

Op weg naar passend werk? Een onderzoek naar het gebruik van en ervaringen met het Instrumentenhuis Werk, J.M. Anschutz, D. Bruggeling, J. Dekker, F. Moors, A. Reijnen, T. Wentink (2023). Gemeente Rotterdam, afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI).

Management samenvatting

1.1 Inleiding

Deze rapportage bevat de uitkomsten van een explorerend onderzoek naar de inzet van re-integratie-instrumenten door uitvoerend professionals in de gemeente Rotterdam. Aanleiding voor dit onderzoek is de behoefte bij de afdeling Instrumentenhuis van het cluster Werk & Inkomen om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de vele tientallen instrumenten die worden ingezet om de re-integratie van werkzoekenden met een Participatiewet-uitkering te bevorderen. Tegelijkertijd werd geconstateerd dat er weinig inzicht is in de *toepassing* van instrumenten in de praktijk: hoe vaak worden instrumenten ingezet bij welke groepen werkzoekenden én wat zijn factoren die bepalen waarom uitvoerders instrumenten wel of niet inzetten?

Doel van dit onderzoek is inzicht te bieden in de inzet van re-integratieinstrumenten voor werkzoekenden met een Participatiewet uitkering woonachtig in Rotterdam. Het onderzoek hoopt daarmee aanknopingspunten te bieden voor de verbetering van de dienstverlening, voor verbeterde inzet van instrumenten en voor de inkoop van re-integratie instrumenten.

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Welke instrumenten uit het Instrumentenhuis worden voor welke doelgroepen ingezet, en door welke teams?
- Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming over inzet van instrumenten? En welke rol speelt het Instrumentenhuis hierbij?
- Hoe waarderen medewerkers van M&A en Instrumentenhuis het huidige (totaal)aanbod van instrumenten van het Instrumentenhuis?

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 1 zijn gemeentelijke registratiedata over de periode 2019-2021, verrijkt met CBS-microdata, geanalyseerd. Voor de onderzoeksvragen 2 en 3 zijn kwalitatieve methoden toegepast. Door interviews, focusgroep-gesprekken en observaties zijn data verzameld in de periode januari-juli 2022. Respondenten zijn werkzaam als werkcoach of kwaliteitsmedewerker bij de afdelingen Mens & Arbeidsontwikkeling (M&A) of medewerker van het Instrumentenhuis. Deze laatste respondenten ontwikkelen of beheren re-integratie-instrumenten of voeren zelf dienstverlening uit zoals recruiters en jobcoaches.

Tijdens de onderzoekscyclus is geëxperimenteerd met een innovatieve strategie van 'lerende evalueren', waarbij het onderzoeksteam met betrokken actoren uit beleid en uitvoering een aantal keer heeft gereflecteerd op tussentijdse bevindingen en richting heeft gegeven aan het verdere onderzoek. Dit zorgde voor een intensievere uitwisseling en een snellere terugkoppeling van de resultaten, waardoor al tijdens het onderzoek beleid en uitvoering met bepaalde punten aan de slag konden. Ook verhoogde dit de betrokkenheid bij het onderzoek.

1.2 Gebruik van instrumenten

Onderzoeksvraag 1: Welke instrumenten uit het Instrumentenhuis worden voor welke doelgroepen ingezet, en door welke teams?

Ten behoeve van de analyse zijn de re-integratie instrumenten ingedeeld in vijf categorieën: diagnose, ondersteuning, ontwikkeling, bemiddeling en nazorg. Uit de analyse van registratiedata komt naar voren dat in de onderzoeksperiode het gebruik van re-integratie-instrumenten is gedaald (van bijna 33.000 aanmeldingen op instrumenten in 2019 naar zo'n 23.000 in 2021), onder meer vanwege de coronamaatregelen, lockdowns, arbeidsmarktontwikkelingen en beperkte toegankelijkheid vanwege digitalisering van het instrumentenaanbod. In deze periode is ook een verschuiving te zien van minder bemiddelingsinstrumenten naar meer diagnose-, ondersteunings- en ontwikkelingsinstrumentarium. Dit is in lijn met het beleidskader 'Mensenwerk' van Werk & Inkomen voor de periode 2019-2022. Hierin wordt het accent van de re-integratieactiviteiten van W&I op basis van ontwikkeling van arbeidsmarkt en bijstandbestand meer dan voorheen gelegd op ondersteuning en ontwikkeling van de werkzoekende.

Inzet van instrumenten per werkzoekende

Bij ruim de helft van de werkzoekenden die onder Participatiewet vallen, is een of meerdere instrumenten ingezet in de periode 2019 tot 2021. De afdelingen Mens & Arbeidsontwikkeling (M&A) zetten relatief de meeste instrumenten in, bij ongeveer 80% van de werkzoekenden, gemiddeld 2,5-3 instrumenten per werkzoekende. Het Jongerenloket en de afdeling Prestatie010 zetten relatief minder instrumenten in (resp. bij 66% en 25% van hun doelgroep).

Echter, niet alle instrumenten die ingezet worden, zijn terug te vinden in de bovengenoemde cijfers. Uitvoerend professionals zetten meer instrumenten in dan alleen die uit het Instrumentenhuis Werk. Zij zetten ook aanbod uit de wijk in, uit het eigen netwerk of zij bieden zelf ondersteuning. Bij Prestatie010 ligt de nadruk op het doen van een tegenprestatie voor de uitkering en speelt vrijwilligerswerk als instrument een grote rol. Bij het Jongerenloket zet men ook in op zorg en onderwijs; arbeidsparticipatie is niet het enige doel.

Kenmerken van werkzoekenden en inzet van instrumenten

Wat betreft achtergrondkenmerken van werkzoekenden blijkt uit de analyse dat uitvoerend professionals het vaakste instrumenten inzetten in de eerste 3 jaar van een uitkering, bij jongvolwassenen (27-35 jaar) en bij hoger opgeleiden. Het lijkt er dus op dat werkzoekenden met een – verondersteld – kortere afstand tot de arbeidsmarkt vaker een instrument van het Instrumentenhuis aangeboden krijgen.

Oudere werkzoekenden, werkzoekenden die langer een uitkering hebben en lager opgeleiden krijgen vaker een diagnose-instrument. Werkzoekenden met een migratie-achtergrond krijgen vaker een ontwikkelings-instrument, hetgeen vooral wordt verklaard door de inzet van taalcursussen. Mannen krijgen wat vaker dan vrouwen een re-integratie-instrument. Dat geldt ook voor werkzoekenden met kinderen (eenouder of (echt)paar).

Een regressieanalyse laat zien dat de factoren leeftijd, uitkeringsduur en migratieachtergrond de sterkste invloed hebben op de vraag of, en zo ja, welk instrument een werkzoekende krijgt aangeboden.

1.3 Factoren die besluitvorming over de inzet van instrumenten beïnvloeden

Onderzoeksvraag 2. Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming over inzet van instrumenten? En welke rol speelt het Instrumentenhuis hierbij?

Dit deelonderzoek gaat specifiek in op de praktijk van werkcoaches en kwaliteitsmedewerkers van de M&A afdelingen.

Wensen en kenmerken van werkzoekenden

Wensen, behoeften, mogelijkheden en belemmeringen van werkzoekenden vormen voor de werkcoach de belangrijkste factor in de besluitvorming over inzet van instrumenten. Vooral belemmeringen (o.a. taalbarrières, psychische problematiek) zijn een reden om instrumenten niet in te zetten.

Het besluitvormingsproces over de inzet van instrumenten is een vorm van begrensde samenspraak ('shared decision making'), waarbij de werkzoekende inspraak heeft, maar niet het laatste woord. Doorgaans betreft men de werkzoekende vanuit het idee dat dit tot een betere werkrelatie en tot een beter eindresultaat leidt. Het wettelijke kader geeft daarbij wel de bandbreedte aan waarbinnen die betrokkenheid vorm kan krijgen: er moet wel 'beweging' zijn en het einddoel is daarbij ook gegeven, namelijk betaald werk. Waargenomen is dat de klantbenadering of hulpverleningsstijl varieert. Dat heeft deels te maken met een strategie ten opzichte van de individuele werkzoekende, deels met de persoonlijke stijl van de werkcoach (ongeacht de kenmerken van de werkzoekende). Deze verschillende benaderingen hebben invloed op de mate waarin werkzoekenden in het besluitvormingsproces worden betrokken.

Gesprekken met werkzoekenden en registratiegegevens zijn een belangrijke bron van kennis voor de werkcoach, maar deze geven niet altijd een volledig beeld van de werkzoekende. Kenmerken van werkzoekenden zoals psychische problematiek of een licht verstandelijke beperking openbaren zich niet altijd in gesprekken en komen soms pas in een latere fase van het werkproces aan het licht. Het inzetten van een instrument is soms een manier om meer inzicht in (eigen) vaardigheden en mogelijkheden te krijgen, zowel voor de werkcoach als de werkzoekende.

Ervaring, kennis en waarden van uitvoerend professionals

Werkcoaches baseren hun keuzes met betrekking tot instrumenten vooral op ervaringskennis (eigen ervaring, ervaringen van collega's en van werkzoekenden). De besluitvorming over instrumenten is gebaseerd op individuele inschattingen van onder meer afstand tot de arbeidsmarkt en motivatie van een werkzoekende, waarbij overtuigingen van werkcoaches en klantbeelden meespelen. Ervaringen met aanbieders leveren (beperkt) inzicht op in hoe instrumenten of aanbieders in de praktijk werken. Vooral proceskenmerken zoals de communicatie met aanbieders hebben invloed op het vertrouwen dat werkcoaches in instrumenten hebben. Het sterk leunen op ervaringskennis maakt van de besluitvorming een individuele, subjectieve aangelegenheid. Daarbij wordt een risico op selectieve

toepassing van instrumenten gelopen, vanwege de partiële kennis die uitvoerders hebben van het aanbod.

Daar tegenover staat dat M&A-teams investeren in de opbouw en verspreiding van kennis over instrumenten. Maar we zien ook verschillen in de mate en wijze waarop zij dit doen. Van een gestructureerde aanpak over de teams heen lijkt geen sprake te zijn.

Het zicht op de effectiviteit van instrumenten is beperkt en gebaseerd op ervaringskennis, niet op systematische monitoring of onderzoek. Er is wel enig zicht op uitstroom naar betaald werk, maar vooral systematisch zicht op de ontwikkeling van werkzoekenden en de duurzaamheid van uitstroom is beperkt.

Van kennisbronnen buiten de gemeente, zoals vakliteratuur en wetenschappelijke artikelen, maken werkcoaches nauwelijks gebruik. Kennis van de arbeidsmarkt lijkt een kleine rol in de besluitvorming over instrumenten te spelen.

Organisatiecontext, sturing en ondersteunende systemen

Wat betreft sturing ervaren de meeste werkcoaches aan de ene kant voldoende beslisruimte, zolang ze hun keuzes kunnen verantwoorden. Aan de andere kant ervaart men soms ook druk van hogerhand om bepaalde instrumenten in te zetten, terwijl men daar niet achter staat. Soms geven werkcoaches er aan toe, soms kiezen zij ervoor om dergelijke boodschappen te negeren.

Sturing op kritische prestatie indicatoren (kpi's) wordt soms als helpend ervaren, omdat het inzicht geeft in prestaties, maar sommige werkcoaches beschouwen deze indicatoren als niet relevant of niet haalbaar, vanwege de kenmerken van werkzoekenden. In het algemeen lijkt de sturing zich vooral op kwantiteit en administratieve processen te richten ('er moet beweging zijn', dus aanmelding op een instrument, en uitstroom naar betaald werk) en minder op kwaliteit, d.w.z. de inzet van een passend instrument en duurzame uitstroom.

De werkdruk, als gevolg van een hoge caseload en veel administratieve taken, ervaart een deel van de werkcoaches als een belemmerende factor bij de inzet van instrumenten. Het beperkt de tijd die werkcoaches hebben om zich te verdiepen in instrumenten en in het bredere perspectief van de ontwikkeling van werkzoekenden.

De instrumentenpagina op het intranet RIO wordt door de werkcoaches als een rijke informatiebron ervaren, die tegelijkertijd ook aan overzichtelijkheid, volledigheid en actualiteit verbeterd zou kunnen worden. Sinds de dataverzameling voor het onderzoek zijn hierin inmiddels enige aanpassingen uitgevoerd. Daarnaast dragen mailings en (interne) nieuwsbrieven bij aan de stroom aan informatie die werkcoaches te verwerken krijgen. In hun ervaring bekijft slechts een deel van deze schriftelijke informatiestroom. Zij geven de voorkeur aan mondelinge, visuele overdracht van informatie. Initiatieven zoals de aanwezigheid van Instrumentenhuis-medewerkers bij M&A-teamoverleggen, interactieve bijeenkomsten, presentaties en werkbezoeken met betrekking tot instrumenten worden gewaardeerd.

Samenwerking uitvoerende afdelingen met de afdeling Instrumentenhuis

Het Instrumentenhuis Werk als afdeling bestaat nog niet zolang, inmiddels 2 jaar. Uit het onderzoek komt nog onbekendheid en onwennigheid naar voren, die samenwerking met de uitvoerende M&A-teams belemmert. Ook de naam Instrumentenhuis roept soms verwarring op (is het een afdeling of een catalogus?). Daarnaast hebben de coronamaatregelen van de afgelopen jaren als een storende factor gewerkt voor de samenwerking. Door het thuiswerken was er minder persoonlijk contact.

De meeste samenwerking tussen M&A en het Instrumentenhuis vindt plaats op het niveau van casuïstiek, rond individuele werkzoekenden en trajecten/instrumenten. De samenwerking op tactisch/strategisch niveau verloopt nog niet optimaal.

Op casuïstiekniveau ervaart men het onderling contact als prettig, maar de werkprocessen lopen niet altijd goed. Zo is er een gebrek aan uniforme aanmeldprocessen voor instrumenten en zijn er soms wachttijden voor instrumenten. Ook de terugkoppeling vanuit aanbieders over de deelname en voortgang van werkzoekenden laat te wensen over. Een proactieve en adviserende houding van aanbieders bij aanmelding, tijdens en aan het einde van een traject wordt gewaardeerd.

Op tactisch/strategisch niveau spelen er verschillende onduidelijkheden in rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge verwachtingen en lijkt een gedeelde visie van M&A en Instrumentenhuis hierop te ontbreken.

Ten eerste helpen de binaire definities in termen van opdrachtgever/opdrachtnemer, klant/leverancier, vraag/aanbod niet om duidelijkheid te krijgen in onderlinge verhoudingen. De behoeften van medewerkers zijn ook anders dan die strikt binaire, gescheiden rollen. Medewerkers zoeken het veel meer in onderling overleg, dialoog en elkaar helpen de juiste dienstverlening te organiseren.

Ten tweede is er onduidelijkheid ten aanzien van de verantwoordelijkheid voor het motiveren van werkzoekenden en om hen te laten functioneren binnen een traject. Is dit de taak van de werkcoach of van de aanbieder/instrument? Hoe ver gaan de verantwoordelijkheden van een werkcoach?

Ten derde lijkt de inhoudelijke rol van de kwaliteitsmedewerker van de M&A teams onduidelijk, hun rol in de ondersteuning van werkcoaches bij de inzet van een passend instrument.

Tot slot is er onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid met betrekking tot de monitoring van de kwaliteit van instrumenten. Wat is de rol van het Instrumentenhuis daarbij? Ook de kanalen om signalen over instrumenten door te geven zijn diffuus. Daarbij is het voor medewerkers vaak onduidelijk of dergelijke signalen worden opgepakt en iets bijdragen aan verbetering van beleid en aanbod.

Organisatorische complexiteit belemmert de samenwerking. De organisatie en samenstelling van het Instrumentenhuis blijkt zowel voor M&A-afdelingen als voor eigen medewerkers niet altijd duidelijk. M&A-teams ontwikkelen ieder hun eigen relatie met het Instrumentenhuis.

De interne samenwerking binnen het Instrumentenhuis behoeft daarnaast aandacht. De verbinding met teams buiten de eigen pijler lijkt nog zwak. Soms ervaart men rivaliteit vanwege uitstroomtargets.

Dit leidt soms tot ongewenste effecten zoals het bij zich houden van werkzoekenden en het benaderen van werkzoekenden buiten werkcoaches om.

1.4 Waardering van het instrumentenaanbod

Onderzoeksvraag 3: Hoe waarden uitvoerend professionals het huidige (totaal)aanbod van instrumenten van het Instrumentenhuis?

Doorgaans is er veel waardering voor het veelzijdige aanbod van beschikbare instrumenten. Echter, medewerkers van zowel M&A-afdelingen als het Instrumentenhuis constateren ook knelpunten. Zo ziet men lacunes voor bepaalde doelgroepen, is er overlap in het aanbod en ervaart men het aanbod als onoverzichtelijk en ontoegankelijk.

Lacunes ziet men voor werkzoekenden met taalbarrières, gebrek aan digitale vaardigheden, fysieke of psychische problemen, met een behoefte aan een combinatie van taalverbetering en het opdoen van werkervaring, oudere werkzoekenden, werkzoekenden met een laag opleidingsniveau, en werkzoekenden die niet gemotiveerd zijn. De eisen van trajecten en werkgevers worden regelmatig als te hoog ervaren.

Het niet aansluiten van instrumenten bij de mogelijkheden van werkzoekenden en gebrek aan overzicht van het aanbod belemmeren de werkcoach in het gebruik van instrumenten. Dit draagt mogelijk bij aan onderbenutting.

Verder zijn er praktische problemen die de toegang tot instrumenten beperken gerelateerd aan kinderopvang, werktijden en locatie van cursussen, trainingen en dergelijke.

Voorts wordt nog geen doorlopende lijn ervaren van diagnose naar de inzet van ontwikkelingsinstrumenten naar bemiddeling naar een werkgever. Oorzaken zoekt men in het feit dat aanbieders te weinig gericht zijn op de koppeling van ontwikkeling en bemiddeling en dat werkcoaches soms minder gericht zijn op het lange termijnperspectief van werkzoekenden. Knelpunten in de samenwerking intern binnen het Instrumentenhuis en tijdverlies door veel 'schakels' in het werkproces spelen hierbij ook een rol. Na elk instrument moet de werkzoekende terug naar de werkcoach voor de volgende stap.

Als laatste punt lijkt de invloed van Instrumentenhuis-medewerkers op het beleid ten aanzien van inkoop van instrumenten (nog) beperkt te zijn. Ervaringen met instrumenten worden deels meegenomen in de inkoop, maar niet op een systematische manier, hoewel hiervoor recent meer aandacht is.

1.5 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksbevindingen worden in dit rapport een aantal aanbevelingen gedaan om de inzet van re-integratie-instrumenten in de uitvoering beter te ondersteunen. De aanbevelingen gaan over verbetering van het kennisfundament, de organisatie en het instrumenten-aanbod.

De kennislijn

Een belangrijke bevinding is dat de werkcoaches vooral op ervaringskennis leunen en dat er geen gedeelde 'kenniscultuur' is. Dat levert onder meer risico's op voor de kwaliteit van de dienstverlening en de waarde van rechtsgelijkheid. Voorwaarden om de kennisbasis van de werkcoaches te verbeteren zijn:

- 1) Maak een beweging van subjectieve naar intersubjectieve besluitvorming. Dat kan door op teamniveau kennisuitwisseling tussen uitvoerders te bevorderen en systematiseren. Uiteraard speelt kennis van wet- en regelgeving alsmede beheersing van gesprekstechnieken en registratievaardigheden een rol (zoals nu ook in de leerlijnen van de W&I-academie wordt aangeboden). Daarnaast is echter minstens zo belangrijk om de 'levende' ervaring van werkcoaches te delen, bijvoorbeeld de inschatting van de situatie van de werkzoekenden en de inzet van instrumenten. Een systematische vorm van intervisie over casussen kan bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming én het ontstaan van een gedeeld handelings- of besluitvormingsperspectief.
- 2) Vergroot de kenbaarheid van instrumenten. De werkdruk van uitvoerders is behoorlijk hoog en er is weinig tijd om zich te verdiepen in de complexe en dynamische omgeving waarin zij hun werk uitvoeren. Om de werkcoaches meer grip te geven, kan worden gedacht aan:
 - De vermindering van de hoeveelheid instrumenten en aanbieders;
 - Ondersteuning van de besluitvorming door 'expertsystemen', d.w.z. informatiesystemen die het keuzeproces kunnen ondersteunen. Zo werd enkele malen het idee van een 'instrumentenwijzer' geopperd dat op basis van een aantal kenmerken suggesties voor relevante instrumenten zou kunnen doen;
 - Bied informatie over instrumenten aan op verschillende manieren, door kernachtige schriftelijke informatie, maar door ook visuele en interactieve middelen in te zetten.
- 3) Ervaringskennis aanvullen met wetenschappelijke inzichten over re-integratie en re-integratie instrumenten. Nu zijn uitvoerders doorgaans weinig gericht op het verwerven van dergelijke kennis, al was het maar omdat ze er weinig tijd voor hebben. Mogelijk kunnen functies die een belangrijk klankbord voor uitvoerders zijn, daarin een rol spelen. Denk hierbij aan kwaliteitsmedewerkers of mogelijk teamleiders.
- 4) Ontwerp een meer gestructureerde vorm van verzameling van praktijkkennis (van M&A en Instrumentenhuis) over instrumenten. Een suggestie is het werken met reviews over aanbieders of instrumenten, zodat meer inzicht verkregen kan worden in de praktijkervaringen van werkcoaches. Gebruik deze praktijkkennis voor beleidsontwikkeling en inkoop.

Deze kennislijn draagt direct bij aan wat in de literatuur 'socioprudentie'¹ wordt genoemd, dat wil zeggen de praktische wijsheid die een sociale professional ontwikkelt om 'goed' te handelen, en retrospectief om te kunnen toetsen of er goed gehandeld is. Deze reflectie draagt bij aan het continu leren van situaties met als doel de praktische wijsheid te vergroten.

¹ Spierings et al. (2018). Pleidooi voor socioprudentie in het sociaal werk.

De organisatielijn

Hoewel werkcoaches en medewerkers van het Instrumentenhuis hun onderling contact doorgaans als prettig ervaren, is ook gebleken dat de aansluiting tussen de afdelingen kan worden verbeterd. Wat zijn, volgens dit onderzoek, de belangrijkste aangrijpingspunten om de aansluiting te verbeteren?

- 1) Duidelijker definiëren van rollen, taken en verantwoordelijkheden in het spel tussen werkcoaches, kwaliteitsmedewerkers, Instrumentenhuismedewerkers en aanbieders. Uitgangspunt is dat werkcoaches casusregie hebben. Er lijkt behoefte aan een meer adviserende rol van het Instrumentenhuis op casusniveau en een sterkere coördinerende rol ten aanzien van het hele instrumentenaanbod.
- 2) Versterking van de kwaliteitszorg. In het verlengde van het vorige punt lijkt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de instrumenten niet helder belegd: wie is verantwoordelijk en hoe kan kwaliteit worden gemonitord, bewaakt en verbeterd? Hoe kan ervaringskennis daarbij worden gebruikt?
- 3) Verbeter de communicatie tussen uitvoering en Instrumentenhuis. Hiervoor worden reeds initiatieven genomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de informatievoorziening via het intranet RIO en aansluiting van Instrumentenhuis medewerkers bij M&A-teams. Echter, het gaat breder over de communicatie over en weer over trajecten op casusniveau, maar bijvoorbeeld ook over de verwerking van 'signalen' van werkcoaches, als er knelpunten of lacunes zijn ten aanzien van instrumenten.
- 4) Harmonisatie van werkprocessen (aanmeldprocedures bij instrumenten). De werkcoaches ervaren dat verschillen in aanmeldprocedures aan de administratiedruk bijdragen.
- 5) De sturing meer richten op kwaliteit naast kwantiteit, d.w.z. op de inzet van passende instrumenten, bevorderen van duurzaam werk/werk met perspectief, en op een doorlopende ontwikkellijn voor werkzoekenden.

Het instrumentenaanbod

Tot slot komen uit het onderzoek drie aanbevelingen voor het instrumentenaanbod voort:

- 1) Maak het aanbod toegankelijker voor een grotere groep werkzoekenden, door het aan te passen aan barrières op het gebied van onder meer taal, digitale vaardigheden/middelen en de gezondheidssituatie van werkzoekenden.
- 2) Bied fysieke dienstverlening en fysieke instrumenten, naast digitale, zodat deze toegankelijk zijn voor alle werkzoekenden.
- 3) Ga in gesprek met werkgevers over een passend instrumenten- en vacatureaanbod, in samenwerking met het Werkgeversservicepunt:
 - Een gevarieerder en duurzamer aanbod aan vacatures en leerwerkplekken.
 - Meer aandacht voor het creëren van passende werkplekken en job carving.
 - Werk met werkgevers aan bewustwording en het toegankelijker maken van de arbeidsmarkt voor kwetsbare groepen.