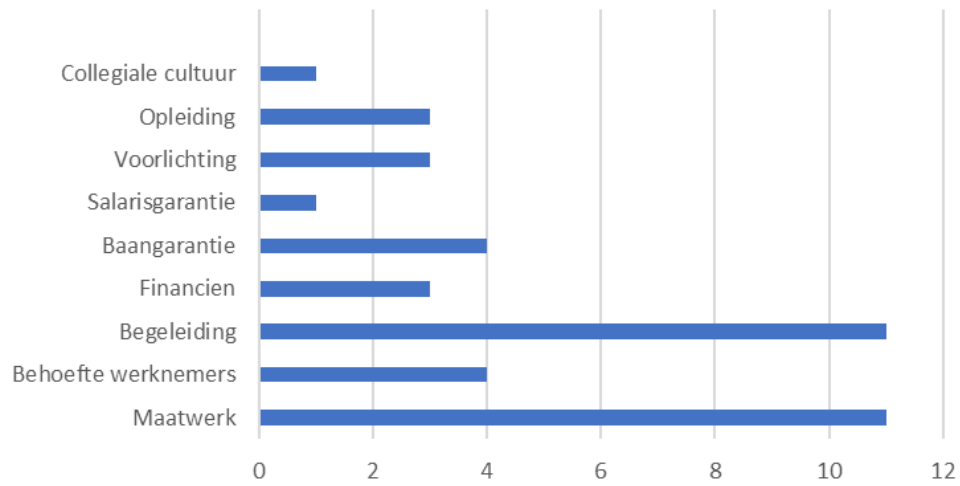
■ maatwerk ■ motivatie ■ werkfitheid ■ levenservaring ■ persoonlijk gesprek

### Gelijke kansen vanuit de context

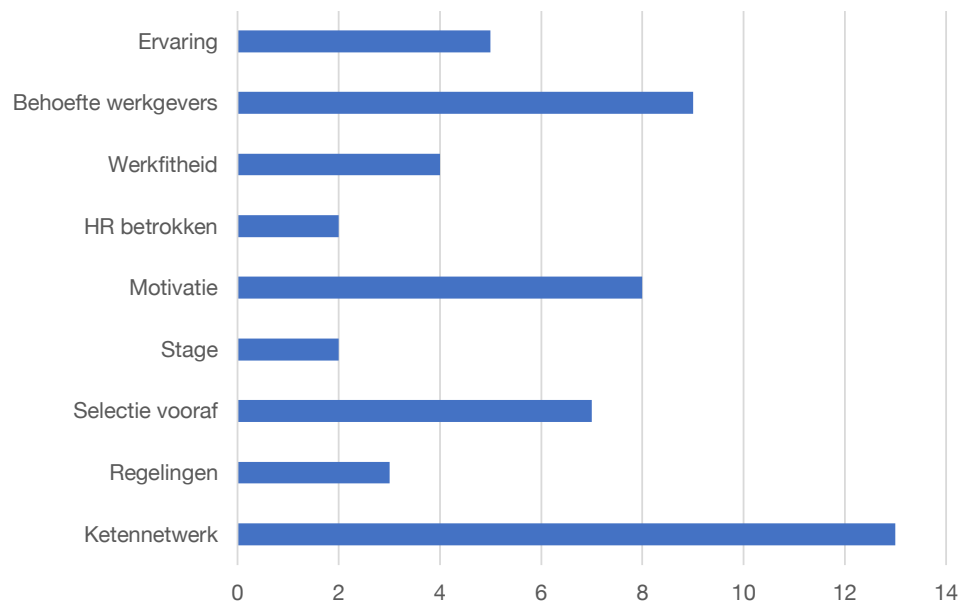


# Succesvol

## Succesvol vanuit het individu



## Succesvol vanuit de context



# Resultaten enquête bevindingen tussenrapportage

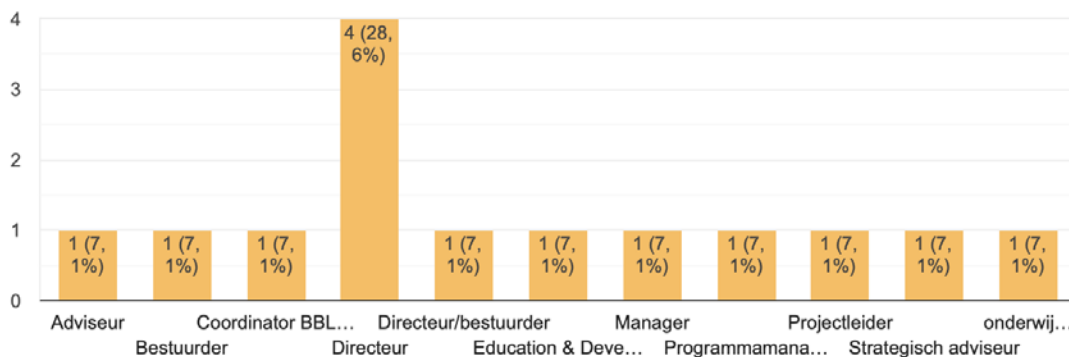
## Inventariserend onderzoek Zijinstroom

In juni 2020 is de tussentijdse rapportage voor het inventariserend onderzoek naar Zijinstroom opgeleverd en aangeboden aan Instituut Gak. Hierna is een werkplan opgesteld voor de tweede helft van 2020. In de tussenrapportage is een aantal exploratieve hypothesen benoemd. Deze zijn opgesteld aan de hand van verzamelde bronnen en vergaarde data uit afgenomen interviews. In voorliggend stuk ordenen we de bestaande beelden en rode draden en verrijken we ze met data uit een digitale vragenlijst (enquête). Verschillende geïdentificeerde schakels uit de keten hebben digitaal een antwoord gegeven op een aantal aanvullende vragen, om zo de bestaande hypothesen te toetsen en te verrijken.

Er zijn veertien respondenten die de vragenlijst ingevuld hebben. Volgende figuren geven inzicht in de functies en sectoren waar de respondenten werkzaam zijn.

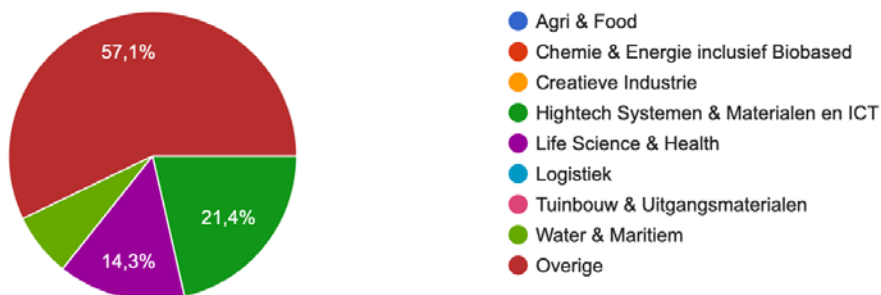
### Functie

14 antwoorden



### Voor welke sector werkt U

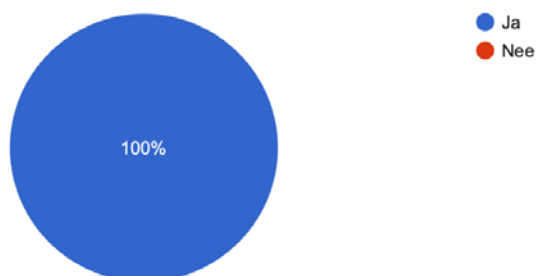
14 antwoorden



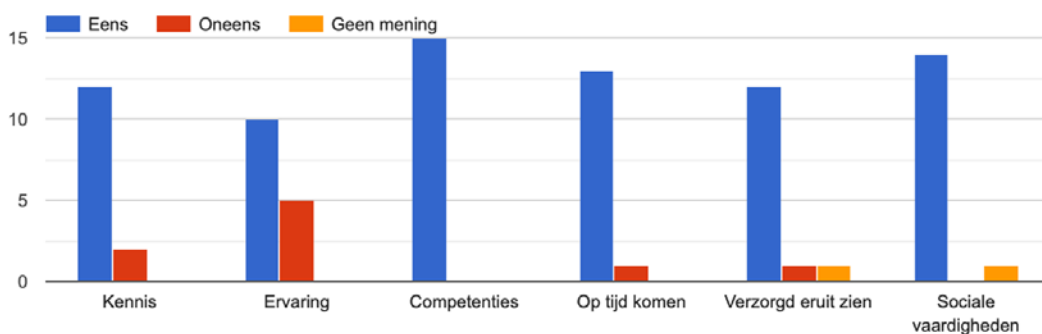
## De vraag naar zijinstroom: Werkfitheid

Ik vind het belangrijk om werkfitheid vast te stellen

15 antwoorden



Werkfitheid is

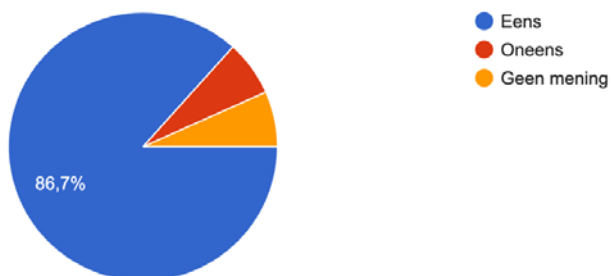


Ophalen van de specifieke vraag

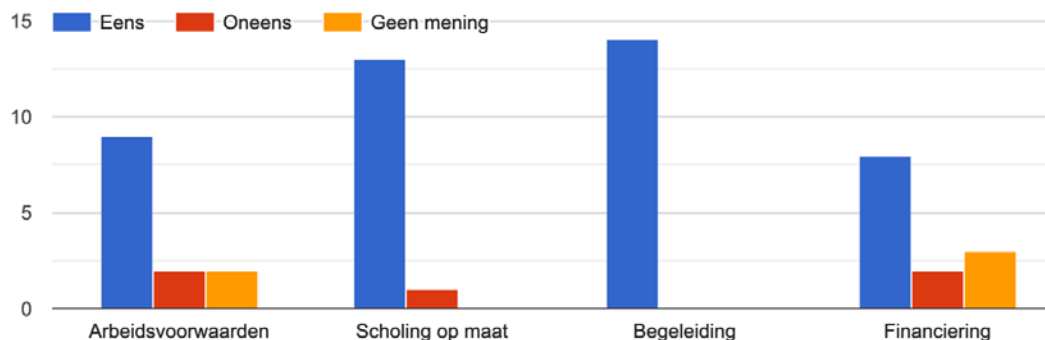
Te beginnen met een stelling over het ophalen van de specifieke vraag, deze luidt: 'Als vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht en belemmeringen worden weggenomen, dan zullen zijinstroomtrajecten succesvol zijn.'

Ik ben het eens met deze stelling

15 antwoorden



**Wat moet op orde zijn voordat een zijnstroomtraject kan starten**

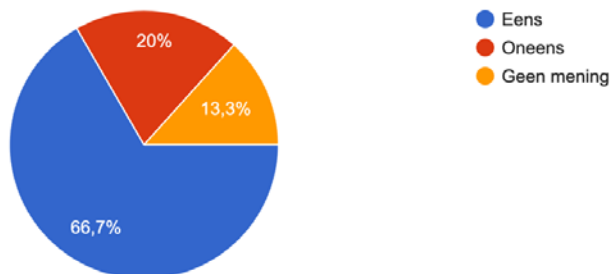


**Inclusieve HRM inrichten**

Ook als het gaat om inclusieve HRM inrichten is gestart met een stelling, namelijk: ‘Het tekort aan gekwalificeerd personeel dwingt bedrijven om inclusief HRM (niemand uitsluiten) in te richten.’ De ruime meerderheid (71%) is het eens met deze stelling, al zijn de respondenten hier minder unaniem.

**Ik ben het eens met deze stelling**

15 antwoorden

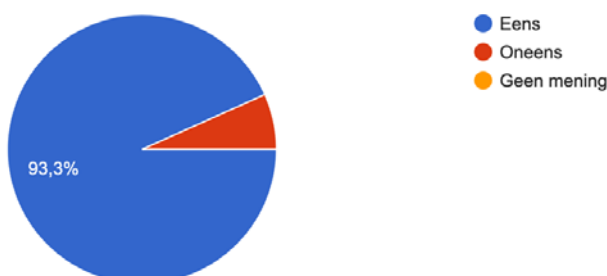


**Het aanbod van potentiële zijnstromers**

Werkfitheid en talent. De stelling luidt: ‘Werkfitheid en aangeboren talent zijn van waarde voor werk, organisaties en de maatschappij.’ Bijna iedereen (dertien respondenten) is het eens met deze stelling.

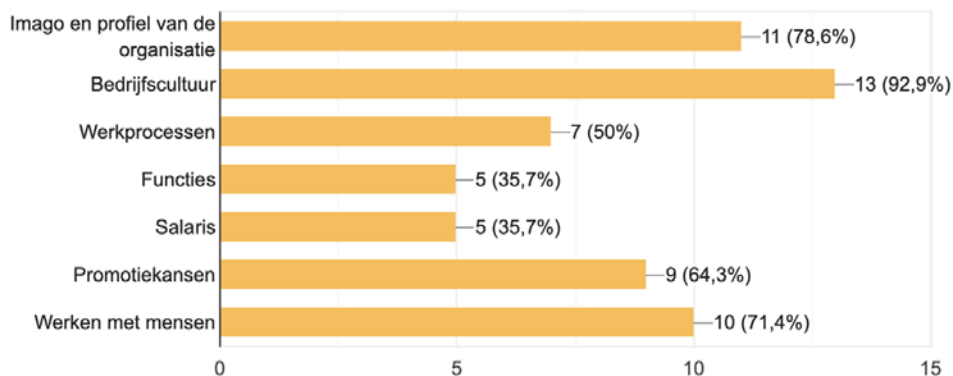
**Ik ben het eens met deze stelling**

15 antwoorden



**Welke van onderstaande zaken voegen volgens U waarde toe**

14 antwoorden

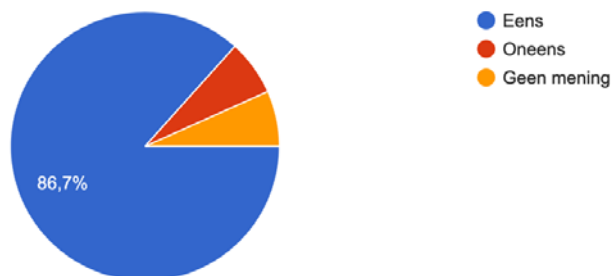


**Identificeren van vindplaatsen**

In dit onderdeel gaan we in op de plekken waar zijinstromers worden opgespoord. Te beginnen met de stelling: ‘Het identificeren van de vindplaatsen van zijinstromers is het meest succesvol door het geven van voorlichting, mond tot mond reclame en innovatief gebruik van social media.’

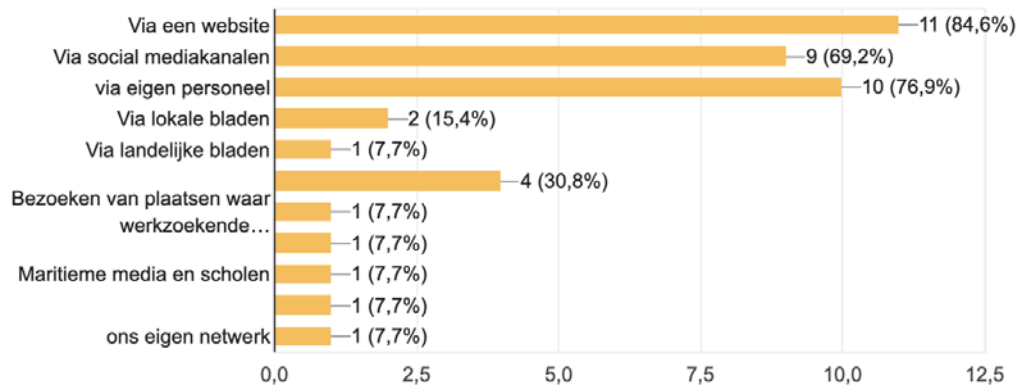
**Ik ben het eens met deze stelling**

15 antwoorden



**Als ik werknemers zoek dan gaat de werving**

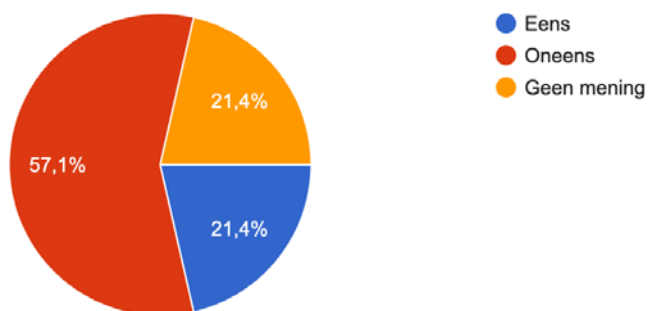
13 antwoorden



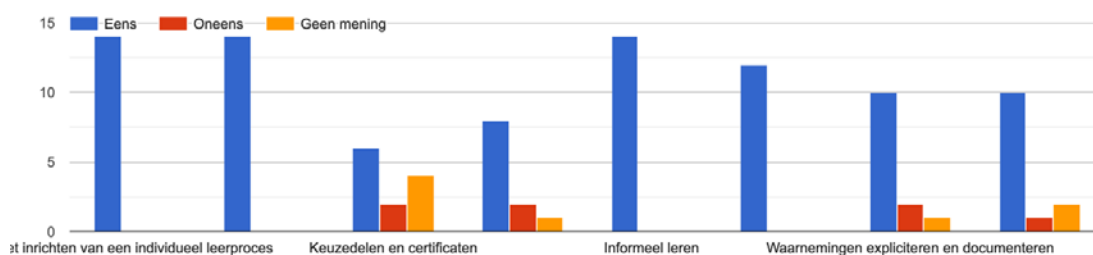
### Volwassen vakscholing

We zoomen in op de manier waarop volwassen vakscholing wordt vormgegeven. De stelling luidt: 'Bedrijven passen leerarrangementen die rekening houden met het leervermogen, eerder verworven competenties en al doende leren alleen maar aan, als met een zijinstroomtraject start.'

13 antwoorden



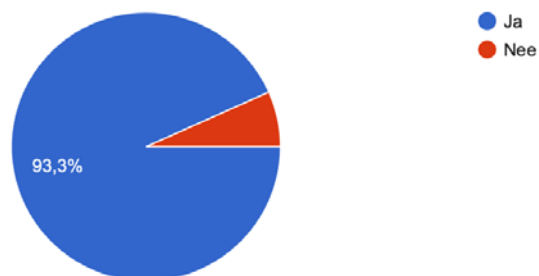
### Bij scholing zijn de volgende zaken belangrijk



### Coronacrisis

Denkt U dat de coronacrisis invloed heeft gehad op het zijinstroominitiatief

15 antwoorden



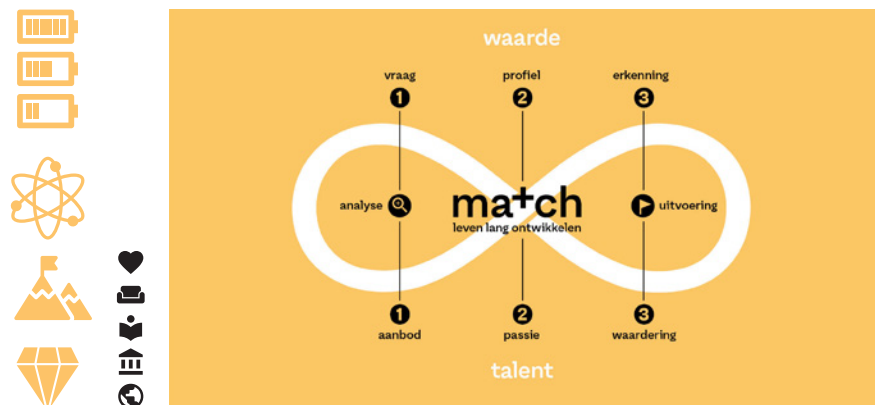
# Impact-activiteiten

Het onderzoek is ondersteund door impact-activiteiten. Met de wijze waarop we het onderzoeksproces hebben gericht, namelijk zoveel als mogelijk in co-creatie, en het uitvoeren van impactactiviteiten willen we draagvlak bij alle betrokken partijen voor het vervolgtraject creëren. Hiervoor hebben we de volgende zaken gedaan:

## Visualisaties

We zijn gestart om de vraagstelling en de opbrengsten zoveel mogelijk te visualiseren. Beelden zeggen meer dan woorden. Voor het onderzoek is het belangrijk te kiezen voor duidelijke, krachtige beelden om net die extra aandacht te krijgen.

# match



## Webinar

Op basis van de opgedane contacten via de interviews, website en de relaties van Rijnconsult en de adviesraad is een webinar gehouden met adviesraad en HRM-professionals.





**Factsheets**

Om de initiatieven overzichtelijk in beeld te brengen zijn er factsheets gemaakt. Hierbij wordt een dwarsdoorsnede gegeven van een vijftal zeer succesvolle initiatieven, een vijftal op onderdelen geslaagde initiatieven en een vijftal initiatieven waar verbeterpotentieel zichtbaar is (.

**Financiering**  
Er is sprake van structurele financiering. De opstart en doorontwikkeling van dit zijnstroominitiatief wordt de komende vier jaar gefinancierd uit RFP-gelden. De uitvoering van het programma wordt gefinancierd uit eigen middelen (OC&W) en middelen uit het bedrijfsleven.

**Ambitie**  
Het doel van dit programma is om in 2023 minimaal 100 mensen van 18 jaar en ouder met een maatwerk op maatwerktraject te hebben toegelaten naar duurzame arbeidsrelaties.

**Talentontwikkeling**  
Er is de verwachting dat mensen die met collectieven met de volgende voorkeuren op de opleiding, en arbeidsmarkt, zich soms al met weinig aanpakkingen kunnen ontwikkelen tot zeer belangrijke en loyale werknemers. Met diploma.

**Resultaat**  
Op dit moment hebben 40 kandidaten deelgenomen. 25 kandidaten zijn reeds geplaatst.

**Waarde**  
Een kandidaat is succesvoller als een bedrijf de begeleiding aanpast aan de kandidaat.

**Talent**  
Bepalend is de persoonlijke drive en het talent hebben om zich te ontwikkelen op het gebied van techniek, logistiek of zorg & dienstverlening.

**Vraag**  
De behoeften van kandidaten zijn vooral: informatievoorziening en talentontwikkeling. Daarnaast hebben de behoeften aan duidelijkheid over het te volgen traject.

**Aanbod**  
Het initiatief richt zich op mensen die extra ondersteuning nodig hebben. Dit zijn met name vrouwen zonder startkwalificatie.

**Ophalen**  
De behoeften van deelnemers worden opgehaald in een intakegesprek met de deelnemer. Tijdens de intake wordt gericht op leerbaarheid, taalniveau en werkritmisch. Ook wordt afgeleid ingegaan op de motivatie van de deelnemer.

**Vindplaatsen**  
Er is behoefte aan duidelijkheid over het te volgen traject, de eventuele kosten, deelnemers in groepen met eigen leefstijlproblemen, en indien nodig oplossingen voor kinderopvang. Tandartsen stellen de week uren bij huis i.v.m. afhankelijkheid van het openbaar vervoer.

**Inclusief HRM**  
Het traject biedt gelijke kansen, veel worden er staan geproefd vooropgesteld aan instroom.

**Leven Lang Ontwikkelen**  
Mocht een kandidaat niet werkt zijn volgt eerst een voorproefje bij Eigen van 12 weken. Hierin worden kandidaten werkt gemaakt.

**Online platform**

Als laatste hebben we een domeinnaam (www.zijnstroom.nl) gereserveerd en is er een website ontwikkeld waar tijdens het onderzoek informatie kon worden aangevraagd en contact kon worden gelegd met de projectgroep. Later zullen op de website de onderzoeksresultaten worden gepubliceerd.



# Factsheets initiatieven



## Financiering

De uitvoering van het programma wordt gefinancierd uit eigen middelen, subsidies (OC&W) en middelen uit het bedrijfsleven.



### Ambitie

Het doel van dit programma is om in 2023 tenminste 800 mensen van 18 jaar en ouder met een maatwerk opleidingstraject te hebben begeleid naar duurzame arbeidsrelaties.

## match

### Talentontwikkeling

Er is de ervaring dat mensen die niet uitkomen met de reguliere voorzieningen op de opleidings- en arbeidsmarkt, zich soms al met weinig aanpassingen kunnen ontwikkelen tot zeer bekwame en loyale werknemers. Met diploma!



### Resultaat

Op dit moment hebben 40 kandidaten deelgenomen. 25 kandidaten zijn reeds geslaagd.



**Een kandidaat is succesvoller als een bedrijf de begeleiding aanpast aan de kandidaat.**

**Bepalend is de persoonlijke drive en het talent hebben om zich te ontwikkelen op het gebied van techniek, logistiek of zorg & dienstverlening.**

### Vraag

De behoeften van kandidaten zijn vooral: inkomenszekerheid en taalontwikkeling. Daarnaast hebben ze behoefte aan duidelijkheid over het te volgen traject.

### Aanbod

Het initiatief richt zich op mensen die extra ondersteuning nodig hebben. Dit zijn met name volwassenen zonder startkwalificatie.

### Ophalen

De behoeften van deelnemers worden opgehaald in een intakegesprek met de deelnemer. Tijdens de intake wordt getest op leerbaarheid, taalniveau en werkfitheid. Ook wordt uitvoerig ingegaan op de motivatie van de deelnemer.

### Vindplaatsen

Er is behoefte aan duidelijkheid over het te volgen traject, de eventuele kosten, deelnemen in groepen met eigen leeftijdsgenoten, en indien nodig oplossingen voor kinderopvang. Ten slotte zoeken de kandidaten werk dicht bij huis i.v.m. afhankelijkheid van het openbaar vervoer.

### Inclusief HRM

Het traject biedt gelijke kansen, wel worden er eisen gesteld voorafgaand aan instroom.

### Leven Lang Ontwikkelen

Mocht een kandidaat niet werkfit zijn volgt eerst een voortraject bij Ergon van 12 weken. Hierin worden kandidaten werkfit gemaakt.



## Financiering

Kosten zijn voor Lyvore zelf. Zijinstromers krijgen meteen salaris. Lyvore betaalt ook de opleiding. Nu is dat nog duur (derde leerweg).



### Ambitie

Lyvore levert een zeer actieve bijdrage aan ontwikkelingen in de zorgtechnologie. Vanuit de visie 'waardevol ouder worden' is het onze ambitie in te zetten op innovaties die van toegevoegde waarde zijn voor het welbevinden van cliënten.

## match

### Talentontwikkeling

Hoe succesvol een match is lijkt persoonsafhankelijk, wel is het voor alle zijinstromers mogelijk om door te groeien. Of dat gebeurt ligt echt aan je eigen drijfveren. De kansen zijn er in elk geval. 'Mensen zijn binnen Lyvore van een schoonmaakfunctie naar verpleegkundige gegaan!'



### Resultaat

De zorg kan nog steeds kwalitatief geleverd worden, al staat de personeelscapaciteit steeds meer onder druk.



Er zijn verschillende persoonlijke en vaktechnische ontwikkelmogelijkheden binnen Lyvore. Zo bieden ze opleidingen aan die je (verder) specialiseren of juist je horizon verbreden. Je kunt nieuwe vaardigheden leren en je bestaande vaardigheden verbeteren. Lyvore daagt regelmatig zorgmedewerkers uit mee te denken over passende, interne opleidingen om zo waarde te creëren.

#### Vraag

Welke opleidingen, cursussen of bijscholingen je volgt, hangt bij Lyvore voor een groot deel af van de persoonlijke ambities en belangstelling. Maar ook de behoefte van het team en de zorgvraag van de cliënten spelen een rol.

#### Ophalen

Het ophalen van behoeften gebeurt niet aan de voorkant maar tijdens de introductiecursus. Hier worden verschillende aspecten van het werk getoond en hierna wordt de behoefte van de zijinstromer gepeild.

#### Inclusief HRM

Er is sprake van inclusief HRM, echter er is een beperkt aantal beschikbare plaatsen voor zijinstromers, ondanks het tekort aan personeel. Dat komt omdat de begeleiding anders niet goed kan worden vormgegeven.

Lyvore is groot voorstander van een leven lang leren. Dat is niet voor niets. Scholing en loopbaanontwikkeling werken twee kanten op. Jij krijgt meer plezier in je werk en hebt een beter carrièreperspectief en tegelijkertijd groeit de kwaliteit van de organisatie.

#### Aanbod

Lyvore maakt geen onderscheid tussen zijinstromers maar kijk wel naar 'bagage': zo wordt het instapniveau bepaald. In volle breedte van de zorg, van niveau 1-2 tot hbo is er aanbod.

#### Vindplaatsen

De afdeling recruitment zoekt (veelal online) naar sollicitanten en organiseert de trajecten.

#### Leven Lang Ontwikkelen

Scholing wordt modulair aangeboden. Na een introductiecursus kun je modules (à 3-4 maanden) 'stapelen' om je diploma te behalen. Lyvore is bezig om deze scholing het predikaat volwassenonderwijs te laten krijgen.

## Financiering



Wij maken gebruik van beschikbare subsidies; praktijkleren van de overheid en subsidies van OTIB het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de technische installatiebranche. Deze subsidies dekken deels de opleidingskosten.



### Ambitie

Hoppenbrouwers Techniek wil in vijf jaar tijd groeien naar 2.500 medewerkers verspreid over 25 vestigingen in heel Nederland.

## match

### Talentontwikkeling

Slechts een kleine 10 procent van de zijinstroom leidt niet tot een match.



### Resultaat

Hoppenbrouwers heeft geen last van een tekort aan personeel. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt solliciteren elk jaar voldoende mensen om de groei te verwezenlijken.



Door te groeien wil Hoppenbrouwers een belangrijke bijdrage leveren aan technologische ontwikkelingen, zoals het CO2-neutraal maken van de industrie en de gebouwde omgeving, het installeren van technieken die het voor ouderen mogelijk maakt om langer zelfstandig thuis te wonen en het ontwikkelen van 'smart buildings'.

Hoppenbrouwers zet volledig in op talentontwikkeling. Ontwikkeling van medewerkers is leidraad voor bedrijfsgroei. Ondernemende medewerkers openen nieuwe vestigingen. Het installatiebedrijf gelooft dat

### Vraag

Hoppenbrouwers draait het om. Ze komen niet met een vraag, maar met een aanbod of uitdaging. Zoek zelf je droombaan binnen het bedrijf.

### Aanbod

Iedereen mag meedoen. Er wordt samen gekeken waar iemands talent het best tot zijn recht komt en hoe dit talent vervolgens kan worden ontwikkeld.

### Ophalen

Hoppenbrouwers maakt geen onderscheid in aanbod.

### Vindplaatsen

De HRM-, PR- en opleidingsafdeling zorgen er samen voor dat er in alle schakels van de keten wervingsactiviteiten plaatsvinden.

### Inclusief HRM

De HRM is inclusief. De missie is dat men voor medewerkers, klanten en scholen werkt.

### Leven Lang Ontwikkelen

Men verzorgt zelf de opleidingen. Kernwoorden zijn: specialiseren, doorgroeien, techniek is constant in ontwikkeling, resultaat spreekt tot de verbeelding.



## Financiering

Het project wordt gefinancierd door private investeerders. Er is sprake van incidentele (projectmatige) financiering.



### Ambitie

Vanaf het startpunt, het concept van start-up, bepaalt de setting en daarmee het succes van uiteindelijk plaatsing. Doel is om dit voor veel meer plaatsen te doen.

## match

### Talentontwikkeling

Dagelijks wordt er zowel onderling als met begeleiders gesproken over welke activiteit de deelnemer wil ondernemen om de doelstelling ( taal en werk ) te behalen. Dit wordt door de begeleiding constant gefaciliteerd.



### Resultaat

Aan de start 64 statushouders, op dit moment nog 47 deelnemers die in het initiatief deelnemen. De focus is gericht op taalontwikkeling en werk.



Door de band genomen zijn het bedrijven die open staan voor diversiteit in de organisatie en ook bereid zijn hiervoor werkprocessen en regels aan te passen.

Het concept is gestoeld op jump movement methode waarin de verantwoordelijk ligt bij de deelnemers en dat op basis van hun behoeften het traject wordt vormgegeven.

### Vraag

De behoeften van deelnemers zijn voornamelijk het opbouwen van een bestaan, het aan de slag kunnen gaan en dat alles in een veilige setting.

### Ophalen

De behoeften van deelnemers wordt opgehaald in een intakegesprek met iam NL.

### Inclusief HRM

Voorwaarden om mee te doen zijn motivatie ( kunnen én willen ), minimaal 28 uur kunnen werken en niet analfabeet zijn.

### Aanbod

Vanaf dag 1 werken de deelnemers in een start-up situatie waarin de eigen behoeften om te werken aan taalontwikkeling en aan het werk te gaan centraal staan.

### Vindplaatsen

UWV, gemeenten, contact met organisaties die zich bezighouden met statushouders (COA).

### Leven Lang Ontwikkelen

Voor iedere deelnemer is de stap naar trainingen, scholing, meeloopdagen, dagstages én werk individueel ingegeven, afhankelijk van de behoeften van de deelnemers.



## Financiering

Financiering van BBL wordt door de apotheek zelf gedaan, vanuit SBA wordt de werking en selectie alsmede het project zelf, bekostigd. Er worden subsidies aangevraagd om de kosten voor de apotheek te drukken.



### Ambitie

Nog meer samen optrekken met school, SBA, UWV en de vereniging, je doet het samen.

## match

### Talentontwikkeling

Kans op match is groot als er lokaal geworven wordt: assistenten wonen graag in de buurt van de praktijk. Eenmaal binnen zijn er veel ontwikkelkansen.



### Resultaat

Komende tijd zijn er 5 BBL plekken in de apotheek, 2 in het 2e jaar en 3 die dit jaar starten.



Het imago van het vak en de specifieke apotheek zijn goed. Investeren in goed personeel is wat waard, en dat mag wat kosten.

Inhoudelijk is dit een prachtige plek om door te ontwikkelen. Opleiding is BBL en vrij streng als het gaat om werkfit, rekenen- en taalvaardigheid.

### Vraag

Wel specifiek omdat zijinstromers iets willen met de apotheek, dienstverlening, medicijnen. Soms niet helemaal een beeld van wat het werk echt inhoudt.

### Ophalen

Apothekers hebben vanuit het initiatief de keuze en je ziet dat men een BBL-er kiest die de diversiteit in het team versterkt. Dat kan zijn obv leeftijd (ivm huidige leeftijdsopbouw) of achtergrond.

### Inclusief HRM

Iedereen mag meedoen en krijgt een kans ongeacht leeftijdsopbouw) of achtergrond. Door de behoorlijk strenge selectie op opleidingsniveau, reken en taal-toets en vaardigheden, is werkfit zijn een voorwaarde om deel te nemen.

### Aanbod

Goede imago van het vak en de specifieke apotheek (je laat zien dat je wil investeren) Bieden van een startsalaris boven het instapsalaris vergeleken met als je rechtstreeks van de opleiding komt.

### Vindplaatsen

Aanwezigheid op banenmarkt levert niets op, beter werkt adverteren in huis aan huis bladen en via social media en websites.

### Leven Lang Ontwikkelen

Iedereen mag meedoen en krijgt een kans. Apothekers hebben vanuit het initiatief de keuze en je ziet dat men een BBL-er kiest die de diversiteit in het team versterkt. Dat kan zijn obv leeftijd (ivm huidige leeftijdsopbouw) of achtergrond.



## Financiering

De financiering is structureel. Alle bedrijven betalen per jaar contributie aan de stichting. Het bedrag is afhankelijk van de omvang van het betreffende bedrijf. Er is geen sprake van een prestatieverplichting voor de stichting.



### Ambitie

Nog beter ontdekken wat zijinstromers kunnen en echt willen, zodat nog meer succesvolle plaatsing plaatsvindt.

## match

### Talentontwikkeling

Beeld en geluid bij het beroep en het werken in de technische sector. Werkfit zijn, en dan met name op tijd komen bij de bedrijven waar deelnemers werken en leren.



### Resultaat

De ketensamenwerking met alle betrokken partijen gaat goed en heeft constant de aandacht nodig.



Een belangrijke succesfactor is de deelnemer zelf. Dat vraagt inzicht in wat de deelnemer kan, wil en dat hij of zij dat ook kan laten zien.

Als er bij een deelnemer veel sprake is van subsidies, en allerlei andere documenten t.a.v. begeleiding, rugzakjes, etc. dan wordt er vaker terughoudend gereageerd door werkgevers. Laat ze eerst kennismaken met de persoon zelf. De rest volgt.

### Vraag

Zijinstromers zoeken naar een baan in de techniek in de regio, vanuit heel diverse achtergronden.

### Ophalen

In een kennismakingsgesprek wordt kennisgemaakt met de deelnemer en gekeken of er kans van slagen is bij instroom in een BBL-traject.

### Inclusief HRM

Deelnemers krijgen eenzelfde gelijke behandeling als de reguliere BBL-studenten. Wel wordt gevraagd naar motivatie en werkfitheid.

### Aanbod

Het werven van kandidaten voor de instroom wordt door de stichting uitgevoerd en richt zich met name op het werven en selecteren van toekomstige BBL-studenten. Dit op basis van de vacatures die door de bedrijven zijn gesteld.

### Vindplaatsen

Het inventariseren, categoriseren en organiseren van de vraag naar vak- en beroepsopleidingen in de metaal en mechatronica en het werven van kandidaten voor de instroom hiertoe doet de stichting.

### Leven Lang Ontwikkelen

De betrokken partijen zijn 55 aangesloten bedrijven in de regio en er wordt o.a. samengewerkt met het Servicepunt Leren en Werken.



## Financiering

Financiering vindt structureel plaats vanuit het ministerie van VWS.



### Ambitie

Utrecht Zorg heeft feeling met de regionale arbeidsmarkt. Het wil een vaste speler worden als toeleider op de arbeidsmarkt.

## match

### Talentontwikkeling

Verkorte opleidingen zijn er (nog) nauwelijks. Belangrijk is een passend salaris en passende opleiding. Uiteraard naast het goed inventariseren van de behoeften van de zijinstromer.



### Resultaat

Utrecht Zorg matcht zo'n 100-150 zijinstromers per jaar. Uiteraard is er contact met veel meer mensen, dat aantal overstijgt de duizend.



De voorlichting van 'wat wil je' is heel belangrijk en een kritische succesfactor.

Het werkveld levert summier mensen die meteen passen en alles direct kunnen. De zijinstromers hebben wel een enorm aanpassingsvermogen en vaak de juiste vaardigheden.

### Vraag

De zorgsector heeft best een positief imago en de zijinstromers hebben interesse in een baan in de zorg-sector in de regio Utrecht / Amersfoort.

### Ophalen

De behoefte is doorzichtigheid en duidelijkheid verkrijgen als zij-instromer in sector zorg en welzijn.

### Inclusief HRM

Gelijkheid is er zeker, eerder werd de zorg vaak ingeschaald op BBL-niveau met soortgelijk salaris. Daar is nu een stap in gemaakt.

### Aanbod

Een succes voor Utrecht Zorg is een verkort traject aanbieden om zo sneller te checken of iemand past in de zorg en of het meevalt of tegenvalt. De voorlichting van 'wat wil je' is heel belangrijk en een kritische succesfactor. De zorg is heel breed en kent een variëteit aan werkzaamheden: wil je verzorgend of begeleidend werk doen?

### Vindplaatsen

Het contact vindt via sociale media plaats maar ook is er een IkZorgShop, een fysieke winkel in Zeist.

### Leven Lang Ontwikkelen

Benoemd als belangrijkste knelpunt is de begeleiding van zij-instromers; door personeelstekort is het een knelpunt om extra mensen aan te nemen en vervolgens goed te begeleiden



## Financiering

Gemeente verzorgt de procesregie, financiert de projectleider. Tussen corporatie en aannemer ligt een social return-verplichting ten grondslag aan beschikbaar gestelde leerwerkplekken.



### Ambitie

Bouw=Wouw is een initiatief om jongeren en werkzoekenden uit wijk Utrecht Overvecht te enthousiasmeren voor een BBL opleiding in de bouwsector

## match

### Talentontwikkeling

Meer aandacht in het voortraject voor de oriëntatie. Nu is voor ronde 2 een aanpassing gedaan, dit heet de Oriëntatiesprint. Dit is een 6-weekse stoomcursus van snuffel- en meeloopbezoeken bij bouw- en techniekbedrijven.



### Resultaat

Op het project zijn zo'n 20 mensen geland, die van alles aan werkervaring of stage of praktijkopleiding hebben gedaan. Zes ronden praktijktoets BBL af. Drie kregen vast contract aangeboden



Niet alle bedrijven zijn al meester in begeleiding van zij-instromers, zeker in conservatieve branche als bouw en techniek. Meer, en beter pedagogisch onderlegde, leermeesters zijn nodig.

Mogelijkheid tot overstap naar ander spoor als het eerste niet werkt, bijv. van timmerman naar betonvlechter. Samen op zoek naar wat aansluiting vindt bij talenten.

### Vraag

Interesse in de bouw is belangrijk, daarna breed zoeken met kandidaat, van timmerman tot monteur, van hulp tot assistent tot niveau 2 elektromonteur. Alles kan.

### Ophalen

Werving gaat uit van zoeken naar, en het onderzoeken van de motivatie. Kijken naar de pull, niet de push.

### Inclusief HRM

Bouw=Wouw is doelgroepenblind: iedereen is welkom. Jeugd vanuit onderwijs, uitvaljongeren, zij-instromers, van werk-naar werk.

### Aanbod

De consultants leren de kandidaten kennen en kunnen beter de match maken met mogelijke beroeps- of opleidingskeuze, en ook de match met de werkgevers. En bij geen match, beter doorbemiddelen in andere branches.

### Vindplaatsen

Door middel van imagoactiviteiten en beroepsoriëntatie in de wijk te organiseren.

### Leven Lang Ontwikkelen

Inzet op het afronden van een (te diplomeren of branche-erkende) opleiding (of -deel). Daardoor wordt kandidaat zelf weerbaar. Minder kans op terugkeer bij uitkeringsinstanties.



### Ambitie

De reden dat Ferro Techniek meedraait in het initiatief is vanuit economisch maar zeker ook vanuit maatschappelijk perspectief. Lage werkloosheid, inwoners die meedraaien in de maatschappij, goed draaiende bedrijven in de regio, maakt het vestigingsklimaat aantrekkelijk en moet voorkomen dat het scenario Oost-Groningen in de Achterhoek komt.

## match

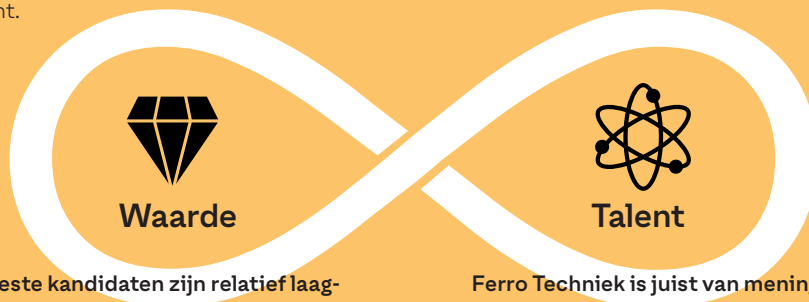
### Talentontwikkeling

De zijinstromers hebben 10 weken opleiding en gaan dan 10 weken stage lopen. Het stagebedrijf betaalt een stagevergoeding en bij tevredenheid van stagebedrijf, kandidaat en opleider, volgt een diploma met daarna 9 maanden baangarantie.



### Resultaat

Een goed lopende samenwerking tussen opleiders, toeleiders, werkgevers en de lokale overheid. Goede samenwerking in de keten.



De meeste kandidaten zijn relatief laaggeschoold, juist deze mensen wil Ferro Techniek, ook vanuit maatschappelijke functie, een kans bieden om bij hen aan de slag te gaan.

Ferro Techniek is juist van mening dat anti cyclisch opleiden slim is, nu is er ruimte en tijd en straks heb je de mensen ineens nodig. In hun geval zeker, omdat er een forse productiegroei aankomt door een enorme order.

### Vraag

Als mensen willen werken, dan zijn ze welkom. De werkhouding is het meest belangrijk, de kennis kan aangeleerd worden. Er wordt bijvoorbeeld ook met statushouders gewerkt.

### Ophalen

De zijinstroom is erg opgedroogd de afgelopen tijd, mede door corona. De werkloosheid was laag en degenen die nog geen werk hadden, kenden een meer dan gemiddelde begeleidingsbehoefte.

### Inclusief HRM

Zeer inclusief, als mensen maar 'willen'. In de opleiding wordt zelf wordt aandacht besteed aan het werkfit maken van de kandidaten. Op de werkvloer begeleidt de stagebegeleider de kandidaat hierin als dat nog nodig is.

### Aanbod

Op de werkvloer wordt de kandidaat begeleidt door een productiemedewerker die ook de reguliere stagiaires begeleidt. Ferro Techniek ziet nog een verbetering van deze rol in de toekomst en wil daar meer aandacht aan gaan besteden.

### Vindplaatsen

Het bieden van kansen aan alle mensen zorgt er voor dat er een iets grotere vijver is waaruit gevestigd kan worden om de productiecapaciteit op orde te houden.

### Leven Lang Ontwikkelen

Het niveau dat uit het zijinstroominitiatief werd aangedragen was gemiddeld niveau 2, dat is de basis. Doorgroei naar een hoger niveau kan daarna plaatsvinden.



## Financiering

De financiering is structureel, is een concept van Maintec met werkgevers. Soms incidentele financiering voor het opzetten van een nieuwe opleiding,



### Ambitie

Maintec levert kwalitatieve hoogwaardige banen en opleidingen in de volle breedte van de technische sector en wordt binnen deze sector een naam waar je niet omheen kunt.

## match

### Talentontwikkeling

Het traject is een succes als mensen duurzaam geplaatst zijn en de werkgever iemand na zes maanden detachering in dienst neemt. Vanuit het UWV kan een succes al zijn als iemand niet meer in de uitkerings-situatie terugvalt.



### Resultaat

Maintec gelooft dat ze alleen met maatwerk het verschil kunnen maken op de technische arbeidsmarkt: ze investeren in opleidingen en technische specialismen zoals Bikeflex (fietsen) en Automotive (auto's).



Als de zijinstromer helder heeft wat hij wilt, staat Maintec klaar om hem/haar op te leiden tot technisch vakspecialist. De leerling wordt dan ondersteund en begeleid door een ervaren leermeester, zodat deze zich helemaal op de techniek kan richten en waarde kan toevoegen.

Maintec heeft verschillende mogelijkheden om de zijinstromer te helpen met de carrièreswitch die iemand wil maken. Maintec begeleidt tijdens het hele opleidingstraject, vaak tot en met een Voortgezet Vakdiploma. Zo ontwikkel je talent!

### Vraag

Er wordt voornamelijk gekeken naar wat iemand wil en waar iemand in wil groeien – dat is leidend voor de rest van het traject.

### Ophalen

Het ophalen van de behoeften gebeurt bij de intake en wordt verder ingekleurd tijdens de introducerende 'bootcamp' (4-daagse introductie).

### Inclusief HRM

Het belangrijkste is de motivatie van de zijinstromer. Er volgen twee voorwaarden: vaardigheid van de Nederlandse taal en het voldoen aan een 'technische test'.

### Aanbod

Iedereen mag meedoen, al worden techniek en werknemersvaardigheden belangrijk gevonden. Daarna kunnen zijinstromers letterlijk alle kanten binnen de techniek op.

### Vindplaatsen

Het UWV is een grote toeleverancier voor zijinstromers bij Maintec. Ook solliciteren zijinstromers via de site van Maintec.

### Leven Lang Ontwikkelen

Maintec begeleidt je tijdens het hele opleidingstraject, vaak tot en met een Voortgezet Vakdiploma. Als jij gemotiveerd bent, moet het je lukken te slagen - het slagingspercentage van de leerlingen is hoog.



## Financiering

Geen financiering vanuit overheid. Geen personeel, wel expertrollen.  
Geen bezit, geen eigen locaties.



### Ambitie

Mentoris is landelijk georiënteerd en iedereen kan zich aanmelden. Gericht op zijinstroom in onderwijs. Zowel primair onderwijs, voortgezet onderwijs alsook praktijk- en beroepsopleiding.

## match

### Talentontwikkeling

Werkplekieren is belangrijk om te checken wat zijinstromers willen in de praktijk. Ze moeten zelf hun stage regelen en dat levert soms problemen op, niet iedereen zit in het netwerk.



### Resultaat

Aantallen: 40 tot 60 per instroom moment en dat aantal verdubbelt zich vanaf oktober 2020. Over de gehele linie is het aanbod even populair.



Instellingen begeleiden maar heel summier. Je hebt mazzel als het wel gebeurt met bijvoorbeeld een buddy. Goed werkgeverschap is helaas soms nog ver te zoeken in onderwijsland. Zo wordt niet altijd al het talent eruit gehaald wat er soms wel in zit.

Bij Mentoris krijgen mensen vaak het laatste zetje, ook in het vertrouwen om in het onderwijs te kunnen werken. Maar vaak zit het al in mensen zelf, dat talent wordt alleen aangewakkerd.

### Vraag

Behoeften van deelnemers zijinstroom zijn tweeledig: actief mobiel of vanuit intrinsieke motivatie. Actief mobiel is het 'moeten' overstappen naar iets anders doordat mensen op de wip zitten. Vanuit motivatie zien we dat mensen het echt graag willen, eventueel naast hun huidige baan

### Ophalen

Het ophalen van de behoeften gebeurt in de intakegesprekken maar ook tijdens het traject, in de stage vindt echt de check plaats op wat een zijinstromer leuk vindt en goed kan.

### Inclusief HRM

De HRM is niet inclusief, er is een selectie aan de poort met intakegesprek. CV en LinkedIn-check. Assessment bij twijfel. Soms doen we ook een capaciteitentest.

### Aanbod

Bij ons levert het een succes op als iemand houdt van mensen, authentiek is, ergens voor staat: wij maken als het ware die teflon-laag.

### Vindplaatsen

Uitval is nihil: 95% blijft in het onderwijs hangen. Mensen die bij ons komen gaan snel naar teamleidersfuncties. In de meeste gevallen sprake van externe omstandigheden waardoor mensen uitvallen.

### Leven Lang Ontwikkelen

Fysiek en mentaal wordt er een check gedaan: werkfit zijn is zeker belangrijk. Wat wel meespeelt: vaak moeten mensen dit traject zelf betalen dus dat geeft wel een drive.

# STEVIIG

## Financiering

Structureel vanuit de werkgever zolang de behoefte bestaat en er een lesgroep opgestart wordt. Incidentele gelden zijn voldaan en elk jaar is het afwachten hoe de behoefte er uitziet.



### Ambitie

Een structureel gefinancierd zijinstroomtraject waarin we jaarlijks zijinstromers goed kunnen begeleiden en op die manier gezamenlijk aan successen werken.

## match

### Talentontwikkeling

De combinatie levenservaring en het 'willen' zorgt voor heel veel energie. Met een paar handvatten vanuit het initiatief is de kans op succes gewoon riant.



### Resultaat

In 2017 – 12 mensen gestart in lesgroep 1 – opleiding maatschappelijke zorg in 2 jr (Maatschappelijk zorg niveau 4, Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg)  
In 2019 – 30 mensen in lesgroep 2 en lesgroep 3



Zijinstromers krijgen begeleiding op de werkvloer en een aangepast contract met bijbehorend salaris. Vaak komen de deelnemers al uit ander werk en zijn gewend aan een bepaald salaris.

Mede door onze check aan de voorkant zien we enorm veel talent in huis halen en de uitstroom zeer laag is.

### Vraag

We zien aan de voorkant veel gemotiveerde en geïnteresseerde zijinstromers om te werken in de zorg. Wat ze precies willen doen is soms nog onduidelijk, maar dat is geen probleem.

### Ophalen

Zijinstromers schrijven een brief en krijgen een gesprek. Ontmoetingsdagen en spreekuren behoren tot de werving- en selectieprocedure.

### Inclusief HRM

We eisen nogal wat voorafgaand aan deelname aan het traject zoals: Minimaal 30 jaar, Levenservaring, Werkervaring in een ander vakgebied, Niveau 4 diploma in een ander vakgebied.

### Aanbod

Het aangeboden eigen (verkorte) opleidingstraject maakt dat zijinstromers flexibel kunnen studeren naast dat ze werkervaring opdoen. Dat bevalt zeer.

### Vindplaatsen

Vooral digitaal, sociale media en websites. Ook wel in contact met de gemeente.

### Leven Lang Ontwikkelen

Een eigen verkort opleidingstraject in combinatie met een doelgroep die al werk- en levenservaring heeft zorgt voor iets heel moois.



## Financiering

Structureel meebetaald door de werkgevers en ook structurele subsidies vanuit de overheid.



### Ambitie

Cottus werkt in regio Helmond, Heerenveen en Apeldoorn maar de regio's op een uur omheen doen zij ook aan. Het plan is om nog steviger in heel Nederland zijinstromers te werven.

## match

### Talentontwikkeling

Succesfactor die eruit springt is heel simpel: 'normaal doen'. Hou het simpel, bij jezelf en bij de persoon. Maak het overzichtelijk in de verwachtingen. Accepteer de hobbels! Accepteer dan ook dat 40% uitstroomt, na drie of vier maanden gaat het dan soms niet meer. 'Dit is niet wat ik wil'. Aandacht en ervoor blijven gaan. Zekerheid bieden.



### Resultaat

300 zijinstromers startten bij de kickstart in 2020 (40% uitval, vooral gedurende de stage). Commitment gebaseerd op inzet en 'ervoor willen gaan'.



**Om wie gaat het? Mensen uit de zorg, ICT-managers, er zitten echt exoten bij. Ook steeds meer vrouwen hebben interesse in de techniek.. Cultuur in technische organisaties verandert wel (langzaam) en wordt vriendelijker voor vrouwen.**

#### Vraag

Hoe beter de behoeften in kaart en de verwachtingen van de deelnemer over het werk helder zijn, hoe groter de kans op succes.

#### Ophalen

Het begint bij een kennismakingsgesprek. Van belang hier is 'de twinkeling in de ogen'. De intrinsieke motivatie dient in lijn te zijn met het verwachtingspatroon van de kandidaat.

#### Inclusief HRM

Taal speelt wel een rol. VCA (veiligheid op werkvloer) in het Nederlands halen is ook belangrijk. Als dit niet lukt dan is het moeilijker. Lichamelijke geschiktheid is ook belangrijk. Het is wel zwaar werk. Geen vooropleiding-niveau nodig

**Beginnelingen hebben hulp nodig. Echt helpen is nodig. Kandidaten niet over de kling heen trekken. Gun mensen de kans om fouten te maken, neem ze mee! Begeleiding is er ook: 4 dagen werken, dag 5 op bezoek en kijken hoe de kandidaten het doen.**

#### Aanbod

Tijdens de 'Kickstart' kiezen de zijinstromers een kant van de techniek, maar die keuze is niet altijd in een keer goed.. Misschien moeten we wat meer zij-vakken aanbieden. Iets 'breder' opleiden, zodat kandidaten iets meer generieke vaardigheden opdoen en breder inzetbaar zijn.

#### Vindplaatsen

Het UWV levert kandidaten aan bij Cottus. Soms wordt er doorgeschakeld als iets anders beter past.

#### Leven Lang Ontwikkelen

Ook van de werkgevers moet goed in kaart zijn wat de behoeften zijn, welk type werknemer is nodig met welke kennis, vaardigheden en gedrag. Dat doen de commerciële managers van Cottus. Het vergt van de werkgevers ook begeleidingscapaciteit om de deelnemers te coachen bij hun ontwikkeling.



## Financiering

De opleidingen ontvangen structurele financiering vanuit Ministerie van OC&W. Op projectbasis worden ook kwaliteitsgelden of andere subsidies ingezet voor de doorontwikkeling van de opleidingen en voorzieningen.



### Ambitie

Continueren wat goed gaat, inzetten op een betere samenwerking in de keten en gaan voor nog meer succesverhalen voor en door zijinstromers!

## match

### Talentontwikkeling

De match tussen deelnemer en loopbaanbegeleiding en praktijkop-leider is ingezet op zo goed mogelijk de gelijke kansen te waarborgen. En de flexibele in- en uitstroom-momenten dragen ook bij aan het vergroten van gelijke kansen.



### Resultaat

Curio Entree vallend onder Start biedt entree-opleidingen in de regio West-Brabant. Het betreffen 1 tot 1,5 jarige opleidingen voor circa 750 deelnemers per jaar. Uitval is ongeveer 10%.



Zoals aangegeven wordt er in de maatwerktrajecten gewerkt aan werkfitheid. Expliciet in het 1e deel van het programma en bij uitstroom naar werk ook in de laatste periode d.m.v. het keuzedeel solliciteren. Tijdens het gehele traject is sprake van het werken aan de werkfitheid van deelnemers.

### Vraag

Het instroomtraject start met een individuele intake en warme overdracht vanuit de vo-scholen of gemeenten. De opbrengst van dit intakegesprek, waarin de behoeften van deelnemers centraal staat, bepaalt het opleidingstraject van de deelnemer.

### Ophalen

De behoeften van deelnemers zijn vooral geënt op taalachterstanden en houding- en gedragsaspecten van de deelnemers.

### Inclusief HRM

Iedere deelnemer is welkom, voor dit traject is er sprake van drempelloze instroom. Alleen als de veiligheid van andere deelnemers of begeleiders in het gedrang komt worden kandidaten afgewezen. Deze kandidaten worden onder begeleiding bij de gemeente ondergebracht en zijn later welkom.

Er is een duidelijk verband aan te geven tussen het bieden van gelijke kansen aan deze zij-instromers en het succes op instroom. Met name door vertrouwen te geven aan deelnemers, ze zelf verantwoordelijk te maken voor het succes ( autonomie ) en betrokkenheid van alle partijen maakt het tot een succes.

### Aanbod

Normaliter bestaat het modulair ingerichte traject uit vier perioden. Periode 1 is gericht op het werkfit maken van deelnemers. Deelnemers kiezen één van de 9 uitstroomprofielen om vanaf periode 2 stage te gaan lopen in het gekozen uitstroomprofiel. Het initiatief richt zich dan op allerlei sectoren ( van zorg, horeca tot techniek ). Vanaf periode 4 wordt op basis van de uitstroomrichting ( naar vervolgopleiding of werk ) het programma ingericht.

### Vindplaatsen

De samenwerking met gemeenten en zorginstellingen kan nog beter worden georganiseerd (deelnemer centraal stellen in de aanpak). Ook in het vinden van de zijinstromers valt en aantal stappen nog te maken.

### Leven Lang Ontwikkelen

De goede match tussen deelnemer, loopbaanbegeleider en praktijkbegeleider, de maatwerkprogrammering en de flexibiliteit gedurende het traject dragen bij aan het leven lang ontwikkelen.





## Financiering

We hebben een projectbureau dat zelf de subsidies regelt in plaats van via het ROC zoals de RIF. We hebben ons ook op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gericht.



### Ambitie

Als enige uitzendbureau in de bouw werkt Vakmasters samen met Bouwmensen, het opleidingsinstituut van en voor de bouw. Met een groot bereik door het hele land en de know how van Bouwend Nederland, leiden we jong talent op tot volwaardige professionals.

## match

### Talentontwikkeling

De match ontstaat als de motivatie goed is en er wederzijds een klik is. Vervolgens bieden we opleidingen aan in de volle breedte, zo is er kans op ontwikkeling van zo'n beetje elk talent.



### Resultaat

Men heeft het opleidingsbedrijf gecombineerd met het ROC voor 300 jongeren met name infra in Oss en Breda en via uitzendbureaus en projectbureaus de infra proberen te promoten.



Vakmasters biedt flexibele banen voor jong talent en voor de ervaren rot. In samenwerking met Bouwmensen krijg je goede opleidingen. Intussen regelen wij alles voor je, zoals een goed pensioen.

Met een groot bereik door het hele land en de knowhow van Bouwend Nederland, leiden we jong talent op tot volwaardige professionals. Die talentontwikkeling staat voorop!

### Vraag

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of zonder papieren komen met de vraag om 'iets' te doen in de bouwsector.

### Ophalen

Motivatie is het belangrijkste, de meeste zijinstromers lukt het wel om aan te haken tijdens de verschillende opleidingen. Maar het echte willen, dat is een belangrijke voorwaarde en om die reden wordt dit ook met aandacht uitgevraagd.

### Inclusief HRM

Wel gelijke kansen, maar niet inclusief. Zo is gestopt met de instroom van statushouders (te veel taalproblemen en blijven hangen op niveau 1). Dit resulteerde in hoge uitstroom.

### Aanbod

Vakmasters heeft altijd plaats voor (beginnende) timmermannen, stukadoors, bouw hulpen, metselaars, tegelzetter en vakschilders. Maar ook ervaren professionals kunnen bij Vakmasters aan de slag.

### Vindplaatsen

Men heeft het opleidingsbedrijf gecombineerd met het ROC voor 300 jongeren met name infra in Oss en Breda en via uitzendbureaus en projectbureaus de infra proberen te promoten.

### Leven Lang Ontwikkelen

De werkgevers willen mensen die zelf investeren in hun opleiding – 2 dagen moet men zelf betalen. Het zou mooi zijn als de overheid dit zou oplossen met een scholingsbudget.

match