



Verbreding van de publiek maatschappelijke opdracht in de arbeidsmarktregio's

Kansrijk maar ook risicovol!

HET **pon | telos**

Colofon

Auteur(s)

Dr. E. Dingemans

Drs. A. Blaauwbroek, StrategieCentrale

Datum

mei 2022



© 2022 Het PON & Telos

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Het PON & Telos. Gehele of gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

Vermenigvuldiging en publicatie in een andere vorm dan dit rapport is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van Het PON & Telos. Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan Het PON & Telos geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Meer informatie

www.hetpon-telos.nl

Verbreiding van de publiek maatschappelijke opdracht in de arbeidsmarktregio's. Kansrijk maar ook risicovol!

Het arbeidsmarktbeleid dat is gericht op het begeleiden van de kwetsbare groepen in hun zoektocht naar werk, is vanaf 2015 gedecentraliseerd naar de 35 arbeidsmarktregio's. De regionale werkbedrijven vormen de basis voor deze regio's. Deze werkbedrijven zijn netwerksamenwerkingen waarin publieke en private partijen een infrastructuur hebben ingericht en afspraken hebben gemaakt om samen beleid voor deze kwetsbare doelgroepen (uit) te voeren. Maar de ambities voor het regionaal arbeidsmarktbeleid zijn vaak groter, met het gevaar dat de aandacht voor de originele doelgroepen in de verdrukking komt, probleemeigenaarschap op nieuwe ambities onduidelijk blijft en de vertaling van strategie naar uitvoering achterblijft. Wat kunnen we leren van de samenwerkingen tot nu toe? En hoe kunnen risico's worden omgebogen in kansen voor versterking van de netwerksamenwerking? Naast het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt, is het met de huidige arbeidsmarktkrapte ook van groot economisch belang om een antwoord te vinden op deze vragen en daarmee de samenwerking te versterken om mensen met een afstand van de arbeidsmarkt goed te kunnen ondersteunen.

Een netwerksamenwerking heeft tijd nodig om zich te vormen (1). Zo ook in de regionale werkbedrijven waarin gemeenten, UWV en sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) zich gezamenlijk hebben verbonden aan de doelstelling om kwetsbare doelgroepen te ondersteunen in hun zoektocht naar werk. Die vorming van de netwerksamenwerking in de regionale werkbedrijven vindt plaats in een dynamische omgeving. Er zijn verschillende andere gremia waartoe het werkbedrijf zich binnen de grenzen van de arbeidsmarktregio moet verhouden, denk bijvoorbeeld aan regionale samenwerking gericht op economie en human capital (2). Verder zijn er vanuit het Rijk wel kaders meegegeven voor de samenwerking binnen het werkbedrijf (zie kader), maar lag er in 2015 geen blauwdruk voor hoe dat er dan precies uit moet zien. Op die manier kregen de werkbedrijven de vrijheid om aan te sluiten bij de specifieke economische bedrijvigheid en arbeidsmarkttopgave in hun regio.

De regionale vrijheid heeft ook gezorgd voor verschillen tussen de regio's in samenwerking en netwerkstructuur. Dat roept vragen op over wat wel en niet werkt in de regionale samenwerking en hoe regio's van elkaar kunnen leren bij het versterken van het netwerk. In recente onderzoeken naar de netwerksamenwerking in de Brabantse arbeidsmarktregio's hebben we in kaart gebracht hoe de samenwerkingsstructuren in de regionale werkbedrijven zich in de eerste vijf jaren (2015-2020) sinds de oprichting hebben gevormd (3, 4). Door de inzichten uit de verschillende regio's naast elkaar te leggen en te staven aan de wettelijke kaders, hebben we zicht gekregen op de verbreiding van ambities ten opzichte

van de originele maatschappelijke opdracht van het netwerk en de mogelijke consequenties die dat met zich meebrengt.

De lessen die we hieruit ophalen bieden waardevolle inzichten voor de recente ontwikkelingen rondom de oprichting van de regionale mobiliteitsteams en de wens in veel arbeidsmarktregio's om te komen tot een integraal loket voor werkzoekenden, werkenden en werkgevers. We zetten hieronder die inzichten uiteen en beginnen met de wettelijk vastgelegde maatschappelijke opdracht waar de regionale werkbedrijven in 2015 mee van start zijn gegaan. Vervolgens reflecteren we op de doelverbreding die we binnen de regionale werkbedrijven hebben gezien in de jaren na de oprichting en wat daar de mogelijke risico's van zijn. Ten slotte identificeren we hoe risico's kunnen worden omgezet in kansen om netwerksamenwerking in de arbeidsmarktregio's te versterken, ook in het licht van de recente ontwikkelingen.

Ontstaan van de arbeidsmarktregio's

Nederland kent een golfbeweging van centralisering en decentralisering van (uitvoering van) het arbeidsmarktbeleid. Na een periode van 10 jaar van centralisering, die onvoldoende resultaat had geboekt, zijn er in 2012 in totaal 35 arbeidsmarktregio's ingericht. Gemeenten en UWV werden in de nieuwe regio's samengebracht om dienstverlening op te zetten voor werkgevers en werkzoekenden (Inspectie SZW, 2013). Kort daarna, in 2014, sloot Kabinet Rutte II een sociaal akkoord met sociale partners (STb.2014, 366). Daarin werd afgesproken dat gemeenten en UWV actief gingen samenwerken met sociale partners in regionale werkbedrijven. Binnen het samenwerkingsverband kregen centrumgemeenten de regie en de opdracht om publieke en private partners samen te brengen en inhoudelijk regionaal arbeidsmarktbeleid in te richten (5, 6).

De originele taakstelling van het regionale werkbedrijf

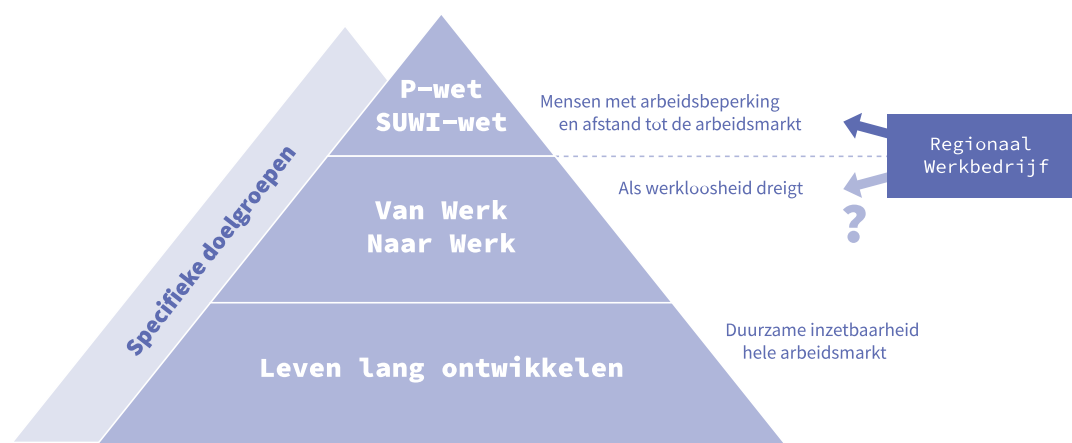
Bij de oprichting van de regionale werkbedrijven in 2015 is er een redelijk afgebakende publiek maatschappelijke opdracht meegegeven waarvoor het netwerk zich dient in te zetten, namelijk het "op praktische en werkbare wijze zonder onnodige bureaucratie invulling geven aan een eenduidige regionale aanpak voor bedrijven en mensen met een arbeidsbeperking"(5). Deze doelstelling is verankerd in de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk & Inkomen (SUWI). Vanaf de oprichting zijn ook de kwetsbare doelgroepen vallend onder de Participatiewet meegenomen in de maatschappelijke opdracht (5). Het regionale werkbedrijf legt de verbinding tussen vertegenwoordigers van werkzoekenden en werkgevers die volgens het sociaal akkoord extra banen realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Centraal staat het invullen van het aantal afgesproken banen (Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt, 2015). Verder heeft het

regionale werkbedrijf de taak om regionale werkgeversdienstverlening vorm te geven en daarbij instrumenten te harmoniseren die werkgevers kunnen inzetten om kwetsbare doelgroepen op te nemen. Dit uitvoering vindt plaats in de werkgeversservicepunten (7).

Verbreiding van de publiek maatschappelijke opdracht

Sinds het ontstaan van de regionale werkbedrijven is er door de partners in de netwerken hard gewerkt aan deze publiek maatschappelijke opdracht. Er zijn samenwerkingsafspraken gemaakt tussen de gemeenten in de regio om werkgevers zo goed mogelijk te ontzorgen en om hen zoveel mogelijk centraal vanuit één werkgeversservicepunt te benaderen. Tegelijkertijd zijn de ambities in de werkbedrijven sinds de oprichting in 2015 snel uitgebreid. Onderzoek naar netwerksamenwerking in de Brabantse arbeidsmarktregio's laat zien dat ambities snel verder gingen dan alleen de concrete doelstelling om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden (3). De aandacht werd ook steeds meer gericht op eerdere fasen in de werkloosheidsbestrijding (8).

Figuur 1 Piramide van Regionaal Arbeidsmarktbeleid (3).



Deze doelverbreiding in de regionale werkbedrijven is in beeld gebracht in de 'Piramide van regionaal arbeidsmarktbeleid' (naar analogie van de piramide van zorg in het kader van de Jeugdwet). In de piramide worden drie ambities onderscheiden met eigen reikwijdten en doelgroepen. In de top van de piramide bevindt zich de maatwerkondersteuning aan mensen met een arbeidsbeperking en afstand tot de arbeidsmarkt (de originele publiek maatschappelijke opdracht bij de start van de regionale werkbedrijven). In dit deel van de piramide zijn in de wettelijke kaders concrete doelstellingen geformuleerd en is vastgelegd welke spelers zich aan deze doelstellingen hebben verbonden.

De doelverbreiding zit in de onderste twee lagen van de piramide van regionaal arbeidsmarktbeleid, waar de aandacht zich richt op nieuwe doelgroepen, namelijk werkenden die met ontslag bedreigd worden en van werk naar werk moeten worden begeleid. De onderste laag van de piramide is gericht op alle (potentiële) werkenden. De doelstelling van Leven Lang Ontwikkelen is zoveel mogelijk mensen (bij) te scholen om de

(technologische) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te kunnen blijven volgen en matching tussen vraag en aanbod te versterken. In de onderste twee lagen van de piramide zijn instrumenten en middelen nodig, om te voorkomen dat veel mensen doorstromen naar de top van de piramide. Juist in die onderste lagen van de piramide waren concrete doelstellingen, centrale spelers en rolverdeling nog erg onduidelijk en waren er in de eerste jaren van de samenwerking geen wettelijke kaders en afspraken voor regionale inzet.

Risico's die de doelverbreiding met zich meebracht

De brede ambities binnen de regionale werkbedrijven tonen de betrokkenheid en gedrevenheid van de partners in het netwerk om adequaat arbeidsmarktbeleid te voeren in de regio. Tegelijkertijd zijn er ook risico's aan verbonden wanneer ambities geen doorvertaling vinden in concrete doelstellingen en duidelijke richtingen waar het netwerk zich voor wil inzetten. In de onderzoeken naar de ontwikkeling van de netwerksamenwerking van de Brabantse arbeidsmarktregio's komen drie risicovolle consequenties naar voren.

Oorspronkelijke opdracht in de knel

Allereerst zijn er met de verbreding van de ambities in de regionale werkbedrijven ook zorgen ontstaan over de aandacht voor de oorspronkelijke doelgroepen waarvoor het netwerk is opgericht (3). Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vormen een kwetsbare groep, waarvoor extra inzet nodig is om tot duurzame (arbeidsmarkt)participatie te komen. Die zorgen zijn niet onterecht als we kijken naar de evaluatie van de Participatiewet, uitgevoerd door het Sociaal en Cultureel Planbureau (9). Grofweg is de conclusie dat de wet onvoldoende soelaas biedt voor zowel de oorspronkelijke doelgroep als voor bijstandsgerechtigden. Het ontwikkelde instrumentarium, zoals jobcoaching of loonkostensubsidie, wordt te weinig gebruikt door werkgevers en is voor gemeenten kostbaar om in te zetten. Deze hoge prijs leidt bij gemeenten tot de perverse prikkel het instrumentarium in te zetten op groepen met de hoogste kans op een baan en uitstroom uit de bijstand.

Bovendien zien we dat het instrumentarium generiek wordt ingezet en dat gemeenten de afgelopen jaren terughoudend zijn geworden om doelgroepenbeleid te voeren (4). Hoewel maatwerk gepredikt wordt, lijkt de diversiteit van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet altijd meegewogen te worden bij het vinden van werk. Mensen met een arbeidsbeperking vragen andere ondersteuning dan oudere werkzoekenden of mensen met een migratieachtergrond. Welke motivaties, mogelijkheden, beperkingen en ondersteuningsbehoeften zijn aanwezig bij mensen met verschillende achtergronden? De inzet van maatwerk vraagt dat er kennis wordt ontwikkeld van de aanbodkant, in al zijn diversiteit. Om vervolgens tot een passende 'match' te komen is er ook inzicht nodig in de vraagzijde. Door beide zijden scherp in beeld te brengen wordt de kans op een duurzaam resultaat vergroot. Het inrichten en uitvoeren van dergelijke analyses kost ambtelijke inzet en is kostbaar. De functie om adequate arbeidsmarktinformatie te genereren is daarom nog vaak onvoldoende ingericht in de regionale werkbedrijven (4).

Ambities blijven zonder probleemeigenaar

Bij de vorming van een netwerksamenwerking moeten verschillende partners elkaars belangen en taal leren kennen. Vanaf 2012 is een start gemaakt met regionale samenwerking door gemeenten en het UWV in de arbeidsmarktregio's. Met de komst van sociale partners in 2015 werd het overleg uitgebreid en was de agenda in het begin vooral gericht op de originele taakstelling. De wens tot verbreding van de ambities leidde vervolgens tot de vraag welke ambities daadwerkelijk gedeeld worden in het netwerk en of overeenstemming kan worden bereikt over een bredere gezamenlijke agenda (en concrete invulling daarvan). Waar zit de wederzijdse afhankelijkheid van de betrokken partners en wat zijn de gedeelde doelen? Ook roept de verbreding van ambities vragen op over betrokkenheid van de juiste samenwerkingspartners, wie waar zeggenschap over heeft en wie probleemeigenaarschap op zich neemt.

Voor de originele taakstelling waren die vragen op hoofdlijnen beantwoord, was er een duidelijke vertaling in concrete doelstellingen en was het probleemeigenaarschap belegd. Voor de bredere ambities lag daar nog een uitdaging. Bij van werk-naar-werk ondersteuning is arbeidsmarktinformatie uit de sector- en brancheorganisaties bijvoorbeeld hard nodig en zijn sectorbestuurders van werkgeversorganisaties en vakorganisaties belangrijke spelers. Toch was er nog weinig afstemming met deze spelers op het niveau van de regionale werkbedrijven (10). Voor Leven Lang Ontwikkelen is de betrokkenheid van onderwijs van groot belang, terwijl de sector lange tijd niet of nauwelijks was aangesloten bij het regionale werkbedrijf (11). Binnen het netwerk is het de kunst is om koers te houden op de doelen waar men zich gezamenlijk voor wil inzetten, waar ook een logische wederzijdse afhankelijkheid zit en waarvan één of meerdere partners het probleemeigenaarschap op zich wil(len) nemen.

Lastige vertaling naar de uitvoering

Een derde consequentie van de doelverbreding zonder heldere doelstellingen is de vertaling van strategische ambities naar het niveau van de uitvoering. In de top van de piramide, waar het gaat om de originele taakstelling van het regionale werkbedrijf, worden er op strategisch niveau besluiten genomen en kan er door duidelijke doel- en rolomschrijvingen een vertaling worden gemaakt naar concrete acties. Zo zijn volgens de meegegeven kaders van de netwerksamenwerking in alle regio's bijvoorbeeld de werkgeversservicepunten opgericht (7).

Uit het onderzoek naar de netwerksamenwerking in Brabant blijkt dat vooral bij de mobiliteitsopgaven (de onderste lagen van de piramide van regionaal arbeidsmarktbeleid) mooie plannen worden gemaakt aan de overlegtafel, maar deze nog nauwelijks worden gekoppeld aan de uitvoering (3). Op strategisch niveau wordt wel met elkaar afgestemd, maar vaak zonder expliciet te worden in de doelen en opdrachten die op het niveau van de uitvoering kunnen worden meegegeven. Er ontstaat daarmee vooral veel bestuurlijke drukte. Bovendien blijkt het door het ontbreken van een adequate informatievoorziening in het netwerk (bijvoorbeeld kwalitatieve kennis over specifieke doelgroepen) ook moeilijk om gerichte en specifieke doelstellingen te formuleren (4). Als er onvoldoende scherpte is in

welke doelen het netwerk wil halen en waar het netwerk zich voor wil inzetten, wat zijn dan de opgaven waarvoor men op het niveau van de uitvoering aan de lat staat?

Doelverbreding gelegitimeerd: de komst van de regionale mobiliteitsteams

De dynamiek op de arbeidsmarkt en in de regionale werkbedrijven is groot en werd alleen maar vergroot met de komst van de COVID-19 pandemie in 2020. Waar de arbeidsmarkt steeds krappere werd in de periode voor de pandemie, zorgden de maatregelen om de pandemie in te dammen voor grote veranderingen in vraag en aanbod van diensten en producten en daarmee ook in vraag en aanbod van arbeid. In sommige sectoren zoals de horeca en de evenementensector werd het werk stilgelegd, terwijl in andere sectoren zoals de zorg overuren werden gedraaid. De te verwachten economische crisis met mogelijke ernstige gevolgen voor de arbeidsmarkt leidde in de zomer van 2020 tot de ontwikkeling van vooralsnog tijdelijke¹, nieuwe infrastructuur in de arbeidsmarktregio op basis van een wettelijke regeling (12). Naast de regionale werkbedrijven zijn er 35 regionale mobiliteitsteams opgericht om werknemers die met ontslag bedreigd worden te begeleiden naar ander werk.

Met de komst van de mobiliteitsteams naar de regio's is er (in ieder geval tijdelijk) legitimatie gekomen voor de regionale ambities om mensen van werk naar werk te gaan begeleiden. Dezelfde partijen als die worden aangesproken in het regionaal werkbedrijf (e.g. gemeenten, UWV en sociale partners) zijn aan zet om in samenwerking met het onderwijs en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) uitvoering te geven aan de opdracht om ondersteuning te verlenen aan werknemers die werkloos dreigen te raken. Het gaat om aanvullende crisisdienstverlening (denk aan loopbaanbegeleiding, sollicitatievaardigheden, begeleiding bij scholing en matching), scholing via praktijkleren in het mbo en dienstverlening om mensen werkfit te houden. Deze opdracht wordt dus in een aparte samenwerking belegd, naast de samenwerking in de regionale werkbedrijven. Omdat bij het regionale mobiliteitsteam dezelfde partijen verantwoordelijkheid dragen als in het regionale werkbedrijf, staan de samenwerkende partijen in de arbeidsmarktregio's voor de uitdaging om de infrastructuur te stroomlijnen en waar nodig te centraliseren en te komen tot een regionaal arbeidsmarktnetwerk.

We zien vooralsnog geen verdere doelverduidelijking vanuit wettelijke grondslag op het vlak van Leven Lang Ontwikkelen, de onderste laag van de piramide van regionaal arbeidsmarktbeleid. De doelen van Leven Lang Ontwikkelen zijn vastgesteld door de SER in opdracht van het Kabinet. Op dit moment is Leven Lang Ontwikkelen een actieplan zonder wettelijke grondslag en staat daarom niet vanzelfsprekend op de uitvoeringsagenda van de regionale arbeidsmarktnetwerken (bij werkbedrijven en mobiliteitsteams). In het coalitieakkoord van het kabinet Rutte IV is de ambitie opgenomen om te komen tot permanente scholing via de inzet van leerrechten. Het valt te bezien hoe dat kan landen in

¹ In het coalitieakkoord van Kabinet Rutte IV staat het voornemen om de arbeidsmarktinfrastructuur uit te breiden om de overgang van werk naar werk en van uitkering naar werk te stimuleren en daarbij voort te bouwen op de kennis die in de regionale mobiliteitsteams wordt opgedaan. Zie: <https://www.kabinetsformatie2021.nl/documenten/publicaties/2021/12/15/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>, pagina 24.

de regionale infrastructuur waar wel de ambities leven om dit thema mee op te pakken, ook vanuit de bredere wens in verschillende regio's om te komen tot integrale loketten waar iedereen met vragen over werk terecht kan.

Naar kansrijke arbeidsmarktregio's

De oprichting van en verdere ontwikkelingen in de regionale werkbedrijven in de afgelopen jaren hebben inzicht gegeven in de risicovolle consequenties van doelverbreiding zonder heldere doelen en/of wettelijke grondslag. De komst van de regionale mobiliteitsteams is op zichzelf een doelverduidelijking, omdat er nu een wettelijke grondslag ligt om mensen met risico op ontslag van werk naar werk te begeleiden. Tegelijkertijd hebben de regionale werkbedrijven en de regionale mobiliteitsteams overeenkomstige overstijgende ambities om bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van regionaal arbeidsmarktbeleid. Een inmiddels veel gehoorde wens is de ontwikkeling van een integraal loket waar werkzoekenden, werknemers en werkgevers met al hun arbeidsvragen terecht kunnen. Deze wens ligt naast de vraag hoe de mobiliteitsteams en de werkbedrijven zich als subnetwerken in het grotere geheel van het arbeidsmarktnetwerk tot elkaar gaan verhouden. Welke doelstellingen worden waar belegd en wie neemt de regio om zicht te houden op het geheel van overstijgende ambities? We hebben momentum bereikt om te komen tot herdefiniëring van het grotere netwerk van samenwerkingspartners in de arbeidsmarktregio. Binnen deze herdefiniëring is het van belang aandacht te besteden aan het creëren van probleemeigenaarschap bij de deelnemende partners binnen het netwerk, het inrichten van een coördinerende functie tussen strategie en uitvoering en het inwinnen van beschikbare kwalitatieve informatie binnen de arbeidsmarktregio. Daarbij kunnen we leren van de lessen die zijn opgedaan bij de op- en inrichting van de regionale werkbedrijven. Bovengenoemde potentiële risico's kunnen zo worden omgezet in kansen.

De grootste kans ligt in het expliciet agenderen en beantwoorden van de vraag waar het arbeidsmarktnetwerk (en de subnetwerken rond het werkbedrijf en het mobiliteitsteam) zich voor willen inzetten. Kennis over de kwalitatieve behoeften binnen de arbeidsmarktregio moet daarbij centraal staan. De beantwoording van deze vraag leidt tot de formulering van concrete doelstellingen en een eenduidige fasering in de tijd om zo te komen tot een beleidstheorie. In een beleidstheorie, ook wel verandertheorie of Theorie of Change genoemd, worden veronderstellingen over de werking van een interventie of aanpak expliciet gemaakt (13). Dat maakt het mogelijk om kritisch te reflecteren op de plausibiliteit van de veronderstellingen. Ook kunnen beoogde resultaten worden geconcretiseerd en meetbaar worden gemaakt om zo de impact van een interventie of aanpak in beeld te brengen. Bovendien, en zeker zo belangrijk, helpt een beleidstheorie om het collectief leerproces in het netwerk op gang te brengen. Door de concretisering van de aanpak en bijbehorende veronderstellingen, wordt discussie mogelijk gemaakt. Samenwerkingspartners in het netwerk evenals de professionals in de uitvoering kunnen onder begeleiding van een coördinerende functionaris ideeën aandragen over het hoe en waarom van de aanpak en samen het gesprek aangaan om tot overeenstemming te komen.

Formuleren van beleidstheorie kan zo de kennisbasis en samenwerking in de arbeidsmarktregio's vergroten. Het maakt helder welke activiteiten voor welke doelgroepen bepaalde resultaten moeten sorteren. En het maakt daarmee ook helder waar de kennislacunes liggen. Weten we eigenlijk wel voldoende over kwetsbare doelgroepen, wat hen helpt (en wat juist niet), en wat de inzet vanuit het netwerk kan toevoegen op bijvoorbeeld ondersteuning vanuit werkgevers zelf (14)? Wat leren we uit eerdere initiatieven (die met behulp van een beleidstheorie goed gemonitord zijn) over de werkzaamheid van bepaalde instrumenten? En kunnen we de succesvolle ingrediënten overdragen en opschalen? Door doel- en rolverduidelijking en monitoring van de inzet van de netwerken wordt de informatievoorziening in het netwerk versterkt, waarmee de netwerksamenwerking toekomstige inzet weer beter kan richten, zowel aan de aanbodkant als aan de vraagkant. Zo ontstaat een vicieuze cirkel omhoog!

Referenties

1. Raab J, Mannak RS, Cambré B. Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 2015;25(2):479-511.
2. Groenendijk K. Verbindingen Noord-Brabant. Koepeldocument. Telien BV en Provincie Noord-Brabant, Den Bosch; 2002.
3. Dingemans E, Groen, A. & Broers, B. Couleur regionale van de Brabantse arbeidsmarktregio's. Een onderzoek naar regionale netwerksamenwerking. Het PON & Telos en BrabantAdvies, Tilburg; 2021.
4. Blaauwbroek A, & Dingemans, E. Ouderenwerkloosheid in Brabant. Inventarisatie van projecten in de Brabantse arbeidsmarktregio's. StrategieCentrale en Het PON & Telos, Tilburg; 2021.
5. Staatsblad. Stb.2014, nr.366. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2014-366.html/> [
6. Arbeidsinspectie N. Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag; 2013.
7. Berenschot. Inventarisatie regionale dienstverlening aan werkzoekenden (met en zonder een arbeidsbeperking) en aan werkgevers. Utrecht; 2019.
8. Borghouts-van de Pas I, Bosmans M, Verschoor J, Wilthagen T. Overstappen op de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar van werk naar werk-beleid en-trajecten: Celsus juridische uitgeverij; 2019.
9. van Echtelt P, Sadiraj K, Hoff S, Muns S, Karpinska K, Das D, et al. Eindevaluatie van de Participatiewet. 2019.
10. BrabantAdvies. Sector en regio in samenspel. Naar een betere match van vraag en aanbod op de Brabantse arbeidsmarkt. Den Bosch; 2019.
11. Thunnissen M. Een leven lang ontwikkelen: regionale samenwerking in een LLO-ecosysteem. Fontys, Den Bosch; 2021.
12. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2021-15327.html>
13. Snel E. De Theory of Change-benadering: weten is méér dan meten. Omlo, J, Bool, M, Rensen, P(Red) Weten wat werkt Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein. 2013:145-64.
14. Borghouts-van de Pas I, Bosmans M, Freese C. Unemployment prevention: The role of Human Resource Management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*. 2021;23(2):103-19.



OPGERICHT IN
1947



GEVESTIGD IN
TILBURG

KENNISONDERNEMING

STICHTING ZONDER WINSTOOGMERK

AANTAL MEDEWERKERS

30



INTENSIEVE SAMENWERKINGEN

MET UNIVERSEITEN EN ANDERE
KENNISINSTELLINGEN

SPECIFIEKE THEMA'S

- > VEERKRACHT
- > RUIMTE EN ENERGIE
- > OMGEVING
- > ARBEID
- > CULTUUR
- > ERFGOED
- > MIGRATIE
- > PARTICIPATIE
- > JEUGD
- > STURING

ONZE OPDRACHTGEVERS

- > PROVINCIES
- > GEMEENTEN
- > ZORG- EN WELZIJNSINSTELLINGEN
- > FONDSEN

HET
pon | telos

Over het PON & Telos

Maatschappelijke besluitvorming verbeteren

Wij zijn een sociale kennisonderneming in het hart van de samenleving. We beschouwen het als onze opdracht om maatschappelijke besluitvorming te verbeteren. Dat doen we door wetenschappelijke kennis met kennis van de praktijk te verbinden. We zijn van data, feiten en cijfers, maar geven die altijd een gezicht. Waarbij iedere stem telt. Voorkeuren en meningen halen we op, onderzoeken we, analyseren we en duiden we. Met prikkelende aanpakken en innovatieve methoden. Daarbij zijn we altijd gericht op duurzaamheid: de harmonieuze verbinding tussen sociale, ecologische en economische doelstellingen. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van samenleven, nu en in de toekomst.

Met een multidisciplinair en creatief team van bijna 30 adviseurs en onderzoekers werken we vooral voor lokale en regionale overheden in Nederland (met een sterke kennispositie in Noord-Brabant), maar ook voor corporaties, banken, zorg- en welzijnsinstellingen, fondsen en maatschappelijke organisaties. We werken daarbij intensief samen met universiteiten en andere kennisinstellingen en zijn officieel partner van Tilburg University. Met onze kennis en inzichten adviseren we beleidsmakers en bestuurders. Zodat ze afgewogen keuzes kunnen maken. Zodat ze bestuurlijk kunnen vernieuwen. En zodat ze een positieve impuls kunnen geven aan de samenleving van morgen.

Stationsstraat 20c
5038 ED Tilburg
+31 (0)13 535 15 35
info@hetpon-telos.nl
hetpon-telos.nl