



## Opdrachtgever

RWI



Raad voor  
Werk en  
Inkomen

## Onderzoek

*Match! Publiek-private en regionale  
samenwerking bij vacaturevervulling*

Einddatum – 1 april 2009

## Categorie

Re-integratiemarkt

# Match! Publiek-private en regionale samenwerking bij vacaturevervulling

## Conclusie

Juist nu door de kredietcrisis de werkloosheid hard oploopt, is het van het grootste belang dat vacatures en kandidaten effectief gekoppeld worden en dat waar nodig snel en flexibele vakscholing wordt ingezet. Door intensieve samenwerking tussen publieke en private partijen worden vacatures bij werkgevers beter vervuld en worden meer werklozen aan een baan geholpen. Bij de organisatie en de financiering hiervan lopen partijen echter wel tegen problemen aan. Deze zijn op regionaal niveau weliswaar oplosbaar, maar dat kost nu nog veel tijd en energie van initiatiefnemers. De RWI roept met name de partijen in de regio op tot meer publiek-private samenwerking en vraagt landelijke partijen deze ontwikkeling te stimuleren en te ondersteunen. In zijn advies brengt de RWI een aantal regionale allianties in beeld. Hierbij werken bedrijven, sectoren, vakbonden, gemeenten, UWV WERKbedrijf (voorheen CWI), uitzendbureaus, ROC's en re-integratiebedrijven nauw samen om een concreet personeelsprobleem van een bedrijf of branche succesvol op te lossen. Nadat bedrijven hebben aangegeven welke vacatures beschikbaar komen, worden geschikte werkzoekenden gezocht en zo nodig hiervoor opgeleid. Vraaggerichte re-integratieprojecten vormen een essentieel smeermiddel voor de werking van de arbeidsmarkt: het combineert een effectieve manier van re-integreren met het oplossen van personeelstekorten. Bron: Bibliotheek SZW

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/dwiyo1r7>



**Match!**  
**Publiek-private en regionale samenwerking  
bij vacaturevervulling**

**Raad voor Werk en Inkomen  
April 2009**

## Inhoudspagina

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Managementsamenvatting.....   | 3  |
| 2.   | Matchen van vraag en aanbod .....   | 9  |
| 2.1  | Wat willen werkgevers?.....   | 9  |
| 2.2  | De praktijk van de werkgeversdienstverlening .....                            | 10 |
| 2.3  | Financiering en sturing .....   | 18 |
| 2.4  | Conclusie en voorstellen.....   | 19 |
| 3.   | Regionale arrangementen .....   | 22 |
| 3.1. | Een breed palet aan regionale arrangementen .....                             | 23 |
| 3.3. | Wat is er nodig om (meer) regionale arrangementen tot stand te brengen?.....  | 28 |
| 3.4. | Wat is er nodig om vraaggerichte arrangementen tot een succes te maken? ..... | 34 |
|      | Gesprekspartners .....  | 39 |
|      | Deelnemers regionale discussiebijeenkomst Nijmegen, 16 februari 2009.....     | 40 |
|      | Deelnemers regionale discussiebijeenkomst Rotterdam, 18 februari 2009 .....   | 41 |
|      | Literatuur .....  | 42 |

## 1. Managementsamenvatting

Ongeacht de situatie op de arbeidsmarkt is het van belang dat banen en werkzoekenden effectief gematcht worden. In tijden van krapte is het onacceptabel dat enerzijds onvervulde vacatures en anderzijds toch nog grote groepen werklozen naast elkaar bestaan.

Juist nu door de kredietcrisis de arbeidsmarkt kantelt, de werkloosheid oploopt en massale werkloosheid naar verwachting in het verschiet ligt, is het van het grootste belang dat banen en kandidaten waar mogelijk effectief gematcht worden. En dat werkzoekenden omgeschoold worden naar vacatures en sectoren waar nu of in de toekomst nog vraag bestaat.

Dat vraagt om uitstekende uitvoering van de arbeidsbemiddeling, en om het aangaan van creatieve allianties in het netwerk op de regionale arbeidsmarkt: met private intermediairs en re-integratiebedrijven, met werkgevers, werknemers en sectoren, gemeenten en scholings- en onderwijsinstellingen.

De Raad voor Werk en Inkomen is van mening dat er in de uitvoeringspraktijk van de arbeidsbemiddeling ruimte voor verbetering bestaat, en dat kansen voor slimme, vraaggerichte, regionale arbeidsmarktprojecten nog te weinig worden benut.

In het voorliggende RWI-advies *Match! Publiek-private en regionale samenwerking bij vacaturevervulling* wordt een onderscheid gemaakt tussen de basisdienstverlening van het UWV WERKbedrijf aan werkgevers en vraaggerichte arrangementen op de regionale arbeidsmarkt. Met basisdienstverlening wordt bedoeld op de bemiddelaars en instrumenten die worden ingezet om vacatures met geschikte kandidaten te vervullen. Het gaat om het één-op-één matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

In de praktijk is de afstand tussen het gevraagde in de vacature en het aanbod aan werkzoekenden vaak te groot. Sommige vacatures zijn moeilijk vervulbaar, en sommige werkzoekenden zijn vanwege hun afstand tot de arbeidsmarkt niet eenvoudig te matchen met een baan. Dan kunnen slimme, vraaggerichte arrangementen op de regionale arbeidsmarkt uitkomst bieden.

De RWI hecht eraan hier op te merken dat ook voor werkzoekenden goede basisdienstverlening een noodzakelijke voorwaarde is voor succesvolle bemiddeling en re-integratie. Dit advies heeft betrekking op werkgeversdienstverlening, en daarom wordt op dienstverlening aan werkzoekenden verder niet expliciet ingegaan. Omdat bemiddeling nu eenmaal het maken van een match tussen vraag en aanbod betreft, komen vanzelfsprekend ook aspecten van dienstverlening aan werknemers aan de orde in dit advies. De RWI wil in elk geval hier vermelden dat ook groot belang wordt gehecht aan de kwaliteit van de dienstverlening aan werkzoekenden.

Bij de totstandkoming van het advies is gesproken met diverse stakeholders, is een aantal projecten met betrekking tot vraaggerichte re-integratie geïnterviewd, en zijn twee regionale discussiebijeenkomsten georganiseerd: in Nijmegen, over publiek-private samenwerking bij basisdienstverlening, en in Rotterdam, over publiek-private samenwerking bij totstandkoming en uitvoering van vraaggerichte re-integratie. De bevindingen zijn gebruikt voor de totstandkoming van het advies, en de praktijkvoorbeelden zijn ter inspiratie opgenomen in boxen in de tekst.

### Matchen van vraag en aanbod

In hoofdstuk 2, *Matchen van vraag en aanbod* wordt uiteengezet dat werkgevers vooral behoefte hebben aan goede (voor-)selectie van kandidaten. Naar mate de bemiddeling meer persoonlijk is, wordt de dienstverlening als beter ervaren door werkgevers, en worden ook de matchingsresultaten beter.

Het voormalige CWI heeft te maken met een bezuiniging en een fusie met UWV. Dit maakt de kwaliteit van de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden – en daarmee de effectiviteit van de bemiddeling – kwetsbaar.

De RWI verwacht dat enerzijds gemeenten en UWV (binnen het concern) de voorgenomen bezuinigingen gedeeltelijk zullen opvangen door activiteiten van het UWV WERKbedrijf over te nemen. Anderzijds zal het UWV WERKbedrijf zelf prioriteiten stellen en keuzes maken waar het beschikbare budget voor wordt ingezet.

Hoe dan ook is er minder formatie beschikbaar en zal het lastiger zijn de voor werkgevers zo belangrijke persoonlijke dienstverlening te bieden.

Gegeven de bezuinigingen op het budget is prioriteitstelling en publiek-private samenwerking – zoals ook door het UWV WERKbedrijf is ingezet – een logische en goede keuze.

De RWI ziet enorme dynamiek in de publiek-private samenwerking, beweging die nog eens wordt versterkt door arbeidsmarktmaatregelen als gevolg van de kredietcrisis.

Lokaal worden vernieuwende vormen van publiek-private samenwerking beproefd om zo extra bemiddelingscapaciteit te genereren. Lokaal en regionaal werken aan de publieke kant gemeenten en het UWV WERKbedrijf steeds meer samen om werkgeversservicepunten in te richten en zo vacatures voor werkzoekenden op te halen. Daarnaast heeft de minister van SZW extra budget beschikbaar gesteld aan het UWV WERKbedrijf om 250 extra bemiddelaars aan te stellen, en zijn er 33 mobiliteitscentra ingericht voor het van werk naar werk helpen van werknemers die met ontslag worden bedreigd.

Bij publiek-private samenwerking is het zaak optimaal aan te sluiten bij regionale kansen en mogelijkheden - de ene regio is de andere niet.

Maar hier doet zich wel een risico voor dat de dienstverlening verbrokkelt en voor potentiële klanten onoverzichtelijk wordt.

De RWI ziet er op dit moment vanaf om aanbevelingen voor de prioriteitstelling door het UWV WERKbedrijf te formuleren. Het van bovenaf opleggen van een andere taakopdracht zou de huidige dynamiek en vernieuwing door kruisen en contraproductief zijn.

Wel is het mogelijk om een centraal uitgangspunt te hanteren: de RWI adviseert dan ook aan de minister van SZW en het UWV om de beschikbare budgetten in te zetten op de kernkwaliteiten van het UWV WERKbedrijf, en daarnaast alle ruimte geven aan publiek-private samenwerking. Door ruimte te geven aan experimenten en deze goed te evalueren, kunnen op een later moment zo nodig heldere keuzes worden gemaakt.

De kernkwaliteiten van het UWV WERKbedrijf zijn in de visie van de RWI:

- Bevorderen transparantie op de regionale arbeidsmarkt
- Zorgen voor intensieve bemiddeling:

- zelf zoveel mogelijk persoonlijke, intensieve bemiddeling bieden, met name aan werkgevers en branches met vraagknelpunten en vacatures die passen bij de werkzoekenden in de bestanden van UWV en gemeenten
  - daarnaast de bemiddelingscapaciteit vergroten door publiek-private allianties aan te gaan met private intermediairs gericht op vacaturevervulling en plaatsing van werkzoekende kandidaten
- Uitstekende voorselectie van kandidaten
  - Samen met gemeenten één publiek aanspreekpunt voor werkgevers en sectoren in de regio organiseren

Daarnaast roept de RWI de minister van SZW, het UWV WERKbedrijf en de gemeenten op om meer ruimte te geven aan publiek-private samenwerking bij bemiddeling:

- oproep aan partijen om meer publiek-private allianties te sluiten om zo meer capaciteit voor arbeidsbemiddeling te organiseren en daartoe zo nodig gebruik te maken van het Innovatieartikel 82a van de Wet SUWI;
- het instellen van een *Tijdelijk Expertteam innovatie publiek-private samenwerking*, die lokale initiatiefnemers desgewenst (juridisch) ondersteuning biedt bij het opstellen van voorstellen voor experimenten, zodat snel vastgesteld kan worden of experimenteerruimte inderdaad nodig is en onder welke voorwaarden die op basis van het Innovatieartikel 82a in de Wet SUWI toegezegd zou kunnen worden; lokale initiatiefnemers desgewenst (juridisch) ondersteuning biedt bij omgang met Europese en gemeentelijke aanbestedingsregels; goede voorbeelden verzamelt en verspreidt en na afloop aanbevelingen doet voor inbedding van succesvolle aanpakken in de reguliere structuur.

#### Aanvullende arrangementen in de regio

Soms is één-op-één matchen niet mogelijk, omdat de afstand tussen het gevraagde in de vacatures en de kwaliteiten van de kandidaten te groot is. Dan is het zaak om samen met werkgevers, branches en/of sectoren tot slimme vraaggerichte arrangementen te komen. Scholing en werkervaring spelen in dit soort arrangementen een belangrijke rol. De regionale schaal leent zich goed voor dit soort arrangementen.

Hoofdstuk 3 beschrijft aan de hand van concrete voorbeelden een breed palet aan vraaggerichte regionale arrangementen. Centraal uitgangspunt is dat met een vraaggericht project wordt ingespeeld op behoeften van werkgevers. Partners zijn doorgaans zowel publieke ketenpartijen (met name UWV WERKbedrijf of gemeenten) als vertegenwoordigers van de vraagzijde (sectoren, groepen werkgevers, individuele ondernemers). Regelmatig zijn ook private intermediairs (uitzendbureaus, re-integratiebedrijven) betrokken.

De voorbeelden bevinden zich niet toevallig binnen (voormalige) tekortsectoren als bouw, zorg en techniek. Tegelijkertijd toont de inventarisatie de enorme diversiteit tussen projecten wat betreft:

- De schaal: de meest projecten hebben een sectorale insteek en bedienen dus een groep werkgevers in dezelfde sector, maar sommige werkgevers hebben voldoende volume voor een 'eigen project'. Er zijn ook initiatieven die zich niet per se op één sector richten. In de concrete uitwerking blijkt een sectorale invulling vaak wel essentieel. Deelnemers moeten immers kwalificaties opdoen voor een bepaalde vraag op de arbeidsmarkt.

- De financieringsbronnen: regelmatig zijn ketenpartners betrokken bij vraaggerichte arrangementen. Daarmee zijn publieke re-integratiemiddelen beschikbaar. Bij een aantal projecten zijn daarnaast O&O-fondsen betrokken. In dat geval zijn ook sectorale middelen beschikbaar.
- De doelgroep: veel regionale arrangementen richten zich op de werkloos werkzoekenden. De afstand tot vacatures is voor de deze groep echter niet altijd via een scholingstraject te overbruggen. Upgrading van werkenden is dan de voor de hand liggende weg. Openvallende plekken kunnen dan mogelijk worden ingevuld door laaggeschoolden.

Vraaggerichte re-integratieprojecten vormen een essentieel smeermiddel voor de werking van de arbeidsmarkt: het combineert een effectieve manier van re-integreren met het oplossen personeelsknelpunten. De RWI is ervan overtuigd dat het wenselijk en mogelijk is meer van dit soort arrangementen op te zetten. Hiertoe moeten publieke en private partijen elkaar weten te vinden, en allianties vormen.

Die allianties komen echter niet vanzelfsprekend tot stand. De start van projecten hangt vaak erg op de overtuigingskracht en het doorzettingsvermogen van initiatiefnemers die erin geloven. Ze dienen zich te schikken in de reguliere dienstverlening van ketenpartners, maar dit 'wrikt' omdat de aanpak anders is. Dit maakt het opzetten van een vraaggericht project in de praktijk een enorm arbeidsintensief proces met een behoorlijk afbreukrisico. Het is zaak initiatiefnemers en ontwikkelaars van regionale arrangementen optimaal te faciliteren. Het voortouw ligt hier primair bij partijen in de regio zelf, maar die kunnen op een aantal essentiële punten wel ondersteund worden door landelijke initiatieven.

Zoals gezegd moet bij het opzetten van regionale arrangementen, de behoefte en personeelsvraag van werkgevers steeds voorop staan. De praktische totstandkoming van arrangementen is te stimuleren en ondersteunen door:

- *Eén publiek aanspreekpunt voor werkgevers en sectoren in de regio te organiseren.* Werkgevers of sectoren die iets willen met publieke partners moeten weten waar ze terecht kunnen. De 30 LWI+-vestigingen kunnen dit aanspreekpunt zijn.
- *De vraag zo nodig bij werkgevers op te halen en te organiseren.* Wanneer werkgevers niet in staat zijn vraag naar arbeid of scholing te formuleren, is het zaak met ze in gesprek te gaan over vraagontwikkeling, vervangingsvraag, employability, etc. Dit vergt mensen die bij werkgevers over de vloer komen, in staat zijn de vraag 'op te halen' en te vertalen in zinvolle arrangementen. Hiertoe is gebruik te maken van adviseurs die vanuit allerlei organisaties contacten onderhouden met werkgevers. De LWI+-vestigingen kunnen deze netwerken verbinden.
- *Te zoeken naar georganiseerde verbanden van werkgevers.* Met name in segmenten die traditioneel minder participeren in vraaggerichte arrangementen is het zaak verbanden van werkgevers op te zoeken: ondernemersverenigingen, bedrijventerreinen, poortwachtercentra of platforms waarin werkgevers participeren. Voor het MKB kunnen brancheservicepunten een essentiële rol vervullen. Omgekeerd is het voor branches met problemen in de personeelsvoorziening essentieel om zichtbaar te zijn in de regio, via een regionale afdeling, brancheplatform of in de vorm van een actieve (oud-)ondernemer of (oud)vakbondsbestuurder.
- *Regionale strategiebepaling en focus.* Dit vergt regionale arbeidsmarktinformatie op hoofdlijnen. Regionale initiatieven vallen nogal eens stil bij knelpunten in de regionale informatievoorziening. Dat is zonde. Juist door goede netwerken en contacten met



bedrijven is voeding te krijgen over de personeelsbehoefte. Een regionaal platform kan helpen om vervolgens strategische keuzen te maken.

- *Re-integratiebudgetten flexibel en pragmatisch in te zetten.* Er gaat enorm veel tijd zitten in het regelen van de financiering. Het is zaak organisatoren zo veel mogelijk te ontlasten, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de vrije ruimte van UWV of onnodige gemeentelijke aanbestedingsregels te voorkomen. Ook landelijke partijen kunnen het de regio gemakkelijker maken: bijvoorbeeld door een meer strategisch beleid rond scholing in re-integratie (minder focus op de kortste weg naar werk). Werkgevers- en werknemersorganisaties kunnen een rol spelen bij het toegankelijk maken van sectorale middelen. De RWI roept publieke en private partijen op uit te zoeken waar financieringsregels een vraaggericht project onnodig in de weg staan. Hierbij is aan te sluiten bij het eerder genoemde tijdelijke expertteam.
- *Publieke en sectorale middelen te bundelen via een stimuleringsbudget.* Een regionale stimuleringsregeling voor vraaggerichte projecten kan meer initiatieven genereren en cofinanciering vanuit sectorale middelen op gang brengen. De RWI zal in overleg met VNG, UWV WERKbedrijf en sociale partners een voorbeeldregeling opstellen.
- *Trekkers een stevige positie in de eigen organisatie te geven.* Het opzetten van vraaggerichte arrangementen vergt veel tijd en verhoudt zich niet goed tot het primaire proces van ketenpartners. De positie van trekkers is te versterken door bijvoorbeeld tijd en capaciteit beschikbaar te stellen, en te zorgen voor blijvende bestuurlijke trekkracht.
- *Uit te gaan van het principe 'geven en nemen'.* Ook wanneer een regionaal arrangement niet leidt tot de plaatsing van werkzoekenden kan het voor ketenpartners zinvol zijn een constructieve bijdrage te leveren. Het is immers in het belang van de regionale arbeidsmarkt. De opgebouwde relatie met werkgevers is bovendien aan te wenden voor instroommogelijkheden van 'eigen kandidaten'

Ook bij de concrete uitvoering van vraaggerichte arrangementen doen zich vaak de nodige knelpunten voor, en vallen de resultaten nogal eens tegen. Dit maakt een goede voorbereiding en aansturing belangrijk bij vraaggerichte arrangementen:

- *Maak vooraf een goede analyse van de vraag.* Er zijn projecten met een baangarantie, maar vaak wordt er gekwalificeerd voor een zekere wervingsbehoefte. Dan is het goed een analyse te maken van de conjunctuurgevoeligheid van de vraag. Bij een structurele personeelsbehoefte zijn langere trajecten in te zetten dan bij een meer conjunctuurgevoelige vraag.
- *Betrek werkgevers bij de inhoud en uitvoering.* Een grote betrokkenheid van de vraagkant vergroot de kans op succesvolle plaatsing. Die betrokkenheid is van belang in alle fasen van het project: bij de werving en selectie, bij het vaststellen van de inhoud van trajecten en in de fase van matching en plaatsing.
- *Zorg voor een brede en doordachte werving van kandidaten.* De werving voor vraaggerichte trajecten staat of valt met een goed inzicht in de doorgaans omvangrijke bestanden met ingeschreven werkzoekenden/uitkeringsgerechtigden. Succesvoorwaarden zijn: goede afspraken en verkenning van potentiële kandidaten vooraf, een ruime en creatieve kijk op het bestand en het bundelen van verschillende wervingskanalen. Concessies aan de selectie-eisen komen de latere resultaten niet ten goede.
- *Zorg voor maatwerk en flexibiliteit bij het scholingsaanbod.* De mate waarin ROC's daadwerkelijk in staat zijn maatwerk te leveren en flexibele instroom te realiseren lijkt behoorlijk te verschillen. Contractpoten van ROC's willen vaak wel, maar die moeten ook de ruimte en faciliteiten krijgen. De RWI vraagt de bewindslieden van SZW en OCW de beschikbare

capaciteit en flexibiliteit in het postinitiële scholingsaanbod actief te bevorderen, en daar ook de private scholingsinstellingen bij te betrekken.

- *Houdt rekening met intensieve begeleiding van deelnemers tijdens trajecten.* Een goede – vaak individuele – begeleiding kan uitval voorkomen. Een grote groep slaagt er bovendien niet in aan het eind van het traject op eigen kracht werk te vinden. Ook daarbij kunnen ze wel wat hulp gebruiken
- *Zorg voor snelheid en daadkracht in de uitvoering.* Projecten die tijdens de uitvoering verstrikt raken in de ketenbureaucratie lopen een grote kans om te verzanden. Hiermee doet zich een risico voor dat werkgevers dan afhaken. Dit maakt een doordachte voorbereiding nog eens extra belangrijk, waarbij wordt ingezet op een maximale speelruimte voor uitvoerenden.

In de huidige economische crisis wordt inmiddels sterk ingezet op het scholingsinstrument als middel om mensen inzetbaar te houden voor het moment dat de vraag weer aantrekt en er weer tekorten aan geschikte arbeidskrachten ontstaan. Dit biedt kansen voor vraaggerichte arrangementen. Maar daarvoor zullen de nodige hobbels moeten worden genomen. De RWI roept alle betrokken partijen – landelijk en regionaal, publiek en privaat - dan ook op actief werk te maken van de beschreven aandachtspunten.

## 2. Matchen van vraag en aanbod

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de dienstverlening aan werkgevers bij arbeidsbemiddeling. Hierbij wordt specifiek gekeken naar basisdienstverlening: de inzet van bemiddelaars en instrumenten om werkzoekenden direct te bemiddelen naar openstaande vacatures.

### 2.1 Wat willen werkgevers?

Wat vinden werkgevers<sup>1</sup> van de dienstverlening van het UWV WERKbedrijf? De afgelopen jaren is een reeks van onderzoeken gedaan naar de klanttevredenheid van de werkgevers. Hieronder een overzicht van het oordeel van werkgevers over de kwaliteit van de arbeidsbemiddeling.

Het voornaamste kritiekpunt van werkgevers op de kwaliteit van de dienstverlening, betreft de kwaliteit van de kandidaten die reageren op een vacature: ze waarderen de kwaliteit van de kandidaten met een 5,6<sup>2</sup>. Dit blijkt ook uit onderzoek van MKB Nederland: de helft van de door publieke instanties doorverwezen werkzoekenden zijn onvoldoende gemotiveerd, driekwart is in de ogen van de MKB-ondernemers onvoldoende opgeleid.<sup>3</sup> Doordat men weinig geschikte kandidaten krijgt aangereikt, beoordeelt men het CWI<sup>4</sup> als wervingskanaal ook over het algemeen als weinig effectief<sup>5</sup>. Werkgevers zijn wel tevreden over de inspanning die wordt geleverd om een passende kandidaat aan te leveren (met andere woorden: men doet zijn best), maar kritisch over de mate waarin ook daadwerkelijk sprake is van een passende match, en de mate waarin voorselectie plaatsvindt<sup>6</sup>.

Werkgevers zijn met name ontevreden over het achterwege blijven van voorselectie. Bij de zogenaamde “open” matchingsmethode, wordt op basis van de vacature een personeelsadvertentie opgesteld, en gepubliceerd op de beursvloer op Werkpleinen, of op de website werk.nl. Kandidaten kunnen zich vervolgens zelf melden bij de werkgever. Ook worden werkzoekenden geattendeerd op de advertentie. Bij de evaluatie van het Vacatureoffensief heeft de RWI al geconcludeerd dat de open methode inefficiënt is. Doordat er geen controle bestaat over het aanbod van kandidaten, worden werkgevers met niet-passende en soms ongemotiveerde kandidaten geconfronteerd. Ook de combinatie van “open” matching met “halfopen”, waarbij het CWI ook kandidaten selecteert, is inefficiënt, omdat de aangedragen kandidaten dan concurreren met de kandidaten die zichzelf melden, en men geen controle heeft op het totale aanbod van kandidaten<sup>7</sup>. De RWI heeft in het kader van de *Evaluatie Vacatureoffensief* reeds geadviseerd om werkgevers goed te informeren over de consequenties die het publiceren van een advertentie op werk.nl kan hebben (waaronder een ongecontroleerde toestroom van niet-geschikte kandidaten). Dit kan teleurstelling en

---

<sup>1</sup> Overheids- en onderwijswerkgevers zijn als eigen risicodragers zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze werknemers. Zij kunnen echter wel aanspraak maken op de basisdienstverlening van CWI. Aandachtspunt is de vraag of deze werkgevers bij de uitvoering van de basisdienstverlening voldoende als doelgroep in beeld zijn.

<sup>2</sup> CWI, *Jaarverslag 2007*, p. 48.

<sup>3</sup> MKB Nederland, *De marktplaats van vraag en aanbod; Weg van de stroperigheid*, juni 2008.

<sup>4</sup> Waar onderzoek of literatuur betrekking heeft op het CWI, de voorganger van het UWV WERKbedrijf, zal in dit advies naar CWI verwezen worden.

<sup>5</sup> RWI, *Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening*, juli 2006.

<sup>6</sup> TNS Nipo, *Rapportage werkgeversgerichtheid – vijf regio's, januari 2008*, p.7.

<sup>7</sup> ECORYS in opdracht van CWI en RWI, *Evaluatie vacatureoffensief CWI, juni 2005*, p. 34

ontevredenheid over het CWI voorkomen<sup>8</sup>. Uit de *Evaluatie Vacatureoffensief* bleek ook dat in 40% van alle gemelde vacatures, de afspraak is gemaakt met werkgevers om voorselectie van kandidaten uit te voeren<sup>9</sup>.

Over het niveau van de kandidaten verschillen de meningen. Sommige werkgevers zien de “lage kwaliteit van het aanbod” als een probleem, zien geen aansluiting met hun vraag naar personeel en maken om die reden logischerwijs ook geen gebruik van het CWI als wervingskanaal. Anderen zien het juist als een sterk punt dat het CWI functioneert als “verzamelpunt” van werkzoekenden aan de onderkant van het loongebouw<sup>10</sup>. Als ze vacatures hebben in dat marktsegment, biedt het CWI een ruim aanbod van potentiële werknemers.

In het algemeen neemt de tevredenheid van werkgevers en het succes van de matchingsresultaten toe, naar mate de dienstverlening meer persoonlijk is. Werkgevers waarderen het om een vast contactpersoon te hebben: de meeste werkgevers melden hun vacatures telefonisch of via de mail bij hun contactpersoon. Het aantal werkgevers met een vast contactpersoon was in 2007 87%<sup>11</sup>. Ook indien de persoon die de intake verzorgt dezelfde is als de vacaturebehandelaar, geeft dat een grotere kans op succes<sup>12</sup>. In de *Evaluatie Vacatureoffensief* bleek dat in 17%<sup>13</sup> van de gemelde vacatures persoonlijk contact was geweest tussen het CWI en werkgever: tijdens de intake van de vacature of later in het proces, op initiatief van het CWI of van de werkgever zelf. Uit het onderzoek bleek ook dat persoonlijk contact efficiënt is voor de matchingsresultaten.

Tenslotte hebben werkgevers kritiek op de nazorg nadat een kandidaat is geplaatst, en er aanlooppromen zijn. Nazorg blijft door capaciteitsgebrek vaak liggen<sup>14</sup>. Zeker wanneer de melding van de vacature via de website verloopt, wordt vanuit het CWI geen contact opgenomen om te informeren of de vacaturemelding succesvol is geweest<sup>15</sup>.

Kortom: het schort met name aan adequate voorselectie van kandidaten voor vacatures. De Kwaliteit van de dienstverlening wordt als beter ervaren, en de matchingsresultaten worden beter, naarmate de dienstverlening meer persoonlijk is.

## 2.2 De praktijk van de werkgeversdienstverlening

De huidige praktijk van werkgeversdienstverlening bij arbeidsbemiddeling is zeer in beweging. In deze paragraaf wordt de inhoud van de huidige basisdienstverlening van het UWV WERKbedrijf aan werkgevers geschetst, alsmede de plannen voor inrichting van de werkgeversdienstverlening in de toekomst.

---

<sup>8</sup> RWI, *Het vizier op de werkgever; Het vacatureoffensief en de dienstverlening van het CWI voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt*, Den Haag, 2005, p.7

<sup>9</sup> ECORYS in opdracht van CWI en RWI, *Evaluatie vacatureoffensief CWI*, juni 2005, p. 37.

<sup>10</sup> RWI, *Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening*, juli 2006.

<sup>11</sup> Regioplan, *Verbetermeters Werkgevers en Werkzoekenden*, 2007.

<sup>12</sup> ECORYS in opdracht van CWI en RWI, *Evaluatie vacatureoffensief CWI*, juni 2005, p. 35.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 37.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>15</sup> RWI, *Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening*, juli 2006, p. 34.

Daarnaast wordt aangegeven hoe via de oprichting van de mobiliteitscentra en via de werkgeversbenadering, in aanvulling op de basisdienstverlening, activiteiten worden ondernomen om werkgevers beter te bedienen bij het van-werk-naar-werk helpen van met ontslag bedreigde werknemers en bij het ophalen en vervullen van vacatures.

#### *Basisdienstverlening werkgevers*

De mogelijkheden voor het UWV WERKbedrijf om te matchen, worden bepaald door het aantal door werkgevers aangemelde vacatures, en door de kwaliteit van de werkzoekende kandidaten.

Werkgevers vervullen hun vacatures doorgaans buiten het UWV WERKbedrijf om: ze benutten hun eigen netwerk, plaatsen een advertentie in de krant of op internet, of schakelen een uitzendbureau in. In 51% van de gevallen is de vacature vervuld zonder tussenkomst van een intermediair.

Het markt bereik<sup>16</sup> van CWI is 15% (inclusief werk.nl).

Ter vergelijking: het markt bereik van uitzendbureaus is 14%, van advertenties is 28%, en van internet (excl. werk.nl) is 34%.<sup>17</sup>

Voor de uitzendbureaus zijn in Nederland ca. 30.000 intercedenten werkzaam. Bij het UWV WERKbedrijf zijn 600 werkcoaches actief om intensieve bemiddeling te bieden, naast 200 werkcoaches van de gemeenten.

In de box is aangegeven welke mogelijkheden het UWV WERKbedrijf nu heeft om werkgevers te helpen bij hun vacaturevervulling<sup>18</sup>. De dienstverlening kan meer of minder intensief zijn. Het varieert van werkgevers die zelf cv's van werkzoekenden raadplegen op werk.nl, tot persoonlijke selectie en introductie van kandidaten door UWV WERKbedrijf.

#### **Huidige basisdienstverlening werkgevers**

##### Melding:

- Telefonisch / via de mail aan een vaste contactpersoon
- Via werk.nl
- Vacaturemelding als resultante van jobhunting / vacature acquisitie

##### Intake:

Afspraken over de aanpak van de vacaturebehandeling

- Distributiekanaalen (werk.nl / beursvloer)
- Distributiewijze (open / halfopen / gesloten)

<sup>16</sup> In dit advies wordt het begrip markt bereik gebruikt, omdat dat aangeeft tot welk wervingskanaal werkgevers zich wenden.

**Markt bereik** is het totale aantal vacatures waarvoor het wervingskanaal is ingeschakeld ten opzichte van alle vacatures (Bron: CWI, *Vacatures in Nederland 2008; De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld*, Rotterdam, oktober 2008.).

**Transparantie bereik** is één van de prestatie-indicatoren van UWV: het aantal door UWV te werven vacatures als percentage van de totale vacaturemarkt.<sup>17</sup> (realisatie 2007: 55,5%, *UWV Jaarplan 2009*, p. 28)

Transparantie bereik is berekend op basis van vacatures die werkgevers en andere intermediairs – zoals uitzendbureaus – bij de CWI-vestigingen gemeld hebben, dan wel rechtstreeks op werk.nl hebben geplaatst. Deze aantallen worden vervolgens gerelateerd aan het officiële cijfer van de vacaturemarkt van het CBS. Het verschil tussen markt bereik en transparantie bereik ontstaat doordat vacatures die uitzendbureaus en andere intermediairs aanmelden bij het CWI, of plaatsen op werk.nl, in het markt bereik voor CWI niet worden meegeteld.

<sup>17</sup> CWI, *Vacatures in Nederland 2008; De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld*, Rotterdam, oktober 2008.

<sup>18</sup> Er is voor gekozen de werkgeversdienstverlening af te bakenen tot diensten die direct of indirect betrekking hebben op het vervullen van vacatures. Dat wil zeggen dat diensten m.b.t. ontslag en vergunningen verder buiten beschouwing worden gelaten.

- Voorselectie en verwijzing van kandidaten
- Bedrijfsbezoek
- Persoonlijke introductie kandidaten
- Vervaldatum vacature

Matching:

- WERKbedrijf attendeert werkgevers op werk.nl, ze zoeken zelf personeel via werk.nl (gevalideerde cv's)
- WERKbedrijf stelt op basis van de vacature een personeelsadvertentie op (werk.nl / beursvloer): bij een open advertentie melden kandidaten zich zonder tussenkomst bij de werkgever. Ook werkzoekenden worden geattendeerd op de advertentie
- Zoekopdracht, persoonlijke dienstverlening aan de werkgever
- Advies bij werving en selectie

Nazorg

- Na plaatsing contact opnemen met de werkgever

Uitzendbureaus spelen in de praktijk van de arbeidsbemiddeling een aanzienlijke rol naast het UWV WERKbedrijf.

Veertig procent van de ruim 100.000 vervulde vacatures, vervulde het CWI voor uitzendbureaus. Uitzendvacatures zijn de helft van alle vacatures die via kanalen van het CWI worden geadverteerd<sup>19</sup>. Soms zijn medewerkers van het uitzendbureau gevestigd op de beursvloer, met als doel vervulling van vacatures van het uitzendbureau door cliënten van het UWV WERKbedrijf dan wel vervulling van UWV WERKbedrijf-vacatures met uitzendkrachten. Het UWV WERKbedrijf kan bemiddeling via het uitzendbureau “scoren” als vacaturevervulling, omdat men het voorwerk heeft verricht.

Uitzendbureaus worden ook ingezet als detacheerder, zodat ondernemers werkzoekenden een kans kunnen geven zonder de financiële risico's en administratieve lasten van het werkgeverschap.

SEO en CWI hebben onderzoek gedaan naar loopbanen van CWI-ingeschrevenen:

*Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten* (mei 2008). Van alle 1,2 miljoen werklozen die tussen 2001 en 2005 één of meerdere keren vanuit de registratie bij CWI een baan vonden, is nagegaan of dat een uitzendbaan was, of een baan in direct dienstverband bij een werkgever. In één derde<sup>20</sup> van de gevallen was dat een uitzendbaan (van alle vaste en tijdelijke contracten die bedrijven sluiten met externe sollicitanten, is één derde deel een uitzendovereenkomst). Van de starters in een vast dienstverband, was 69% na dertig maanden aan het werk. Van de starters via een uitzendbureau 60%: dat is maar een klein verschil. De helft van alle “entreebanen” eindigt binnen zes maanden (78% uitzendbanen, 38% banen in direct dienstverband). Uitzendbanen worden ook vaak gevolgd door banen in vaste dienst.

De algemene conclusie is dat uitzendwerk een goede opstap is naar een vaste baan op de arbeidsmarkt.

Die algemene conclusie gaat echter niet op voor baanvinders met een hoog werkloosheidsrisico (ouderen; niet-westerse allochtonen; personen met een laag-

<sup>19</sup> Bij werk.nl is dat 70%, bij vacatures die worden aangemeld voor actieve dienstverlening is dat 35%. Van Bekkum, R., *Uitzendarbeid kan een goede opstap zijn*, in: *Arbeidsmarktjournaal*, augustus 2008, p. 7.

<sup>20</sup> SEO, CWI, *Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten*, mei 2008.

Er zijn wel verschillen tussen doelgroepen: jongeren onder de 30: 40%; personen die minder dan een maand geregistreerd stonden: 40%; niet-westerse allochtonen: 43%; 50-plussers: 20%; langdurig werklozen: 22%.

opleidingsniveau; langdurig werklozen). Deze groepen hebben minder vaak een baan na een half jaar, en ook minder vaak een baan in vast dienstverband.

#### *Werkgeversdienstverlening in het UWV WERKbedrijf*

Op basis van de gewijzigde SUWI-wet werken vanaf 2009 gemeenten en UWV WERKbedrijf in 100 Locaties Werk en Inkomen (LWI's) samen volgens de zogenaamde toonkamerprincipes. Medewerkers bedienen elkaars klanten en zetten elkaars instrumenten in om werkzoekenden aan het werk te helpen. Ook de basisdienstverlening aan werkgevers wordt op deze 100 vestigingen aangeboden. Gemeenten en UWV WERKbedrijf hebben afgesproken deze LWI's in het vervolg met de naam Werkplein aan te duiden.

In 30 LWI's – de LWI-plus – vindt de regionale dienstverlening plaats: werkgevers(-organisaties) en brancheorganisaties kunnen afspraken maken met LWI-plusvestigingen. Branche- en werkgeversservicepunten, leerwerkloketten en mobiliteitscentra zullen op een LWI-plus locatie gevestigd worden.

In *Steeds meer mensen aan het werk*, het Businessplan van het WERKbedrijf, worden de contouren van de toekomstige werkgeversdienstverlening geschetst:

#### **Werkgeversdienstverlening in het Businessplan van het WERKbedrijf<sup>21</sup>**

- “Wij gaan ons met gemeenten vraaggericht en bij voorkeur branchegewijs organiseren, zodat onze werkcoaches volwaardige gesprekspartners kunnen zijn. Iedere werkcoach heeft daarom naast betrokkenheid bij het aanbod altijd inzicht in en affiniteit met de vraagzijde. De vormgeving van deze branchegerichte werkwijze kan uiteraard per uitvoeringslocatie verschillen.
- Maatwerk staat daarbij voorop, gericht op de vraag van werkgevers en rekening houdend met de individuele omstandigheden en mogelijkheden van de werkzoekende.
- Werkgevers zijn zelf primair verantwoordelijkheid voor het vervullen van hun vacatures. Daarbij worden zij primair ondersteund door private partijen. Vooral uitzendbureaus hebben hierin een vooraanstaande positie. Wij zijn er niet primair om zelf vacatures te vervullen maar vooral om eraan bij te dragen dat vacatures vervuld raken en dat het ‘werk gedaan kan worden’. Veel meer en beter dan nu het geval is willen we iedereen die werk zoekt direct benaderbaar maken voor iedere werkgever en uitzendbureau, via een gevalideerd CV op werk.nl.
- Daarnaast willen we via vraaggerichte re-integratie het arbeidsaanbod dat nu nog aan de kant staat, werkvaardig en waar nodig werkwilgig maken. De private re-integratiebedrijven zijn hierbij een belangrijke partner.
- Vooral de werkgever in het Midden en Klein Bedrijf heeft behoefte aan meer ondersteuning. Hij krijgt deze van de werkcoach, die zijn bedrijf en branche en zijn werkzoekenden kent.
- Zowel op landelijk als regionaal niveau beschikken wij over bedrijfsadviseurs die met de werkgever en branche proactief meedenken en vooral doen om creatieve oplossingen te vinden als vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Dit kan op basis van concrete vragen van werkgevers, maar ook door uitkomsten van arbeidsmarktonderzoek. Het kennen, herkennen en ontwikkelen van competenties van werkzoekenden is hiervoor een belangrijke voorwaarde.”

Samengevat wil het UWV WERKbedrijf de zelfredzaamheid van werkgevers en uitzendbureaus faciliteren.

Het UWV WERKbedrijf wil ook een faciliterende rol spelen richting werkgevers en private intermediairs. Men wil via de portal werk.nl iedere werkzoekende die kan werken met een gevalideerd curriculum vitae (cv) direct benaderbaar maken voor iedere werkgever en ieder uitzendbureau<sup>22</sup>. Met andere woorden: werkgevers en uitzendbureaus kunnen zelf zoeken in de gevalideerde cv's op werk.nl. Daartoe heeft het UWV WERKbedrijf de ambitie om het aantal cv's op werk.nl fors te vergroten. Belangrijk voordeel is dat HRM-professionals van

<sup>21</sup> CWI, *Steeds meer mensen aan het werk; Businessplan CWI, het WERKbedrijf van UWV, 2009 – 2012*, definitief concept, 1 juli 2008, p. 18.

<sup>22</sup> Eind 2007 stonden er ruim 160.500 CV's van werkzoekenden op werk.nl. CWI, *Jaarverslag 2007*, p. 13.

grote bedrijven en medewerkers van het uitzendbureau zelf een selectie van de cv's kan maken, zodat het UWV WERKbedrijf haar medewerkers kan inzetten voor bedrijven en werkzoekenden die meer intensieve dienstverlening nodig hebben.

Het UWV WERKbedrijf geeft bij het bieden van intensieve dienstverlening aan werkgevers prioriteit aan bedrijven die “in” zijn voor werkzoekende kandidaten. Daarbij gaat het UWV WERKbedrijf door op de ingezette lijn van de brancheservicepunten. Dan wordt er gekozen voor branches met vraagknelpunten en vacatures die passen bij de werkzoekenden in de bestanden van UWV en gemeenten, zoals de detailhandel, de horeca en de zorgsector. Dit betekent dat deze branches meer intensieve basisdienstverlening krijgen, dan branches en sectoren die deze afspraken niet hebben gemaakt.

**Casus Servicepunt Detailhandel**

In meerdere regio's functioneert een Servicepunt Detailhandel. Het is een fullserviceloket voor ondernemers en personeel op het gebied van arbeid. Voortrekkers zijn lokale/regionale ondernemingsverenigingen die in het servicepunt samenwerken met CWI/UWV/gemeenten. Inhoudelijke ondersteuning komt van HBD (Hoofdbedrijfschap Detailhandel). Soms wordt in een Servicepunt samengewerkt met een ander sector (Ambachten, Horeca).

Doelstellingen zijn o.a.: werven, bemiddelen en behouden van goed personeel, advisering over personeelsaangelegenheden, scholing/EVC, subsidies etc. Hoofddlijn van de werkwijze: vraaggerichte aanpak via een één-op-één benadering van ondernemers; aansluitend dienstverlening op maat, gebaseerd op de wensen en behoeften van ondernemers.

*Bron: o.a. [www.servicepuntdetailhandel.nl](http://www.servicepuntdetailhandel.nl)*

Voor moeilijk vervulbare vacatures wil het UWV WERKbedrijf (samen met re-integratiebedrijven) vraaggerichte re-integratie inzetten, en de bedrijfsadviseurs laten mee denken met werkgevers en branches om creatieve oplossingen te vinden voor hun vacatureknelpunten.

In Nijmegen is een pilot gestart waarin uitzendbureaus kandidaten van het UV WERKbedrijf bemiddelen naar werk (zie box). Uitzendbureaus en UWV WERKbedrijf hebben afspraken gemaakt over het aantal geschikte vacatures en geschikte kandidaten die per week gematcht zullen worden.



**Praktijkvoorbeeld: Pilot CWI Nijmegen – Stichting Regiowerk – 5 uitzendbureaus**

De Stichting Regiowerk is een publiek-privaat samenwerkingsverband, gericht op het bemiddelen van niet-werkende werkzoekenden naar vacatures.

In de pilot (looptijd september 2008 – maart 2009) hebben uitzendbureaus, de Stichting regiowerk en UWV WERKbedrijf Nijmegen afspraken gemaakt over het testen en toeleiden van kandidaten door UWV WERKbedrijf naar vacatures van de 5 uitzendbureaus. Daartoe hebben de Stichting Regiowerk en de deelnemende uitzendbureaus een “dedicated coördinator” fulltime op locatie van het UWV WERKbedrijf aangesteld. De uitzendbureaus leveren per week maximaal 5 structurele vacatures aan. Het aantal vacatures is gemaximeerd om ervoor te zorgen dat alle deelnemende partijen een even groot beslag leggen op hun ingehuurde kracht. Bovendien dwingt het de deelnemende partijen om goed te kijken naar welke vacatures echt kans maken om vervuld te worden. Daarbij wordt gelet op vacatures van werkgevers die bereid zijn om mensen aan te nemen die nog wat investering nodig hebben (denk aan: bijscholing, begeleiding en eventueel zelfs een proefplaatsing). Het UWV WERKbedrijf levert een “dedicated werkcoach” die samen met de medewerker van Stichting Regiowerk kandidaten selecteert en de CTC, Icares en/of Prosit testen afneemt. Het UWV WERKbedrijf garandeert een capaciteit van minimaal 14 testen per week. Kandidaten worden gezocht in het UWV WERKbedrijf bestand en na een eerste voorselectie aan de werkcoach aangeboden. Daarna vindt selectie plaats en eventueel een test. Met rapport komen de kandidaten dan terug naar Regiowerk om via het uitzendbureau dat de vacature heeft ingebracht naar de inlener te worden voorgesteld.

Uiteindelijke plaatsing vindt plaats via het uitzendbureau dat de vacature heeft aangeleverd. De coördinator op locatie doet terugkoppeling aan UWV WERKbedrijf over de kandidaat die is uitgestroomd. De doelstelling is om van de 25 vacatures per week er zo'n 10 in te vullen via deze werkmethode. Sinds de start van de pilot zijn 68 mensen gematcht. De pilot wordt verlengd, en verbreed. Omdat het nu lastiger is vacatures te vinden worden meer uitzendbureaus bij de pilot betrokken om toch het noodzakelijke volume te behalen.

*Bron: UWV WERKbedrijf Nijmegen / Regiobijeenkomst werkgeversdienstverlening Nijmegen 16 februari 2009*

In Nijmegen houdt het UWV WERKbedrijf het inzicht in aangemelde vacatures via [werk.nl](http://werk.nl) en houdt de regio. Naast de bemiddeling door eigen werkcoaches, verwijst het UWV WERKbedrijf mensen door naar het uitzendbureau of re-integratiebedrijf.

De bemiddeling van werkzoekenden via het uitzendbureau verloopt vraaggericht: op basis van vacatures die door werkgevers bij de betrokken uitzendbureaus zijn aangemeld. Daarbij wordt gelet op vacatures van werkgevers die bereid zijn om mensen aan te nemen die nog wat investering nodig hebben.

Re-integratiebedrijven werken meer aanbodgericht, gaan via *jobhunting* op zoek naar banen voor werkzoekenden en bieden vervolgens intensieve bemiddeling en vraaggerichte re-integratie.

Door de publiek-private samenwerking wordt per saldo meer bemiddelingscapaciteit gegenereerd.

#### *Mobiliteitscentra*

In verband met de gevolgen van de kredietcrisis voor de arbeidsmarkt, is besloten om op de locaties van de LWI+vestigingen, versneld 33 mobiliteitscentra in te richten, waarin gemeenten, UWV WERKbedrijf, ondernemers, onderwijs en private intermediairs samenwerken om met ontslag bedreigden of werklozen snel te bemiddelen naar ander werk. Het UWV WERKbedrijf zal ondernemingen die WTV (werktijdverkorting) hebben aangevraagd behulpzaam zijn bij het organiseren van scholing en/of detachering van werknemers.

Outplacementbureaus en private intermediairs zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van sociale plannen en het van-werk-naar-werk helpen van met ontslag bedreigden. Zij kunnen daartoe samenwerking zoeken met het UWV WERKbedrijf in de mobiliteitscentra.

De publiek-private samenwerking in de mobiliteitscentra moet zich nog uitkristalliseren. De inzet van het UWV WERKbedrijf in mobiliteitscentra is complementair aan de inzet van private intermediairs. Dan gaat het enerzijds om de kennis van de lokale arbeidsmarkt, het zicht op openstaande vacatures en contacten met werkgevers in de regio. Anderzijds is het UWV WERKbedrijf primair aan zet voor de bemiddeling van kandidaten die niet privaat naar ander werk bemiddeld kunnen worden. Het belang van het UWV WERKbedrijf om mee te doen in de samenwerking is het vroegtijdig kunnen ingrijpen bij massaontslag.

In het mobiliteitscentrum Automotive in Sittard was sprake van intensieve publiek-private samenwerking (zie box). Interessant is dat het MCA van het ministerie van SZW de ruimte kreeg om vigerende prestatie-indicatoren en andere wet- en regelgeving naast zich neer mocht leggen, omwille van het resultaat: het bemiddelen van de voormalig NedCar werknemers, naar ander werk. Werknemers die veelal tegen de tijd dat ze door het MCA in bemiddeling werden genomen, al werkloos waren geworden.

#### **Mobiliteitscentrum Automotive, Sittard**

Het doel van het MCA was om de door de reorganisatie getroffen werknemers snel te bemiddelen naar ander werk. In de praktijk van het project is een flink deel van de werknemers werkloos geworden, en daarna bemiddeld naar werk. Het project had eerder het karakter van snelle re-integratie dan sec bemiddeling van werk naar werk. In de evaluatie worden de succesfactoren van het project geschetst:

- Dienstverlening sterk gericht op uitstroom naar werk (80% uitstroom)
- Arbeidsmarktprofessionals die budget en vrijheid hebben
- Persoonlijke benadering van vraag en aanbod (vaste contactpersoon)
- Intensieve arbeidsbemiddeling op basis van competenties
- Actieve werkgeversdienstverlening (jobhunting)

De resultaatsverplichting bij het project was fors: het realiseren van 80% uitstroom naar werk. Het waren weliswaar werknemers of kortdurend werklozen die bemiddeld moesten worden, maar 80% uitstroom is geen geringe doelstelling. In combinatie met deze doelstelling kregen de bemiddelaars toestemming van het ministerie van SZW om *contra legem* de vigerende prestatie-indicatoren naast zich neer te leggen. Ook met UWV werden afspraken gemaakt over een lichte administratieve afhandeling en flexibiliteit t.a.v. beslistermijnen. Mede door financiële bijdrage van Nedcar beschikten de bemiddelaars over een klein scholingsbudget, waarover ze zelf, snel en flexibel konden beslissen.

De werkwijze van de bemiddelaars bij MCA laat zich omschrijven als het creatief heen en weer pendelen tussen vraag en aanbod. De werkzoekenden kregen competentietests, en zoals gezegd zo nodig functiegerichte scholing voor vacatures die speciaal voor hen werden opgehaald in de regio. Voor deze intensieve werkwijze zijn kwalitatief goede bemiddelaars nodig. De hierboven beschreven speelruimte (eigen budget van NedCar, relatief regelvrij) werkte ook mee.

Tenslotte de rol van de re-integratiebedrijven. In het MCA kregen de re-integratiebedrijven te weinig werkzoekenden doorverwezen. Als reactie daarop werden multidisciplinaire klantenteams opgericht. Dat betekende een andere manier van werken voor de re-integratiebedrijven: van het doorverwezen krijgen van werkzoekenden voor een traject naar het direct bepalen van de dienstverlening als lid van de klantenteams. De re-integratiebedrijven zijn ingezet als dienstverleners en niet als trajectaanbieders.

De doelstelling is door MCA ruimschoots gehaald: 1.333 oud-werknemers (85 procent van de instroom) zijn op 31 december 2007 uitgestroomd, naar banen in de meest uiteenlopende sectoren.

In de evaluatie van het MCA wordt benadrukt dat deze werkwijze niet zomaar overal geïmplementeerd kan worden: er was hier sprake van een crisissituatie, en alle partijen in de keten en in de regio werkten mee om van MCA een succes te maken.

*Bron: J. Bos, A. van Bochove, Blaauwberg, D. Grijpstra, Research voor Beleid, *Première van een Klassieker; Bemiddeling van werk naar werk: het Mobiliteitscentrum Automotive als succesvol voorbeeld*, maart 2007*

In de gewijzigde SUWI-wet (in verband met de evaluatie) is het Innovatieartikel opgenomen. Ketenpartijen kunnen voorstellen voor experimenten indienen, binnen de (strikte) voorwaarden die in de gewijzigde wet in artikel 82a zijn opgenomen.

**Memorie van Toelichting Wijziging van de Wet SUWI (31 514 nr. 3)**

Onderdeel SS (artikel 82a)

De participatieactiviteiten vragen innovatieve vormen van samenwerking van de ketenpartners. Om de participatieactiviteiten van de ketenpartners te doen slagen is er behoefte aan beleidsvrijheid op het terrein van samenwerkingsvormen, maar vooral ook ten aanzien van het in te zetten instrumentarium om de klant op een efficiënte en effectieve manier te laten deelnemen aan het arbeidsproces. Om de efficiency en effectiviteit van (samenwerking met betrekking tot) innovatieve participatieactiviteiten van de ketenpartners in de praktijk te kunnen onderzoeken, is het experiment een werkwijze om dit proefondervindelijk te kunnen vaststellen. De concrete invulling van een experiment vergt een nadere uitwerking, waarbij de ketenpartners – binnen de randvoorwaarden van het (aan te passen) Besluit experimenten SUWI – aan zet zijn om hiervoor een voorstel te doen.

Omdat de voorgestelde bepaling het mogelijk maakt om bij algemene maatregel van bestuur van de wet af te wijken, staan er strikte voorwaarden in het artikel die gelden voor een algemene maatregel van bestuur die op grond van dit artikel wordt vastgesteld. De reikwijdte van de delegatiegrondslag is zowel inhoudelijk als procedureel ingeperkt. Inhoudelijk is het ingeperkt door in het eerste lid precies te omschrijven van welke wetsartikelen bij algemene maatregel van bestuur mag worden afgeweken. Hierbij ligt de nadruk op bepalingen die betrekking hebben op de samenwerking, de re-integratieverantwoordelijkheid van partijen en re-integratie-instrumenten. Hiernaast is in het tweede lid een limitatieve lijst opgenomen van onderwerpen die in die algemene maatregel van bestuur mogen worden geregeld. Ook procedureel is de delegatiegrondslag op twee manieren ingeperkt. Ten eerste vervalt de algemene maatregel van bestuur na vijf jaar, tenzij binnen deze termijn een wetsvoorstel is ingediend. Wanneer dit wetsvoorstel wordt verworpen, wordt de algemene maatregel van bestuur onvervuld ingetrokken. Op deze manier wordt gewaarborgd dat een experiment maximaal vijf jaar kan duren en dat het vervolgens moet worden beëindigd of in de wet moet worden opgenomen. Ten tweede is in het zevende lid – overeenkomstig de bestaande situatie – een zogeheten «voorhangprocedure» opgenomen, zodat de Staten-Generaal direct en vooraf invloed heeft op de concrete experimenteerruimte. (pp. 35-36).

*Werkgeversbenadering*

Een mogelijkheid om het aantal aangemelde vacatures te verhogen, is ze zelf ophalen. Werkgevers worden vanuit “de keten” ook benaderd met de vraag of ze vacatures hebben voor werkloze werkzoekenden.

Er zijn in de regio veel initiatieven om gezamenlijk en gecoördineerd werkgevers te benaderen voor vacatures. Uit de RWI-omnibusenquête (najaar 2008) blijkt dat in ruim driekwart van de gemeenten (81%) er inmiddels een initiatief met een werkgeversbenadering is, waarin actief contacten worden gelegd met werkgevers. Vaak werkt de gemeente in de werkgeversbenadering samen met andere SUWI-partners: doorgaans met het CWI (85%) of het UWV (63%). De aanpak is vaak ook regionaal; meestal wordt (ook) samengewerkt met andere gemeenten (58%).

Naast gemeenten nemen ook UWV WERKbedrijf (brancheservicepunten), leerwerkloketten en re-integratiebedrijven (InBedrijf) het initiatief om werkgeversbenadering te organiseren en vacatures op te halen.

In het IWI rapport *Matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt; Een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners op het terrein van werkgeversbenadering*<sup>23</sup> wordt op basis van een onderzoek naar de kwaliteit van werkgeversdienstverlening op 8 locaties met “werkgeversloketten” een beeld van haperende samenwerking geschetst:

<sup>23</sup> December 2007.

- Van één loket of één contactpersoon is bij de werkgeversdienstverlening geen sprake: na binnenkomst bij het werkgeversservicepunt wordt de werkgever verder geholpen door de “achterliggende” SUWI-partners;
- Op geen van de onderzochte locaties heeft het werkgeversteam toegang tot de klantbestanden van alle deelnemende organisaties;
- Ook de kennis over de klant werkgever is versnipperd over de deelnemende partijen, of wordt niet gedeeld;
- SUWI-partners hebben geen goed beeld van elkaars re-integratievoorzieningen;
- Bestaande schotten in organisatie en financiering bemoeilijken de samenwerking aanzienlijk: de uitvoering is (te) terughoudend bij het doen van taken die buiten of in het verlengde van het reguliere werk liggen, zeker als het directe rendement op de prestatie-indicatoren op korte termijn niet zichtbaar is.

### 2.3 Financiering en sturing

Het UWV WERKbedrijf heeft binnen de institutionele kaders van wet- en regelgeving, prestatie-indicatoren en begroting de ruimte om de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te verzorgen.

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op de financiële ruimte voor het UWV WERKbedrijf en op de vigerende prestatie-indicatoren.

#### *Financiering*

Het voormalig CWI heeft met een groot aantal bezuinigingsrondes te maken gehad. Ook voor het UWV WERKbedrijf staat een forse extra taakstelling op het programma, in combinatie met de fusie met UWV<sup>24</sup>. De taakstelling loopt op van € 10 mln. in 2008 tot € 100 mln. in 2011 en € 115 mln. structureel. In 2012 gaat het om een om een bezuiniging van 25% op het budget van het UWV WERKbedrijf.

Het is de vraag of de bezuiniging gerealiseerd kan worden door de beoogde grotere efficiency in de uitvoering. Hierboven is aangegeven dat de tevredenheid van werkgevers en het succes van de matchingsresultaten toenemen, naar mate de dienstverlening meer persoonlijk is. Meer efficiency in de uitvoering van de werkgeversdienstverlening (bijvoorbeeld door meer gebruik van meer arbeidsextensieve dienstverlening via internet en telefonie), staat haaks op de wensen van werkgevers t.a.v. persoonlijke dienstverlening. Deze werkwijze gaat niet alleen ten koste van de tevredenheid van de werkgevers, maar ook ten koste van de effectiviteit van de bemiddelingsactiviteiten.

De minister van SZW heeft begin dit jaar besloten om, gezien de extra vraag naar arbeidsbemiddeling als gevolg van de kredietcrisis, extra budget (€ 13 mln.) uit te trekken voor het UWV Werkbedrijf om 230 werkcoaches en 20 consultants aan te trekken.

---

<sup>24</sup> In het Coalitieakkoord is afgesproken dat gemeenten, CWI en UWV € 190 mln. zouden kunnen bezuinigen door beter samen te werken: Coalitieakkoord: “CWI, UWV en gemeenten worden via prestatie-afspraken aangespoord om hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening en re-integratie te verbeteren. Op lokaal niveau worden arbeidsmarktbeleid en re-integratie samen gebracht in één loket (februari 2007)”. De in het Regeerakkoord aangekondigde bezuiniging van € 190 mln. wordt voor éénderde deel opgebracht door de gemeenten, via een uitname uit het gemeentefonds. Gemeenten moeten door de invoering van de geïntegreerde dienstverlening op de LWI's efficiënter werken en bezuinigen op de uitvoeringskosten. In de brief van 11 december 2007 aan de Tweede Kamer benadrukken de bewindslieden van SZW dat de bezuinigen op CWI en UWV geen taakverzwaring van gemeenten mag opleveren.

*Sturing: focus op efficiency*

SZW werkt samen met het UWV aan (keten-)prestatie-indicatoren die de uitstroom naar werk meten. De RWI juicht dit toe. Op dit moment is de sturing via het totale pakket van (keten-)prestatie indicatoren echter nog sterk gefocust op het voorkomen van instroom en het bevorderen van uitstroom uit de uitkering: efficiency en schadelastbeperking. Met andere woorden: zorgen dat cliënten geen beroep doen op de uitkering is in deze sturingsvisie een doel op zichzelf. Het is bepaald niet vanzelfsprekend dat die cliënten vervolgens aan het werk worden geholpen. Uit het oogpunt van het terugdringen van de uitkeringslasten is deze aanpak efficiënt en effectief. Uit het oogpunt van het matchen van vraag en aanbod – de juiste kandidaat bemiddelen naar de juiste vacature op de arbeidsmarkt – niet.

## **2.4 Conclusie en voorstellen**

Het WERKbedrijf heeft te maken met een bezuiniging en een fusie met UWV. Dit maakt de kwaliteit van de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden – en daarmee de effectiviteit van de bemiddeling – kwetsbaar.

De RWI verwacht dat enerzijds gemeenten en UWV de voorgenomen bezuiniging gedeeltelijk zullen opvangen door activiteiten van het UWV WERKbedrijf over te nemen. UWV en WERKbedrijf werken in één concern: nu reeds is afgesproken dat UWV een deel van de bezuiniging zal opvangen. Landelijk heeft de VNG met SZW afgesproken dat bezuinigingen geen taakverzwaring van gemeenten mag betekenen. Maar niets staat gemeenten in de weg dit lokaal – noodgedwongen – toch op te vangen. In het ene LWI zal meer gecompenseerd worden dan in het andere, en de kwaliteit van de dienstverlening zal uiteenlopen.

Anderzijds zal het UWV WERKbedrijf zelf prioriteiten stellen en keuzes maken waar het beschikbare budget voor wordt ingezet. Het UWV WERKbedrijf zet in op zelfredzaamheid voor klanten die dat aankunnen: werkzoekenden en werkgevers (en ook uitzendbureaus) kunnen zelf vacatures en cv's opzoeken op werk.nl. Grotere inzet van internet en telefonische dienstverlening maakt het werk minder arbeidsintensief. Daardoor komen er mogelijkheden waar nodig 'op maat' meer intensieve dienstverlening te bieden, bijvoorbeeld via branche- en werkgeversservicepunten.

Gegeven de bezuinigingen op het budget is prioriteitstelling binnen de werkgeversdienstverlening een logische keuze. De prioriteitsstelling leidt echter in de praktijk tot verplaatsing en verbrokkeling van de dienstverlening.

De RWI ziet er op dit moment vanaf om aanbevelingen over de prioriteitstelling te formuleren. De reden daarvoor is dat er heel veel in beweging is op het gebied van de arbeidsbemiddeling, beweging die nog eens wordt versterkt door arbeidsmarktmaatregelen als gevolg van de kredietcrisis. Lokaal worden vernieuwende vormen van publiek-private samenwerking beproefd om zo extra bemiddelingscapaciteit te genereren. Lokaal en regionaal werken aan de publieke kant gemeenten en het UWV WERKbedrijf steeds meer samen om werkgeversservicepunten in te richten en zo vacatures voor werkzoekenden op te

halen. Daarnaast heeft de minister van SZW extra budget beschikbaar gesteld aan het WERKbedrijf om 250 extra bemiddelaars aan te stellen.

Dit is naar het oordeel van de RWI niet het moment voor een advies over vergaande aanpassing van de taakopdracht van het UWV WERKbedrijf aan het beperktere budget: een nieuwe taakafbakening zou de dynamiek en vernieuwing op lokaal niveau te zeer doorkruisen.

Daarom is in dit conceptadvies een pragmatische aanpak gekozen: zowel voor de basisdienstverlening en voor aanvullende arrangementen in de regio wordt bepleit om de capaciteit en kwaliteit van de arbeidsbemiddeling te vergroten door publiek-private samenwerking te stimuleren.

Door ruimte te geven aan experimenten en deze goed te evalueren, kunnen op een later moment zo nodig heldere keuzes gemaakt worden.

De RWI adviseert de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het UWV WERKbedrijf om de dynamiek en creativiteit bij initiatieven voor publiek-private samenwerking extra de ruimte te geven en tegelijkertijd te bewaken dat in deze dynamische tijd de kernkwaliteiten van het UWV WERKbedrijf niet verloren gaan.

In lijn met deze bevindingen doet de Raad voor Werk en Inkomen de volgende voorstellen.

### **1. Minister van SZW en het UWV WERKbedrijf: stuur op behoud kernkwaliteiten UWV WERKbedrijf.**

Het is aan het UWV WERKbedrijf om in overleg met SZW vast te stellen welke werkzaamheden gezien de beschikbare budgetten kunnen worden uitgevoerd.

Volgens de RWI moet het UWV WERKbedrijf in elk geval zorgen voor:

1. transparantie op de regionale arbeidsmarkt:
  - a. vacatures en cv's op werk.nl
  - b. regionale arbeidsmarktinformatie
2. regie op intensieve bemiddeling:
  - a. zelf zoveel mogelijk persoonlijke, intensieve bemiddeling bieden, met name aan werkgevers en branches met vraagknelpunten en vacatures die passen bij de werkzoekenden in de bestanden van UWV en gemeenten
  - b. daarnaast de bemiddelingscapaciteit vergroten door publiek-private allianties aan te gaan met private intermediairs gericht op vacaturevervulling en plaatsing van werkzoekende kandidaten
3. uitstekende (input voor) voorselectie van kandidaten door inzet van competentietests, EVC-procedures etc.
4. één publiek aanspreekpunt voor werkgevers en sectoren in de regio, waar ze terecht kunnen als ze behoefte hebben aan meer specifieke arrangementen met UWV WERKbedrijf en gemeenten. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor publiek-private samenwerking, zowel bij basisdienstverlening als voor vraaggerichte arrangementen in het netwerk op de regionale arbeidsmarkt.  
NB: het UWV WERKbedrijf zou deze taak samen met de gemeenten in de LWI(plus)-vestigingen moeten oppakken.

## 2. Minister van SZW, UWV WERKbedrijf, gemeenten: geef dynamiek publiek-private samenwerking extra ruimte.

Het is aan UWV WERKbedrijf en de gemeenten om lokaal allianties te sluiten met private intermediairs en re-integratiebedrijven. De creativiteit die in de regio wordt ontwikkeld, kan nooit aan de tekentafel worden bedacht. In dit advies is een aantal inspirerende voorbeelden aan de orde geweest.

1. De RWI roept publieke en private partijen op samen te werken waar het kan om – in aanvulling op de werkcoaches in de Werkpleinen – extra capaciteit voor intensieve bemiddeling te organiseren. NB: deze opsomming is niet uitputtend en niet bedoeld als blauwdruk:
  - a. uitzendbureaus bemiddelen werkzoekenden naar vacatures
  - b. inkoop van intensieve bemiddeling, jobhunting en vraaggerichte re-integratie bij re-integratiebedrijven, voor uitkeringsgerechtigden (WW, AG, WWB) en niet-uitkeringsgerechtigden die daar op basis van competenties en motivatie voor in aanmerking komen
  - c. inschakelen uitzendbureaus als detacheerder bij vraaggerichte re-integratietrajecten
  - d. combinatie publieke en private budgetten (sectorale fondsen, gelden sociaal plan, re-integratiebudgetten gemeenten, UWV) voor re-integratie en (om-)scholing
  - e. het inzetten van (voormalig) intercedenten als bemiddelaars bij het WERKbedrijf
  
2. De RWI roept partijen in de regio op gebruik te maken van het Innovatieartikel 82a in de gewijzigde SUWI-wet, en bijvoorbeeld à la het MCA in Sittard gebruik te maken van de mogelijkheid om te experimenteren.  
NB: ook hier geldt: lokale partijen kunnen het best zelf aangeven welke speelruimte nodig is voor resultaat. Hierbij een aantal voorbeelden ter inspiratie:
  - a. het (tijdelijk) werken met één prestatie-indicator: de uitstroom naar werk;
  - b. flexibiliteit t.a.v. administratieve afhandeling, snelle beslistermijnen m.b.t. inzet instrumenten voor scholing en re-integratie, zowel voor UWV als gemeentelijke cliënten;
  - c. toestemming om re-integratiebedrijven in te schakelen bij de dienstverlening, i.p.v. trajecten aan te besteden.
  
3. Regels en verantwoording horen bij een besteding van collectieve of publieke middelen. Het is zaak ze dusdanig vorm te geven dat het de uitvoering van zinvolle activiteiten niet belemmert. Gedetailleerd uitwerken hoe de regels er dan uit zouden moeten zien, kan niet in dit stadium. Daarom vraagt de RWI de minister van SZW een *Tijdelijk Expertteam innovatie publiek-private samenwerking* op te richten, die:
  - a. lokale initiatiefnemers desgewenst juridisch ondersteuning biedt bij het opstellen van voorstellen voor experimenten, zodat snel vastgesteld kan worden of experimenteerruimte inderdaad nodig is en onder welke voorwaarden die op basis van het Innovatieartikel 82a in de Wet SUWI toegezegd zou kunnen worden;
  - b. lokale initiatiefnemers desgewenst juridisch ondersteuning biedt bij omgang met Europese en gemeentelijke aanbestedingsregels;
  - c. goede voorbeelden verzamelt en verspreidt en na afloop aanbevelingen doet voor inbedding van succesvolle aanpakken in de reguliere structuur.

### 3. Regionale arrangementen

Soms is in het kader van de basisdienstverlening één-op-één matches niet mogelijk, omdat de afstand tussen het gevraagde in de vacatures en de kwaliteiten van de kandidaten te groot is. Dan is het zaak om op de regionale arbeidsmarkt samen met werkgevers, branches en/of sectoren tot slimme vraaggerichte arrangementen te komen.

Werkgevers die al een tijd kampen met onvervulde vacatures, of sectoren die inzien dat voor hun sector de instroom uit het beroepsonderwijs in de toekomst onvoldoende soelaas zal bieden, zullen bereid zijn mee te werken aan regionale of sectorale arbeidsmarktprojecten. Ketenpartijen kunnen voor hen een aantrekkelijke partner zijn, met name vanwege de toegang tot bestanden met werkzoekenden en re-integratiebudgetten om trajecten mee te financieren. Van hun kant hebben werkgevers en sectoren het volgende te bieden:

- kennis over het bedrijf of de sector vergroot de kans op succesvolle plaatsing;
- financiering, en eventueel een link naar de betrokken O&O-fondsen;
- organiserend vermogen: in enkele gevallen zorgt de sector zelf voor de organisatie van het arrangement.

Voor een vraaggericht, regionaal arrangement hebben publieke en private partijen elkaar dus nodig. Overal zijn de afgelopen jaren arrangementen gebouwd door de genoemde partijen, aangespoord door de urgentie van de markt (bijvoorbeeld de tekorten in de technieksector) of initiatieven van de overheid (bijvoorbeeld de projecten Leren en Werken of in het verleden de SVWW). De partijen hebben hiervoor lokale en regionale netwerken gevormd waarin vertegenwoordigers van overheid, ondernemers en onderwijs participeren. Regelmatig neemt het UWV WERKbedrijf deel in deze netwerken, al of niet georganiseerd vanuit een Werkplein.

Scholing en werkervaring spelen in dit soort arrangementen een belangrijke rol. In de huidige economische crisis wordt inmiddels sterk ingezet op het scholingsinstrument als middel om mensen inzetbaar te houden voor het moment dat de vraag weer aantrekt en er ongetwijfeld weer tekorten aan geschikte arbeidskrachten ontstaan. De aandacht voor scholing is echter van recente datum. Uitgangspunt bij de inzet van re-integratie was – sinds SUWI – vooral ‘de kortste weg naar werk’, en die omvatte meestal niet een traject met scholing. Daarnaast speelde een rol dat contractvoorwaarden het voor re-integratiebedrijven onaantrekkelijk maakten om scholing in trajectplannen op te nemen.

Inmiddels kan scholing zich verheugen in een hernieuwde belangstelling. Het kersverse UWV WERKbedrijf heeft van de minister de opdracht om scholing als re-integratie-instrument in te zetten, in de Werkpleinen en in de mobiliteitscentra. Doordat het UWV WERKbedrijf nu ook over eigen middelen beschikt (UWV re-integratiebudget), kan sneller worden gereageerd op de vraag uit de arbeidsmarkt.

Dit hoofdstuk start met een inventarisatie van vraaggerichte arbeidsmarktprojecten (3.1). Over de hele linie blijkt het opzetten van een vraaggericht arrangement niet eenvoudig, en blijft het aantal succesvolle vraaggerichte arrangementen beperkt. Daarom geeft paragraaf 3.2 een analyse van de belangrijkste succesvoorwaarden om tot dit soort regionale arrangementen te komen. Vervolgens beschrijft paragraaf 3.3. een aantal concrete handreikingen om dit soort projecten ook echt tot een succes te maken. De RWI adresseert



in dit hoofdstuk alle partijen die een rol kunnen spelen bij het stand brengen van regionale vraaggerichte arrangementen, dus publieke en private partijen. De handreikingen zijn met name gericht op regionale partners, maar waar relevant wordt tevens aangegeven in hoeverre landelijke actoren de regio kunnen ondersteunen.

### **3.1. Een breed palet aan regionale arrangementen**

Ten behoeve van dit advies is een aantal concrete voorbeelden van arrangementen geïnventariseerd, waarbij door regionale partijen inhoud wordt gegeven aan toeleiding en scholing van werkloze werkzoekenden naar vacatures: vraaggerichte re-integratie. Uit de geïnventariseerde casussen blijkt dat zowel publieke ketenpartijen (met name UWV WERKbedrijf of gemeenten) als partijen uit de vraagzijde (sectoren, groepen werkgevers, individuele ondernemers) initiatiefnemer kunnen zijn. Welke andere partijen uit het netwerk op de regionale arbeidsmarkt zijn betrokken, verschilt sterk per situatie. Wel is er altijd sprake van publiek-private samenwerking: publieke ketenpartijen kunnen hierbij niet zonder concrete inbreng vanuit de vraagzijde (werkgevers en/of sectoren). In de uitvoering zijn ROC's, scholingsinstellingen en private intermediairs betrokken. De organisatie en financiering wordt deels geregeld via sectorale fondsen, waarvoor werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijk verantwoordelijk zijn.

Gemeenschappelijk kenmerk van de projecten is bovendien de regionale of zelfs lokale schaal. Daar vinden publieke en private partijen elkaar, en zijn praktische afspraken te maken over de inhoud en uitvoering van trajecten. De voorbeelden bevinden zich bovendien niet toevallig binnen (voormalige) tekortsectoren als bouw, zorg en techniek. Daar spelen immers personeelsvoorzieningproblemen. De recente economische crisis speelt hier momenteel doorheen, nu de bouw en de maakindustrie (techniek) juist in sterke mate getroffen worden.

Tegelijkertijd laten de voorbeelden een behoorlijke diversiteit zien tussen de projecten. Deze paragraaf beschrijft het brede palet aan vraaggerichte arrangementen, aan de hand van concrete voorbeelden. De voorbeelden laten zien wat er allemaal mogelijk is aan regionale arrangementen en vormen daarmee hopelijk ook een belangrijke bron van inspiratie voor regionale partners.

#### *Sectoraal of individueel*

De meest projecten hebben een sectorale insteek en bedienen dus een groep werkgevers in dezelfde sector. Voorbeelden hiervan zijn legio, we noemen er drie:

### **LTO Zuid en Noord: Glastuinbouw (Zeeuws Vlaanderen / Friesland)**

#### *Zeeuws Vlaanderen*

In de Nota Ruimte VROM (definitief vastgesteld in 2006) is Terneuzen aangewezen als Landbouw Ontwikkelingsgebied Glastuinbouw. Daarmee is Zeeuws Vlaanderen één van de tien nationale locaties voor grootschalige glastuinbouw uitbreidingen geworden. Op termijn kan er 250 hectare (netto) glastuinbouw worden gerealiseerd. Dat kan werkgelegenheid opleveren voor 1500 mensen, merendeels lager geschoold werk: sorteren, productie, oogsten.

Gemeenten, UWV WERKbedrijf, UWV, groene werkgevers en werknemers, LTO Zuid, ROC'en en zelfs onze zuiderburen zijn bij het project betrokken. Een deel van de vacatures wordt met werkzoekenden (bij voorkeur 55+sers, arbeidsgehandicapten en NUG'gers) ingevuld. Een 'eigen' Opleidingscentrum is net in gebruik genomen en moet zorgen voor continue instroom van geschoolde personen. ROC en Groencollege verzorgen maatopleidingen: taalcursussen, sociale activering, vorkheftruckchauffeur. In het opleidingscentrum wordt kinderopvang geregeld.

#### *Friesland*

In Friesland is LTO Noord betrokken bij twee projecten voor toeleiding van werkzoekenden naar de glastuinbouw.

Er is een lang traject, met een praktijkopleiding van 6 maanden in een opleidingskas in Sexbierum, voor de toeleiding van voortijdig schoolverlaters en werklozen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het lange traject wordt uitgevoerd door Tuinbouwproject Friesland, een stichting van LTO Noord en opleidingscentrum AOC Friesland. Naast de kassen beschikt men ook over een leslokaal voor theoretische ondersteuning. Momenteel worden er jaarlijks gemiddeld twintig mensen opgeleid tot medewerker in de glastuinbouw. Driekwart van hen komt (weer) betaald aan het werk. In de nabije toekomst worden duizend nieuwe banen in de glastuinbouw in Noordwest-Friesland verwacht, omdat in het gebied fors uitgebreid mag worden. De stichting heeft daarop geanticipeerd met de bouw van een tweede opleidingskas. Er worden uitsluiten paprika's geteeld.

Daarnaast is een kort traject gestart, omdat het lange traject alleen naar verwachting te weinig instroom zou genereren. Friesland krijgt binnen vijf jaar 750 tot 1100 nieuwe arbeidsplaatsen door de aanleg van 200 ha glastuinbouw (waddenglas). Met het oog hierop is er in 2008 een samenwerkingsverband aangegaan door glastuinbouwbedrijven (o.a. Hartman), Empatec, UWV WERKbedrijf, UWV, de Intergemeentelijke Sociale Dienst Noordwest Fryslân en de gemeente Leeuwarden. Gezamenlijk hebben zij een projectplan opgesteld, waarin een aanpak is beschreven om werkzoekenden uit de Westergozone te werven en op te leiden voor 'Werken in de kas' en vraag en aanbod in een vroeg stadium te combineren. Het project geeft invulling aan de wens van tuinders om in hun bedrijf voldoende werknemers aan het werk te krijgen, met de juiste kennis en competenties. Door dit project nu al van start te laten gaan, worden enerzijds nu al banen ingevuld en anderzijds de samenwerking fijn geslepen voor de grotere vraag in de toekomst.

Werkzoekenden met een geringe afstand tot de arbeidsmarkt doen kennis en werkervaring op bij glastuinbouwbedrijf Hartman te Sexbierum. Na afloop de leerperiode komen zij in dienst bij Hartman zelf of bij een collega glastuinder. Hartman heeft dit initiatief genomen met het oog op de uitbreiding van het glastuinbouwgebied (Waddenglas).

### **Pilotproject instroom in de zorg (Haaglanden)**

De zorgsector kampt met een groeiend tekort aan gekwalificeerd personeel. Het tekort zal de komende jaren toenemen omdat de zorgvraag toeneemt en te weinig jongeren voor zorgopleidingen kiezen. Bovendien hebben de zorginstellingen een beperkt vermogen voor de praktijkopleiding. Het project is een initiatief van de ministeries van VWS, SZW en OCW gezamenlijk. Er zijn zeven regionale proefprojecten gestart om de instroom van nieuw personeel in vooral de lagere functies te verbeteren, om de doorstroming van zittend personeel via onder andere scholing naar niveau 3 een impuls te geven en om vrijwilligerswerk beter te laten aansluiten op de personeelsvoorziening.

In de regio Haaglanden vinden in dit kader projecten plaats die zich richten op de inschakeling van lageropgeleiden in de zorg door middel van (toeleiding)instroom, doorstroom en maatschappelijke participatie. Mensen met een slechte startkwalificatie kunnen bijvoorbeeld stage lopen in een zorginstelling. Zij volgden een interne beroepsopleiding van tien weken en zijn intensief begeleid door professionals. Deelnemers aan het project van ZW Haaglanden zijn zorginstellingen, de gemeenten Den Haag, UWV Werkbedrijf, Mondriaan Onderwijsgroep (ROC) en Calbris. De vraag naar personeel is leidend, daarmee zijn de zorginstellingen primair de probleemhouder van de pilot.

**Docking Station (Groningen)**

In het project werken de noordelijke samenwerkingsverbanden van BBL-opleidingsbedrijven in de bouwsectoren (o.a. electro, bouw, afwerking, installatie, hout) samen UW Werkbedrijf en gemeenten in die gebieden. Het project beoogt werkzoekenden inzetbaar te maken (duurzame arbeidsinpassing) en deelnemende bedrijven structureel te voorzien van voldoende gekwalificeerd personeel. Via een voortraject worden werkzoekenden op het vereiste instroomniveau van een van de sectoren gebracht, daarna wordt door middel van een leerwerktraject werkervaring en beroepsscholing opgedaan. Het projectmanagement en de coördinatie is in handen van het Platform Samenwerkingsverbanden BBL. Financiering van het voorschakeltraject is op fifty-fifty basis. Duurt de scholing langer dan worden nadere afspraken gemaakt.

Sommige individuele werkgevers hebben voldoende volume voor een ‘eigen project’:

**Arriva project (Groningen)**

Arriva, grote vervoersonderneming in noorden des lands, voorziet een tekort aan buschauffeurs. Het bedrijf heeft de concessie openbaar vervoer (bus en trein) gekregen voor het gebied Groningen/Drenthe. Om toekomstige personeelsuitstroom vanwege de vergrijzing het hoofd te bieden, de uitbreiding van de dienstregeling van bus en trein op te vangen en de kwaliteit van de nieuwe buschauffeur en treinmachinist/steward te verhogen is samen met UWV WERKbedrijf/UWV/gemeenten in Groningen, Friesland en Drenthe een traject opgezet om (langdurig) werkzoekenden voor die functies op te leiden. Aan het gehele toeleidings- en bemiddelingstraject wordt gezamenlijk vorm en inhoud gegeven. Arriva bepaalt mede selectie en is betrokken bij ook de uitvoering van scholing (voor 80% door eigen medewerkers).

KPN schakelt uitzendbureau Tempo Team in om na voorschakeling door de publieke partijen, de matching te verzorgen en de kandidaten tijdelijk te detacheren.

**Praktijkvoorbeeld: KPN & Tempo Team, regio Twente**

KPN laat openstaande vacatures, die mogelijk ook geschikt zijn voor werklozen van UWV en gemeenten, door Tempo Team vervullen.

In dit project worden de kandidaten eerst in een voorschakeltraject van 6 weken opgeleid door “De Praktijkjob”. Als dat succesvol is afgerond krijgen ze een detachering bij Tempo Team van 1 jaar. Daarna kunnen ze instromen bij KPN. Er is ook een voorschakeltraject van 13 weken voor klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (bv lange inactiviteit, arbeidshandicap etc.). Ook deze klanten krijgen na succesvolle afronding van het voorschakeltraject een jaarcontract bij Tempo Team en worden ze gematcht op vacatures van KPN.

Na het opstarten en het aanpassen van de werkwijze bij KPN intern na de eerste 2 groepen zijn er een drietal groepen gestart waarbij er erg succesvol is geplaatst. De voordelen voor KPN zijn minder verloop, meer instroom van ouderen (!) en daardoor evenwichtiger personeelsopbouw en natuurlijk gewoon vervulling van openstaande vacatures.

*Bron: Werkplein Enschede*

**Betrokkenheid O&O-fondsen**

Wanneer de projecten zich richten op het toeleiden van werkloze werkzoekenden zijn ketenpartners al snel betrokken bij vraaggerichte arrangementen. Daarmee zijn publieke re-integratiemiddelen beschikbaar voor de financiering van trajecten. Bij een aantal projecten zijn daarnaast O&O-fondsen betrokken. In dat geval zijn ook werkgevers en werknemers betrokken en sectorale middelen beschikbaar. Net als in het voorbeeld van KPN worden private intermediairs ingeschakeld voor de matching en detachering van de kandidaten.

**Metaelectroproject (Rotterdam)**

Vanwege personeelstekorten hebben werkgeversvereniging FME/CWM, de stichting A+O Metaelectro en CWI besloten om te proberen in Rijnmond een instroom vanuit het werkzoekendenstand op gang te krijgen. Als uitvoerder wordt werkgeversservicepunt DAAD Rotterdam gebruikt, waarin UWV Werkbedrijf en gemeente Rotterdam samenwerken. Het ROC is betrokken bij de intake (test) en het verzorgen van een opleiding op maat. Inbreng van de sector bij intake, testen, ontwikkeling en uitvoering trajectplannen. Plaatsing geschiedt in samenwerking met een uitzendbureau (dienstverband van 6 maanden op uitzendbasis). Financiering is maatwerk: re-integratiemiddelen van UWV Werkbedrijf en gemeente worden ingezet, hoe dichter de deelnemer bij het moment van in dienst treden bij het bedrijf komt, hoe groter de inspanning en bijdrage van de bedrijfstak/werkgever. Het project groeit toe naar een regionaal niveau.

**Regionaal servicepunt Techniek i.o. (Twente)**

UWV Werkbedrijf en Twentse gemeenten werken samen met O&O-fondsen in de bouw, installatie, groot- en kleinmetaal aan de oprichting van het Servicepunt Techniek Twente. Motto: 'Door ondernemers, voor ondernemers'. Primair doel: voldoende instroom van geschoold personeel veilig stellen. Dit gebeurt door de inspanningen van ketenpartners ten behoeve van sectoren te bundelen, waardoor op de behoefte toegesneden dienstverlening is te bieden. Het servicepunt is te benutten voor projecten cq. gezamenlijke activiteiten. Bijvoorbeeld: Inzet van werving en selectie, testen, trainingen, stage/leerwerkplek etc.

**Pilot Technische O&O-fondsen en STOOF**

De uitzendbranche wil het aantal leerwerkbanen via bij ABU aangesloten uitzendondernemingen een impuls geven. Daartoe is in mei 2008 een pilot gestart waarin de opleidingsstichting van de uitzendbranche, STOOF, samenwerkt met de technische opleidingsfondsen OOM en A+O Metaelectro. Doel is in 5 regio's in totaal 100 flexkrachten op te leiden. Per regio nemen twee in techniek gespecialiseerde flexorganisaties deel, die de eindverantwoordelijkheid voor de begeleiding hebben. Het gaat vooral om nieuwe instroom in de techniek. Deelnemers zijn o.a. werkzoekenden, jongeren zonder startkwalificaties. STOOF financiert het mentorschap, OOM en A+O Metaelectro geven hun erkende leerbedrijven ook een vergoeding voor de begeleiding op de werkvloer. Het fiscale voordeel WVA is voor de flexorganisatie (de juridische werkgever).

*Intersectoraal*

Een sectorale aanpak biedt goede uitgangspunten om een vraaggericht arrangement op te zetten, omdat de kwalificering van werkzoekenden is te richten op de gevraagde competenties in de betreffende sectoren of beroepen. Dit betekent niet dat alle initiatieven per se een sectorale schaal moeten hebben. Er zijn ook initiatieven die zich niet per se op één sector richten. In de concrete uitwerking blijkt een sectorale invulling vaak wel essentieel:

**In Bedrijf /Lerend werken (Zuidoost Brabant)**

'In bedrijf' is een samenwerking tussen Boaborea, UWV, een aantal gemeenten en UWV WERKbedrijf, met als doel een impuls te geven aan 'werkend leren' voor volwassen werkloze werkzoekenden. Per locatie wordt een gezamenlijke werkgeversbenadering ontwikkeld, die past binnen de reeds bestaande regionale netwerken en infrastructuur. Werkgevers binnen een sector of sectoren formuleren hun behoefte aan arbeidskrachten. Dit kan spontaan gebeuren maar ook op verzoek van het UWV WERKbedrijf of een re-integratiebedrijf. Bij een bepaald volume aan vacatures en voldoende geschikte kandidaten vanuit de bestanden van deelnemende organisaties wordt een project Leerwerkbanen gestart. Alle deelnemende organisaties kunnen kandidaten aanleveren in het uitvoeringsoverleg, wat mandaat heeft om beslissingen te nemen over deelname en financiering van scholing. Re-integratiebedrijven opereren als accounthouder per leerwerkproject. Deelnemers volgen een (vak)opleiding: hetzij voorafgaand aan plaatsing bij een werkgever, hetzij na plaatsing. Werkgevers bepalen mede de inhoud van de scholing. Re-integratiebedrijven begeleiden de deelnemer tijdens de scholing en op het werk. Bij het afronden behaalt de klant een branche-erkend certificaat of een diploma. Financiering gebeurt vanuit de budgetten van deelnemende partners (UWV en gemeenten). Veel projecten zijn groepsgewijs, maar er zijn ook individuele trajecten mogelijk.

In Zuidoost Nederland heeft in 2006-2007 op 4 locaties een pilot gedraaid, die nu naar (minimaal) 12 locaties wordt uitgebreid. In 2009 is het hele UWV WERKbedrijf aangesloten op In Bedrijf.

**BBL Plus Project Regio-college (Zaanstad)**

De gemeente Zaanstad heeft te maken met een groep langdurig werklozen zonder startkwalificatie en met een geschiedenis van mislukte re-integratiepogingen. Als oplossing hebben is BBL-plus bedacht. De potentiële deelnemers – elk met een eigen problematiek, op een grote afstand tot de arbeidsmarkt en zonder vertrouwen om die ooit te bereiken – worden voorgedragen door de gemeente. Daarna volgt een testfase waarin wordt gekeken of de deelnemers direct kunnen instromen of eerst aanvullende ondersteuning nodig hebben. Voor wie rechtstreekse plaatsing te hoog gegrepen is, door taalachterstand of andere problemen, is er aanvullende ondersteuning. Na de testfase en een oriënterend voortraject van 13 weken komt de deelnemer voor één jaar in dienst van FlexPay en volgt hij of zij een AKA-BBL (arbeidsmarktqualificerende assistentenopleiding) met een keuze tussen de volgende uitstroomprofielen: Techniek, Zorg/Welzijn of Economie/Handel. Na het eerste jaar is verlenging van het dienstverband met scholing op startkwalificatieniveau (BBL) mogelijk.

*Integrale aanpak: trajecten voor werkzoekenden en werkenden*

Regionale arrangementen hebben niet per definitie altijd werkloos werkzoekenden als (enige) doelgroep. De vraag naar gekwalificeerd personeel bij bedrijven kan niet altijd worden ingevuld door werkzoekenden met een WWB- of WW-uitkering. De afstand is niet altijd via een scholingstraject te overbruggen. Upgrading van werkenden is dan de voor de hand liggende weg. Openvallende plekken kunnen dan mogelijk worden ingevuld door laaggeschoolden. Het bovengenoemde project in de zorg is hier een voorbeeld van. Een groot deel van de Leren en Werkenprojecten richt zich bijvoorbeeld op duale trajecten en EVC-procedures voor werklozen en werkenden. De projectdirectie Leren & Werken stimuleert werkgevers, werknemers, onderwijsinstellingen, gemeenten, UWV WERKbedrijf, en andere lokale, sectorale en regionale instellingen om regionale en sectorale projecten op het gebied van leren en werken mogelijk te maken. Voor concrete projectvoorstellen was subsidie beschikbaar. Ze legt afspraken vast met samenwerkende partijen in een intentieverklaring. Daarna worden projecten geformuleerd, die met name als doel hebben om duale trajecten te starten, EVC-trajecten te realiseren, leerwerkloketten te ontwikkelen en een regionale infrastructuur voor het combineren van leren en werken te bouwen. Op de website L en W zijn momenteel 48 lokale en regionale projecten te vinden. Veel van de projecten hebben een regionale aanpak.

**Leren en Werken Noord Veluwe.**

Het MKB en een aantal grote werkgevers in de zorg en techniek vormen de economische motor van de regio Noord-Veluwe. De beroepsbevolking in de regio is - in vergelijking met het landelijk gemiddelde - laag opgeleid en de arbeidsparticipatie van vrouwen is laag. De afgelopen jaren deed zich een groeiend tekort aan goed opgeleid personeel voor. Tegen deze achtergrond is medio 2008 het project Leren en Werken Noord Veluwe van start gegaan. Met de economische crisis doet zich momenteel een terugval voor in bepaalde technische sectoren (onder andere bouw, metaal), maar elders blijft sprake van spanning op de arbeidsmarkt (zorg, hoogtechnische beroepen). Belangrijkste onderdeel van het Leren en Werken project in Noord Veluwe is het verbeteren van het opleidingsniveau. Dit blijft ook met de crisis actueel. Invulling gebeurt onder meer via 'duale trajecten' en EVC-procedures. Doelstelling is in een jaar tijd 400 duale trajecten en 300 EVC-trajecten te realiseren. Een tweetal 'matchmakers' koppelen hiertoe werkgevers, werknemers en werkzoekenden aan concrete trajecten en ervaringscertificaten. Waar de zorg al een ruime traditie heeft met opleiden op de werkplek, vergt dit in de techniek een grotere omslag in denken, zeker wanneer het gaat om EVC-trajecten. Tijdens bedrijfsbezoeken worden de toepassingsmogelijkheden uiteengezet. Het merendeel van de trajecten heeft betrekking op werkenden.

Ook onder een andere noemer worden projecten opgezet die een combinatie vormen van verschillende activiteiten, gericht op het oplossen van toekomstige knelpunten in de personeelsvoorziening. Onderstaand kader beschrijft een project van Technocentrum Zuid Limburg:

**License to Operate (Zuid Limburg)**

Het Technocentrum Zuid Limburg is een samenwerkingsverband van het bedrijfsleven (sociale partners) in de techniek en science, de regionale overheden (wethouders) en de Zuid Limburgse technische kennisinstituten (VMBO-MBO-HBO). Het initiatief richt zich op de kennisinfrastructuur en de aansluiting tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven in de technische sector in Zuid-Limburg. Hiertoe wordt een groot aantal projecten uitgevoerd. Eén daarvan richt zich op de procesindustrie. De sector ziet zich geconfronteerd met een grote groep oudere werknemers, die over niet al te lange tijd zullen stoppen met werken. De instroom vanuit het initieel onderwijs is structureel onvoldoende. De sector wordt weliswaar substantieel getroffen door de economische crisis, maar om vanaf 2011 te kunnen beschikken over voldoende gekwalificeerde operators blijft het noodzakelijk nu reeds te starten met een extra inzet. Het opleiden van een procesoperator duurt namelijk een aantal jaren. Er zullen een aantal projecten worden uitgevoerd, waaronder voorlichting aan Vmbo-scholieren en scholing aan werkzoekenden en werkenden. Recentelijk is de eerste groep gestart. Aan de hand van een nulmeting wordt gemeten in welke mate het initiatief bijdraagt aan extra instroom van procesoperators.

*Gunstige resultaten*

Er is een beperkt aantal casussen geïnventariseerd. Er is vooral nagegaan hoe de samenwerking tussen publieke en private partijen er inhoudelijk uitziet. Op basis van de inventarisatie zijn geen uitspraken te doen over (verschillen in) kwaliteit of resultaat van genoemde arrangementen. In meer algemene zin is wel duidelijk dat een vraaggerichte aanpak bij re-integratie tot gunstige resultaten kan leiden. Zo bleek uit onderzoek dat met de SVWW gunstige resultaten zijn geboekt. Van alle deelnemers die het traject hebben afgerond is ruim 50% geplaatst, terwijl de afronding van de projecten plaatsvond in een periode met een neerwaartse conjunctuur. De plaatsingsresultaten voor oudere werkzoekenden waren opvallend goed, in vergelijking met andere vormen van re-integratie. Bovendien leiden de SVWW-trajecten voor groepen met vergelijkbare kenmerken tot relatief betere resultaten dan de doorgaans meer aanbodgeoriënteerde UWV- en gemeentelijke trajecten uit dezelfde periode<sup>25</sup>. Meer in het algemeen worden relatief goede resultaten geboekt met scholing en werkervaring in re-integratietrajecten.

In regionale arrangementen is het mogelijk de afstand te overbruggen tussen beschikbaar aanbod van arbeid en openstaande vraag. Vraaggerichte re-integratieprojecten vormen dan ook een essentieel smeermiddel voor de werking van de arbeidsmarkt: het combineert een effectieve manier van re-integreren met het oplossen personeelsknelpunten. De RWI is ervan overtuigd dat het wenselijk en mogelijk is meer van dit soort arrangementen op te zetten. Hiertoe moeten publieke en private partijen elkaar weten te vinden, en allianties vormen. De volgende paragraaf concretiseert de succesfactoren voor de totstandkoming van regionale vraaggerichte arrangementen.

### **3.3. Wat is er nodig om (meer) regionale arrangementen tot stand te brengen?**

Samenwerking in het netwerk op de regionale arbeidsmarkt is per definitie gebaseerd op vrijblijvendheid en wederkerigheid. Alle partijen moeten het nut van de samenwerking inzien en gezamenlijk het probleem en de gewenste aanpak definiëren. De start van projecten hangt

<sup>25</sup> Raad voor Werk en Inkomen, *Evaluatie SVWW*. Den Haag, april 2007.

nu vaak erg op de overtuigingskracht en het doorzettingsvermogen van initiatiefnemers die erin geloven. Ze dienen zich te schikken in de reguliere dienstverlening van ketenpartners, maar dit 'wrikt' omdat de aanpak anders is. Dit maakt het opzetten van een vraaggericht project in de praktijk een enorm arbeidsintensief proces met een behoorlijk afbreukrisico. Het is zaak initiatiefnemers en ontwikkelaars van regionale arrangementen optimaal te faciliteren.

#### *Eén aanspreekpunt voor werkgevers en sectoren*

Werkgevers of sectoren die iets willen met publieke partners moeten weten waar ze terecht kunnen. Dat is nu nog niet zo. Werkgevers signaleren een veelheid aan partijen en initiatieven en weten niet wat ze daaraan hebben. Publieke partijen dienen dus te zorgen voor één duidelijk en herkenbaar aanspreekpunt. Dat is er tot op heden niet. De vorming van de 30 LWI+ vestigingen geeft een goede mogelijkheid hier een doorbraak in te realiseren. De LWI+ vestigingen hebben immers een aantal grote voordelen:

1. ze vormen een bestuurlijk aanspreekpunt waarin zowel het UWV als de gemeenten (bestuurlijk) zijn vertegenwoordigd en herbergen de kennis/ervaring van het UWV WERKbedrijf;
2. ze bieden uitstekende uitgangspunten om een optimaal zicht te krijgen op de regionale arbeidsmarkt en de (scholings-)infrastructuur in de regio;
3. ze herbergen de mobiliteitscentra die worden opgericht n.a.v. de gevolgen van de kredietcrisis en de leerwerkloketten;
4. het betreft een schaal die naar verwachting voor zowel sectoren als gemeenten redelijk 'behapbaar' is.

Dit aanspreekpunt kan vervolgens de lijnen uitzetten voor de concrete organisatie en financiering van een project. Alleen aanwijzen van een aanspreekpunt is niet voldoende. Het gaat pas werken met een actieve en eenduidige (dus gezamenlijke) communicatie. En verder dienen er vanzelfsprekend intern binnen de gemeenten en het UWV WERKbedrijf duidelijke en zo kort mogelijke lijnen te bestaan voor het geval er elders een verzoek om samenwerking binnenkomt.

#### *Ophalen en organiseren van de vraag bij werkgevers*

Werkgevers denken vooral korte termijn. Dit geldt met name voor het MKB, omdat ondernemingen daar in de regel niet beschikken over een specifieke en professionele HR-functie. Uit onderzoek<sup>26</sup> naar wervingsgedrag van werkgevers, blijkt dat bedrijven hun personeelstekorten eerst snel en praktisch proberen op te lossen. Dat is ook logisch. Pas als dat op den duur geen soelaas biedt, en het personeelstekort is echt nijpend, is men bereid meer te investeren. Sectoren en werkgevers zijn hierdoor ook lang niet altijd niet in staat hun vraag naar arbeid te formuleren, laat staan dat ze een beeld hebben van toekomstige personeelsproblemen.

Informatie en bewustmaking kunnen een belangrijke functie vervullen in het meer pro-actief herkennen en benoemen van de (toekomstige) vraag naar personeel. Die vraag is nu vaak onvoldoende duidelijk, en wordt ook niet altijd goed duidelijk door arbeidsmarktonderzoek.

---

<sup>26</sup> De Cuyper et. al., *Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt; Een inventarisatie van vernieuwende praktijken*. Onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Hoger Instituut voor de arbeid, K.U. Leuven, 2008; Donker van Heel, P., Legerstee, R., Van der Ende, M., *Veranderingen in wervingsgedrag van werkgevers*, ESB 93(4543), 19 september 2008.

Door met werkgevers in gesprek te gaan over vergrijzing, vraagontwikkeling, vervangingsvraag, employability, etc. is beter zicht te krijgen op de vraag naar personeel en de behoefte aan ontwikkeling in de nabije toekomst.

Houd er dus rekening mee dat het nodig is om ook actief de vraag bij werkgevers op te halen en deze te 'organiseren', vooral bij branches en MKB-bedrijven waarbij dit niet vanzelfsprekend is. Het opzetten van een arrangement vergt actieve netwerken in de regio en mensen die dit kunnen vertalen in concrete arrangementen. Hiervoor is aan te sluiten op bestaande netwerken. Er komen vanuit allerlei organisaties adviseurs bij werkgevers: UWV WERKbedrijf, werkgeversservicepunten, kenniscentra/KBB's, branches, ROC, O&O-fondsen, etc. Ieder komt er met een ander doel, maar altijd is er een relatie tot de personeelsvoorziening. Hiervan is gebruik te maken door in te spelen op de specifieke situatie in de regio. Trek samen op waar zinvol, en investeer in actieve netwerken tussen genoemde organisaties onderling. De coördinerende taak kan liggen bij de LWI+-vestigingen:

- Bekijk binnen de regio per sector wat voor organisaties al contact hebben met werkgevers over personeelszaken
- Bekijk of deze contacten zijn aan te wenden voor het in kaart brengen en ophalen van de vraag, eventueel via een formele opdracht
- Zet eigen menskracht in voor die sectoren waar helemaal niks/te weinig gebeurt.

*Het helpt als een sector of groep werkgevers is georganiseerd in de regio*

Publieke partijen missen juist vaak een aanspreekpunt aan de vraagzijde. De mogelijkheden van werkgevers- en werknemersorganisaties om voldoende tijd en middelen in te zetten voor het overdragen van informatie vanuit hun achterban naar overlegplatforms en ketenpartners, zijn in wisselende mate aanwezig. Ook sectoren zijn lang niet altijd georganiseerd in de regio. Daardoor valt op dat met name goed georganiseerde sectoren die van oudsher actief zijn met functiegerichte scholingsprogramma's, momenteel participeren in vraaggerichte regionale arrangementen. Dat is jammer, omdat daarmee mogelijkheden in andere sectoren worden gemist. Bij het stimuleren van de totstandkoming van nieuwe sectorale en regionale projecten, is extra aandacht nodig voor minder bekende branches die wel tekorten hebben, maar geen ervaring op welke wijze de samenwerking met de publieke organisaties tot stand kan worden gebracht. Met name de kleinere bedrijven vragen specifieke aandacht. Benaderen van individuele bedrijven zal, behalve bij de zeer omvangrijke, weinig soelaas bieden. Het is enorm arbeidsintensief en lastig om een zeker volume – hoe minimaal ook – te realiseren. Ketenpartners doen er dus goed aan te zoeken naar min of meer georganiseerde verbanden van werkgevers en werknemers: ondernemersverenigingen, bedrijventerreinen, poortwachtercentra, branche- en sectororganisaties etc. Voor het MKB kunnen brancheservicepunten hierin een essentiële rol vervullen, vanwege de specifieke expertise en het netwerk in deze branche. Er bestaan bovendien al de nodige platforms en regionale netwerken: de nog bestaande Regionale Platforms Arbeidsmarkt of de Regionale Platforms Onderwijs Arbeidsmarkt maar bijvoorbeeld ook de samenwerkingsverbanden van de projecten Leren en Werken.

Omgekeerd is het voor branches met (toekomstige) problemen in de personeelsvoorziening essentieel om zichtbaar en aanspreekbaar te zijn in de regio, via een regionale afdeling, brancheplatform of in de vorm van een actieve (oud-)ondernemer of (voormalig) CAO-onderhandelaar met een netwerk in het bedrijfsleven en in de regio.



### *Regionale strategiebeoordeling en focus*

De ene regio is de andere niet. Oplossingen in de ene regio lenen zich niet altijd goed in de andere. Regio's verschillen in economische structuur, cultuur, infrastructuur en mate van organisatie. Daarom is het noodzakelijk per regio te focussen en een goede strategie te bepalen. Wat werkt in Zeeland hoeft nog niet te werken in Noord-Holland.

Om in te spelen op regionale personeelsbehoeften is op de regio toegespitste kennis nodig van de vraagzijde: wat zijn tekortsectoren, in welke functies zijn er baanopeningen, en hoeveel mensen zijn er dan nodig? Een logische eerste stap is dus het verzamelen van op de regio toegespitste arbeidsmarktinformatie. Soms is er op de regio toesneden informatie beschikbaar, maar dit is niet voor iedere sector het geval. De RWI constateert dat regionale initiatieven nogal eens stilvallen bij knelpunten in de regionale informatievoorziening. Dat is zonde, en niet nodig. Juist door goede netwerken en contacten en bedrijven is voeding te krijgen over de personeelsbehoefte en mogelijkheden hierin via scholing en vraaggerichte arrangementen te voorzien. Maak gebruik van de enorme expertise die in de regio rondloopt (bij het UWV WERKbedrijf, ROC's, KBB's, etc.; zie boven). Probeer op basis hiervan de behoefte aan de vraagzijde te concretiseren – dat kan toch niet alleen aan de hand van cijfers.

Een goede analyse van de regionale arbeidsmarkt helpt wel om keuzes te maken en prioriteiten te benoemen. Opdat niet in het wilde weg alle sectoren worden benaderd, maar er in een bepaalde periode met name in speerpuntsectoren wordt gekeken naar de mogelijkheden. Daar is dan ook menskracht op in te zetten. Dit vergt regionale arbeidsmarktinformatie op hoofdlijnen: wat zijn belangrijke sectoren met een structurele personeelsbehoefte, en om wat voor mensen gaat het dan? (opleidingsniveau, beroepen, ...). Welke sectoren bieden werkgelegenheid aan 'onze bestanden'. Dit kunnen heel andere en kleinere branches zijn: autoschadeherstelbedrijven, fietsenmakers, schoonmaak, etc. Een regionaal platform kan helpen om vervolgens strategische keuzes te maken.

### *Zorg dat budgetten op een pragmatische manier zijn in te zetten*

Grootste frustratie vormt momenteel de financiering van vraaggerichte arrangementen, met name de schotten tussen budgetten. Een vraaggericht project met scholing past niet binnen de toch voornamelijk aanbodgerichte manier waarop re-integratietrajecten worden ingekocht door ketenpartners. Daardoor gaat er enorm veel tijd zitten in het regelen van de financiering. Soms voor een heel project, maar regelmatig zelfs op het niveau van individuele deelnemers. Vanuit de vraaggerichte projecten wordt aangegeven dat dit probleem met name speelt bij UWV, maar in mindere mate ook bij gemeenten (met name wanneer er inwoners van buurgemeenten willen deelnemen in een project is dat vaak niet goed geregeld). "Uiteindelijk lukt het vaak wel, maar het kost zo veel energie".

Natuurlijk is verantwoording nodig over besteding van publieke middelen, maar in de huidige situatie werkt het te belemmerend. Het is zaak de uitvoering zo veel als mogelijk te ontlasten en te faciliteren. Regionale partners kunnen hier voor een belangrijk deel zelf in voorzien:

- Maak voor UWV-middelen optimaal gebruik van de vrije ruimte. Dit biedt meer flexibiliteit en past beter op een projectmatige aanpak dan de IRO of via het inkoopkader ingekochte dienstverlening.
- Voorkom onnodige gemeentelijke aanbestedingsregels. Gemeentelijke ambtenaren voelen zich belemmerd door (Europese) aanbestedingsregels, maar in de praktijk blijken er – uit

oogpunt van een verantwoorde besteding van re-integratiemiddelen – ook onnodige gemeentelijke regels te bestaan. Bovendien bestaat de sterke indruk dat de angst om het verkeerd te doen groter is dan nodig.

- Bundel gemeentelijke budgetten, opdat een kandidaat uit een buurgemeente snel kan instromen in een kansrijk project.
- Ook tussen gemeenten en UWV WERKbedrijf is tot meer afstemming te komen over budgetten. De Werkgroep AKO Dienstverleningsbeleid roept publieke partners in de Werkpleinen op om toe te werken naar gezamenlijke inkoop. Als tijdelijke oplossing kunnen partijen gebruik maken van elkaars instrumenten. In een Handreiking worden hiertoe de specifieke aandachtspunten en aanbevelingen geformuleerd<sup>27</sup>.

Daarnaast kunnen landelijke partijen het de regio wel een stuk gemakkelijker maken:

- Binnen UWV biedt de vrije ruimte de beste mogelijkheden om vraaggerichte arrangementen te financieren. De mogelijkheden zijn lang niet overal voldoende bekend, bovendien wordt er weinig gekeken naar de mogelijkheden om dit deel van het budget nog effectiever in te zetten. De RWI roept UWV WERKbedrijf daarom op tot een revitalisering van de vrije ruimte: draag uit wat de mogelijkheden zijn en analyseer verbetermogelijkheden.
- Werkgevers- en werknemersorganisaties kunnen een rol spelen bij het toegankelijk maken van sectorale middelen, ook voor werkzoekenden.
- Regels en verantwoording horen bij een besteding van collectieve of publieke middelen. Het is zaak ze dusdanig vorm te geven dat het de uitvoering van zinvolle activiteiten niet belemmert. Gedetailleerd uitwerken hoe de regels er dan uit zouden moeten zijn kunnen we niet in dit stadium. Daarom roept de RWI op om een tijdelijk expertteam dit punt te laten uitwerken: zoek uit waar regels onnodig knellen en formuleer een oplossing. Ook is te denken aan regelluwe experimenten.
- Meer in het algemeen zijn vraaggerichte arrangementen gebaat bij een meer strategische inzet van scholing in re-integratietrajecten. Momenteel wordt scholing vaak alleen ingezet wanneer er geen kortere route naar werk is. Een tijdelijke periode van werkloosheid is echter heel goed te benutten voor het upgraden van kwalificaties: in ruil voor een wellicht iets langere periode van werkloosheid is hiermee een bijdrage te leveren aan het oplossen van knelpunten op de arbeidsmarkt en is een toekomstig beroep op een uitkering te voorkomen. Dat betekent dat het principe van de kortste weg naar werk wordt losgelaten, en dat er geen al te grote beperkingen aan de scholingstermijn worden verbonden. Een dergelijke aanpak is waarschijnlijk vooral relevant voor de WW-populatie, maar ook voor een deel van de WWB-instroom. Het vergt wel aandacht voor de financiering van scholing (deels publiek/deels privaat).

#### *Regionale stimuleringsbudgetten*

De praktijk heeft uitgewezen dat geld het noodzakelijke smeermiddel kan vormen om partijen echt in beweging te brengen. Dat was het geval bij de SVWW-regeling, bij inzet van ESF-middelen en is inmiddels ook een belangrijke stimulans bij de huidige Leren en Werken-projecten. Partijen (overheid, ondernemers, onderwijs) kunnen voor subsidie in aanmerking komen als ze gezamenlijk een project starten en concrete doelstellingen opnemen voor het aantal te realiseren trajecten. Ook op regionaal niveau zijn voorbeelden van subsidieregelingen (zie kader).

---

<sup>27</sup> AKO Werkgroep Dienstverleningsbeleid. *Handreiking Inkoop van re-integratiedienstverlening in de Keten Werk en Inkomen*. September 2008.

#### **Subsidie voor arbeidsmarktprojecten Zuid Holland**

De provincie Zuid Holland stelt jaarlijks subsidie beschikbaar voor projecten die zich richten op het oplossen van knelpunten op de arbeidsmarkt. In de vorige collegeperiode beschikte de provincie ook reeds over een subsidieregeling, maar die was vooral aanbodgericht. Voor de periode 2008-2011 is het arbeidsmarkt-onderwijsbeleid van de provincie gericht op het versterken van de economie. Dit gebeurt in het bijzonder door gericht te investeren in vier beeldbepalende economische clusters: Life & Health Sciences, Water & Deltacluster, Transport & Logistiek en Greenports.

De nieuwe subsidieregeling sluit daarbij aan. Centraal staat daarbij het verminderen van knelpunten op de arbeidsmarkt en het verbeteren van de aansluiting tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs. De provincie legt daarbij nadruk op doorstroming naar een hoger onderwijsniveau, duale trajecten (combinaties van leren en werken) en delen van kennis (stimuleren van informatie-uitwisseling tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven). Hiertoe is eind 2008 een convenant ondertekend tussen de provincie, de drie Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid in de provincie en de Kennisalliantie Zuid-Holland. Voor het realiseren van projecten in het kader van het convenant stelt de provincie jaarlijks budget beschikbaar. Vanuit de projecten moet cofinanciering worden geregeld. Het RPA beoordeelt de aanvraag en inhoud van de projecten en geeft over ieder aangevraagd project een advies aan de provincie. De trajecten staan open voor alle groepen die een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van een arbeidsmarktprobleem. Er wordt daarbij met name gedacht aan scholieren en werkenden. In de periode van januari-februari 2009 kon bij de provincie subsidie worden aangevraagd. In totaal zijn 39 projectaanvragen binnengekomen. Daarmee wordt het beschikbare budget voor 2009 van 2,2 miljoen euro overschreden. De meeste aanvragen hebben betrekking op nieuwe projecten, een klein deel betreft doorlopers van projecten die reeds onder de oude subsidieregeling liepen. Het eerstvolgende tijdvak om subsidie aan te vragen is tussen 1 juli en 30 september 2009.

Een regionale stimuleringsregeling voor vraaggerichte projecten kan initiatieven ‘uit de markt trekken’. Gemeenten en het UWV WERKbedrijf kunnen een deel van hun re-integratiebudgetten beschikbaar stellen voor projecten die zich richten op het oplossen van (toekomstige) arbeidsmarktknelpunten:

- De G27 gemeenten kunnen uit het Participatiebudget een budget reserveren waarvoor sectoren subsidie kunnen aanvragen voor vraaggerichte projecten. Dit budget kan worden aangevuld door de overige gemeenten waarvoor het Werkplein het voedingsgebied is. De huidige onderbenutting van het Werkdeel bij veel gemeenten moet dit ook mede mogelijk maken.
- Ook UWV zou vanuit de re-integratie budgetten een bijdrage kunnen leveren. Met name de vrije ruimte biedt mogelijkheden voor regionale vraaggerichte projecten.

De praktijk leert wel dat co-financiering vanuit de vraagzijde leidt tot een grotere betrokkenheid en ook reëel wordt gevonden wanneer een vraaggericht project leidt tot het oplossen van arbeidsmarktknelpunten.

De RWI zal in overleg met VNG, UWV WERKbedrijf en sociale partners een voorbeeldregeling opstellen.

#### *Geef initiatiefnemers en trekkers een stevige positie in de eigen organisatie*

Het opzetten van vraaggerichte arrangementen vergt veel organisatie: partijen bij elkaar brengen, scholing regelen (flexibel en op maat), financiering regelen, kandidaten werven, etc. Al deze aspecten vergen op zichzelf een behoorlijke investering. Het verhoudt zich niet goed tot het primaire proces van de ketenpartners, dat vooral is georganiseerd rond een individuele dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers. Een vraaggericht arrangement is al vrij snel een groepsarrangement, al hoeft dit overigens niet zo te zijn. In de huidige situatie zijn vraaggerichte arrangementen iets dat erbij komt en waar uitvoerenden zo min mogelijk last van willen hebben. Het zou andersom moeten zijn.

De RWI roept regionale ketenpartners op de positie van initiatiefnemers en organisatoren van vraaggerichte arrangementen te versterken:

- Stel voldoende tijd en capaciteit beschikbaar voor de ontwikkeling en organisatie. Het kost tijd maar levert uiteindelijk ook wat op.
- Zorg voor blijvende bestuurlijke trekkracht. Soms wil de wethouder wel, maar zien ambtenaren vooral bezwaren. Wethouder en het regionale management van het UWV WERKbedrijf moeten bereid en in staat zijn het totstandkomingsproces actief te volgen en dit waar nodig direct en actief vlot te trekken. Een handtekening onder een convenant of deelname aan een stuurgroep op afstand volstaat dus niet.
- Maak (midden)management medeverantwoordelijk voor welslagen project. Formuleer intern taakstellingen of verwachtingen omtrent instroom in de projecten en spreek de (hele) organisatie daar ook op aan. Het welslagen van een vraaggericht project gaat de hele organisatie aan.
- Zorg voor vaste contactpersonen: een vraaggericht project drijft op het vertrouwen van werkgevers dat uiteindelijk wordt voorzien in zijn personeelsbehoefte. Dit vergt het opbouwen van een persoonlijke relatie en een vaste contactpersoon. Personeelwisselingen ondermijnen dit vertrouwen.
- Zorg voor een gezamenlijke projectleider. In een aantal gevallen (bijv. de opzet van een brancheservicepunt) leidt het overleg over een projectplan ertoe dat een 'projectleider' het arrangement daadwerkelijk uitwerkt en op de rails zet. De financiering van een dergelijk projectleider, een belangrijke succesfactor, is een kwetsbaar punt. Zeker voor branches die wel bereid zijn tot samenwerking maar zelf niet over O&O-middelen beschikken kan dit een belemmering vormen om samenwerking te zoeken.

#### *Publiek-private samenwerking is geven en nemen*

Publieke organisaties zijn soms geneigd vooral te denken in plaatsingsmogelijkheden voor hun eigen bestand, terwijl werkgevers primair hun vraag vervuld willen zien. Die belangen lopen lang niet altijd één-op-één. Soms is een meer brede benadering nodig, waarbij gekeken wordt naar de mogelijkheden tot upgrading van het zittend personeel en/of inspanningen om ook jongeren in het initieel onderwijs te interesseren voor de sector. Dan is er niet altijd een direct belang van de ketenpartners: gemeenten en UWV WERKbedrijf.

Dan is het toch belangrijk constructief in te spelen op de behoefte van werkgevers. Het is immers in het belang van de regionale arbeidsmarkt en draagt bij aan een optimale participatie van burgers. Dergelijke initiatieven kunnen bovendien een belangrijke 'spin off' hebben, omdat de opgebouwde relatie met werkgevers is aan te wenden voor instroommogelijkheden van 'eigen kandidaten'.

### **3.4. Wat is er nodig om vraaggerichte arrangementen tot een succes te maken?**

Ook bij de concrete uitvoering van vraaggerichte arrangementen doen zich vaak de nodige knelpunten voor, en vallen de resultaten nogal eens tegen. Zo blijkt de werving een kwetsbaar punt en vallen er regelmatig groepen deelnemers uit. Daarnaast kan de conjunctuur het lastig maken om deelnemers na afloop daadwerkelijk te plaatsen op een baan. Dit maakt een goede voorbereiding en aansturing belangrijk bij vraaggerichte

arrangementen. Vanuit de ervaringen met vraaggerichte re-integratie binnen de RWI is het goed mogelijk de belangrijke succesvoorwaarden te benoemen<sup>28</sup>.

#### *Goede analyse vooraf van de vraag*

De conjunctuur heeft invloed op de blijvende beschikbaarheid van vacatures. Er zijn projecten met een baangarantie, maar vaak wordt er gekwalificeerd voor een zekere wervingsbehoefte. Bij een neergaande conjunctuur is er uiteindelijk veel inspanning nodig om de kandidaten zoveel mogelijk toch te plaatsen.

Het spreekt vanzelf dat minder conjunctuurgevoelige sectoren/beroepen daar minder last van hebben: daar kan bij de opzet van projecten rekening mee gehouden worden. Er zijn twee groepen deelnemers waarvoor vraaggerichte trajecten succesvol kunnen zijn:

- Personen die in een korte periode (3 tot 4 maanden; de gemiddelde vacatieduur) kunnen worden bij- of omschoold. Deze groep kan worden gekoppeld aan concrete werkgevers met vacatures of werkervaringsplaatsen, zo mogelijk met baangaranties. Het moet dan gaan om personen waarvoor geen voorbereidende trajecten nodig zijn in de vorm van sociale activering en die binnen deze korte periode kunnen worden bijgeschoold. Deze trajecten moeten ook snel kunnen starten (beter snel starten met een kleinere groep dan wachten tot je een grote groep vol hebt).
- Daarnaast zijn er langer durende trajecten (een jaar of langer), waarbij stevig wordt geïnvesteerd in omscholing van mensen. De omscholingstrajecten dienen gericht te zijn op een concrete en structurele personeelsbehoefte (bijv. naar sectoren die minder conjunctuurgevoelig zijn, zoals de publieke sector of sectoren die door de vergrijzing de komende jaren geconfronteerd worden met een omvangrijke uitstroom van personeel). Ook in deze variant bestaan er grotere kansen op doorstroming naar de arbeidsmarkt. Vanwege de langere doorlooptijd is een voorschakeltraject mogelijk. Daarbij kan het zinvol zijn al in de eerste fase van de trajecten voor te sorteren op een aantal hoofdrichtingen of –sectoren, zoals bijvoorbeeld het BBL Plus-project in Zaandam.

#### *Betrek werkgevers bij de inhoud en uitvoering van vraaggerichte arrangementen*

Het succes van een vraaggericht project staat of valt met het kunnen voorzien in de wervingsbehoefte van werkgevers. Een grote betrokkenheid van de vraagkant vergroot de kans op succesvolle plaatsing. De vraaggerichte sectorale werkgeversprojecten uit het SVWW-subsidieprogramma 2002-2007 leren dat de sectoren en branches die bij projecten zelf een stevige vinger in de pap houden qua rendement en effectiviteit goed scoren.

Die betrokkenheid is van belang in alle fasen van het project:

- Bij de werving en selectie. Betrokkenheid van werkgevers/sectoren behelst in deze fase het goed en zorgvuldig benoemen van de functie-eisen (zowel in termen van competenties als de gewenste persoonskenmerken) en de wijze waarop deze worden getoetst (o.a. via competentietesten of assessments). Idealiter worden (representanten van) werkgevers ook betrokken bij de daadwerkelijke werving en selectie.
- Bij het vaststellen van de inhoud. Een stage of werkervaringscomponent in het traject bevalt werkgevers bijvoorbeeld goed: zij kunnen dan risicoloos kennis maken met een kandidaat. Na een succesvol verlopen stage werd een kandidaat relatief vaak geplaatst bij een werkgever. Stevige invloed van werkgevers op de keuze van het scholingsprogramma

---

<sup>28</sup> Voor een onderbouwing van de genoemde punten in deze paragraaf: zie o.a. de RWI-uitgaven *Evaluatie SVWW* (2007) en *Samen Leren Werken. Handreiking Vacaturevervulling via Leerwerktrajecten* (2006). De ervaringen in de voorbeeldprojecten bevestigen de genoemde succesvoorwaarden.

is eveneens essentieel: vaak heeft de werkgever bijvoorbeeld al vertrouwen in een bepaald scholingsinstituut. Wanneer de werkgever bovendien in staat is aan te geven welke competenties vereist zijn hoeft het scholingstraject ook niet langer te duren dan strikt noodzakelijk.

- In de fase van matching/plaatsing. Projecten met een directe link naar werkgevers hebben het vaak gemakkelijker om deelnemers na afloop te plaatsen op een baan. Kleinere, regionale projecten hebben het hierdoor doorgaans gemakkelijker dan grote, landelijke projecten.

Soms neemt de vraagzijde ook de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het arrangement op zich (zie voorbeeld *Docking Station*).

#### *Zorg voor een brede en doordachte werving*

Het blijkt lastig vanuit toch vaak omvangrijke bestanden van gemeenten, UWV en UWV WERKbedrijf geschikte kandidaten voor specifieke vacatures aan te leveren. Een effectieve werving kent de volgende succesvoorwaarden:

- Goede voorbereiding en afspraken vooraf. Verken vooraf met de ketenpartners hoe groot de potentiële doelgroep voor het project is vanuit de eigen bestanden, en wat de concrete mogelijkheden zijn om deze groep te bereiken. Wees ook eerlijk: bij twijfel of er wel voldoende kandidaten zijn te werven is het beter geen irreële verwachtingen te wekken. Beter een project niet uitgevoerd – of in een andere vorm – dan een bij voorbaat kansloos project. Dit kan het vertrouwen voor jaren schaden.
- Een ruime en creatieve kijk op het bestand. Beschikbare cv's van werkzoekenden zeggen in een aantal gevallen lang niet alles. Van belang is goed zicht te krijgen op de voorkeuren en competenties van betrokkenen. Optimale benutting van de beschikbare bestanden, en nuggers, is van groot belang. Het kan de instroommogelijkheden in tekortsectoren vergroten.
- Bundelen van wervingskanalen. In projecten waarin men er wel in is geslaagd voldoende gemotiveerde deelnemers te vinden, is de werving breed ingezet. Naast gemeenten, UWV WERKbedrijf en UWV zijn ook via uitzendbureaus, re-integratiebedrijven, advertenties, beurzen, folders en via het netwerk deelnemers gezocht en gevonden.
- Geen concessies aan de selectie-eisen. De verleiding om bij een moeizaam verloopende werving concessies te doen aan de selectiecriteria is groot, om toch voldoende deelnemers te hebben. Dit heeft in het vervolg echter vaak de resultaten van het project negatief beïnvloed (veel voortijdige uitval, problemen met de plaatsing van deelnemers op een vacature).

De formule van 'In bedrijf' (zie box hierboven) biedt goede uitgangspunten voor succesvolle werving. Een project wordt pas gestart als er (naar verwachting) ook daadwerkelijk voldoende geschikte kandidaten zijn. Sterk punt is daar bovendien de brede werving en het mandaat van het uitvoeringsoverleg.

De werving voor vraaggerichte trajecten staat of valt met een goed inzicht in de doorgaans omvangrijke bestanden met ingeschreven werkzoekenden/uitkeringsgerechtigden. Het succes van vraaggerichte projecten is dus ook op dit punt sterk van afhankelijk van de basisdienstverlening. Een goede en voor vraaggerichte werving toegankelijke registratie is hierbij essentieel. Minstens net zo belangrijk is waarschijnlijk dat werkcoaches en casemanagers de cliënten kennen en regelmatig contact hebben met de cliënt.

### *Maatwerk en flexibiliteit bij het scholingsaanbod*

Snelheid en maatwerk zijn bij vraaggerichte projecten van het grootste belang. Zowel voor de werkgever, die op zo kort mogelijke termijn geschikte mensen nodig heeft, als voor de kandidaat-werknemer, die zo snel mogelijk aan de slag wil (en anders misschien al voortijdig afhaakt). Dit vraagt bijvoorbeeld ook om flexibele instroommogelijkheden.

Aan functiegerichte scholing wordt sinds de invoering van SUWI, waarbij vooral aanbodversterking, inkoop van re-integratietrajecten en “de kortste weg naar werk” centraal staan, veel minder gedaan. De Centra Vakopleiding zijn verdwenen en de budgetten voor op de persoon gesneden opleidingen via de hoofdelijk versnelde scholing (HVS) zijn opgegaan in de lump sum financiering van het beroepsonderwijs<sup>29</sup>. Via vraaggerichte re-integratie worden deze scholingsvormen die aansluiten bij de vraag van de werkgever en die geleverd worden op elk gewenst moment, opnieuw “uitgevonden” en door regionale partijen per project georganiseerd.

De sectorale vakopleidingen en private aanbieders van scholing staan inhoudelijk het dichtst bij de bedrijven, zijn goed ingevoerd in de problematiek en behoorlijk in staat om maatwerk te leveren. De regionale aanbieders van beroepsonderwijs zijn de ROC's. Hun core business is om jongeren te kwalificeren voor de arbeidsmarkt. Ze zijn door fusies enorm groot geworden en mede door de centrale financieringswijze steeds minder in staat tot het bieden van maatwerk. Hun afdelingen contractonderwijs kunnen dat wel, voor bedrijven én voor gemeenten en UWV. In sommige regio's zijn de methodiek en de middelen van de voormalige centra vakopleiding (hoofdelijk versnelde scholing) geïntegreerd in het aanbod. De ROC's hebben te maken gekregen met de marktwerking, waardoor de urgentie om zich meer naar de regionale markt te richten is toegenomen. Ook de ontgroening, met een dalende instroom van nieuwe jongeren, noopt tot het zoeken naar nieuwe markten. De mate waarin ROC's daadwerkelijk in staat zijn maatwerk te leveren lijkt behoorlijk te verschillen.

Het organiseren van een scholingsaanbod op maat vergt daarmee in de praktijk het nodige organisatietalent. Projecten kunnen hierbij worden geholpen door:

- Het verschaffen van transparantie in de scholingsmarkt. Hier ligt een opdracht voor sectoren met een wervingsbehoefte om snel duidelijkheid te kunnen geven in relevante scholingsprogramma's en instituten.
- Een inspanning van ROC's om daadwerkelijk maatwerk te kunnen leveren. Afdelingen contractonderwijs willen vaak wel, maar moeten ook de ruimte en faciliteiten krijgen om flexibiliteit en maatwerk te kunnen leveren.

De RWI vraagt de bewindslieden van SZW en OCW de beschikbare capaciteit en flexibiliteit in het postinitiële scholingsaanbod actief te bevorderen en daar ook de private scholingsinstellingen bij te betrekken.

### *Mogelijkheid tot intensieve begeleiding deelnemers tijdens traject*

Met name werklozen die al wat langer niet meer werken blijken regelmatig moeite te hebben de trajecten af te ronden.

Een goede – vaak individuele – begeleiding kan uitval voorkomen. Een grote groep slaagt er bovendien niet in aan het eind van het traject op eigen kracht werk te vinden. Ook daarbij

---

<sup>29</sup> CWI, Arie Gelderblom en Jaap de Koning, *Scholing en discrepanties op de arbeidsmarkt: een leerproces*, Rotterdam, september 2008, p.12.

kunnen ze wel wat hulp gebruiken, al is het alleen al omdat hun leeftijd of werkloosheidsperiode hun minder aantrekkelijk maakt voor werkgevers dan andere sollicitanten. Een echte baangarantie bij trajecten zit er immers vaak niet in.

*Ten slotte: zorg ook in de uitvoering voor snelheid en daadkracht*

Ook tijdens de uitvoering van project is het belangrijk voortgang te kunnen boeken. Werkgevers willen doorgaans snel iets geregeld hebben, terwijl (semi)overheidsorganisaties te maken hebben met langere besluitvormingsprocedures. Hiermee doet zich een risico voor dat werkgevers dan afhaken. Projecten die tijdens de uitvoering verstrikt raken in de ketenbureaucratie lopen een grote kans om te verzanden. Elementen die hieraan bijdragen zijn:

- Goede voorbereiding vooraf. Niets zo dodelijk als moeten wachten op kandidaten, of om toestemming voor een scholingstraject of financiering. Alles wat vooraf – op groepsniveau – is te regelen ontlast de uitvoerder. Dit vergt in ieder geval een goed voorbereide werving (zie boven), goede afspraken over de in te zetten scholing en duidelijke afspraken over de financiering. Indien in goed overleg geworven werkzoekende kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt (ongeacht wel/niet uitkering) door de selectie komen moet men er van uit kunnen gaan dat de financiering van trajectkosten geen problemen oplevert.
- Speelruimte voor uitvoerenden. Uitvoerders van vraaggerichte projecten klagen over de tijd die het hen kost om – soms per deelnemer – de financiering rond te krijgen of toestemming te krijgen om met een traject te starten. Als er in de uitvoering meer speelruimte is voor arbeidsmarktprofessionals (zoals hierboven bepleit), die bovendien kunnen beschikken over een flexibel publiek scholingsbudget, is de keten beter toegerust om zaken te doen met private partijen. In die projecten waarin vooraf expliciet is afgesproken uitvoerenden mandaat te geven worden goede resultaten geboekt. Voorbeelden zijn de eerder genoemde projecten ‘In bedrijf’ en het mobiliteitscentrum Automotive.



## **Gesprekspartners**

De heer J. Alberts, CWI, Servicepunt MKB Nederland

De heer M. Ardon, Werkplein Enschede

De heer R. Dols, UWV WERKbedrijf

De heer A. van der Gaag, ABU, VNO-NCW

Mw. S. van Gaalen, UWV WERKbedrijf

De heer H. de Groot, Stichting O+A Metaelectro

De heer J. Janssens, UWV WERKbedrijf

Mw. M. Jongerius, AKO

Mw. J. de Kam, SZW

De heer P. Koppe, VNG

De heer M. Littel, UWV regio Oost

Mw. Luten en de heren Weelink en Schout, KC Aequor

De heer F. Pieters, UWV WERKbedrijf

De heer R. Slagmolen, MKB Nederland

Dhr. G. Smeding, NXP

De heer R. Smit, FME/CWM

De heer N. van der Stel, SZW

## **Deelnemers regionale discussiebijeenkomst Nijmegen, 16 februari 2009**

Dhr. T.-W. Beerens, UPC

Dhr. F. Clappers, gemeente Nijmegen

Dhr. W. van Dalen, MBO raad, raadslid RWI

Mw. M. Derks, Maxflex BV, Stichting Regiowerk

Mw. M. Eijkemans, UWV WERKbedrijf

Dhr. H.J. Grobbe, SMARTGROUP Mobiliteit BV

De heer L. Kapressy, UWV WERKbedrijf

Dhr. T. de Kok, In Bedrijf

Mw. M. Vermeulen, Werkwijzer mobiliteit

Mw. I. van der Weijden, Abvakabo, namens raadslid RWI

Dhr. T. Borsboom, RWI

Dhr. T. van Nieuwkerk, RWI

Mw. A. Wortman, RWI

## **Deelnemers regionale discussiebijeenkomst Rotterdam, 18 februari 2009**

Dhr. J. Alberts, Servicepunten detailhandel

Dhr. M. Ardon, UWV WERKbedrijf Enschede

Dhr. G. van den Berg, ARRIVA

Dhr. R. Damhuis, Docking Station

Mw. M. Gommers, DAAD Werkt, Rotterdam

De heer H. de Groot, Stichting O+A Metaelectro

Mw. T. Huizinga, ARRIVA

Dhr. J. Janssens, UWV WERKbedrijf

Dhr. H. Korporaal, Docking Station

Dhr. R. van Leest, Arrangement Glastuinbouw Zeeuws Vlaanderen

Dhr. M. Littel, UWV WERKbedrijf Enschede

Mw. L. Oosterwaal, ABU

Dhr. R. Sewberath Misser, Docking Station

Mw. I. Vonk, InBedrijf

Mw. J. Wolfs, DAAD Werkt, Rotterdam

Mw. M. van der Aalst, RWI

Dhr. P.J. Biesheuvel, voorzitter RWI

Dhr. T. Borsboom, RWI

Dhr. T. van Nieuwkerk, RWI

Mw. A. Wortman, RWI

## Literatuur

ABU, *De uitzendbranche als aanjager van de werkgelegenheid; Advies door de commissie De Vries over de bevordering van de arbeidsparticipatie*; september 2008.

AKO, *Handreiking voor een tripartiete werkgeversbenadering in de regio's*, november 2007.

AKO, *Programmaplan Invoering Toonkamerprincipes*, Werkgroep Divosa-CWI-UWV, 29 oktober 2007.

AKO, *Handreiking Inkoop van re-integratiedienstverlening in de Keten Werk en Inkomen*, september 2008.

Bakker, R. *Doelgericht of Stuurloos; Over sturing en prikkels in de SUWI-Keten*, augustus 2006.

Van Bekkum, R., *Uitzendarbeid kan een goede opstap zijn*, in: *Arbeidsmarktjournaal*, augustus 2008.

J. Bos, A. van Bochove, Blaauwberg, D. Grijpstra, Research voor Beleid, *Première van een Klassieker; Bemiddeling van werk naar werk: het Mobiliteitscentrum Automotive als succesvol voorbeeld*, maart 2007.

De Cuyper et.al., *Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt; Een inventarisatie van vernieuwende praktijken*, onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Hoger inistituut voor de arbeid, K.U. Leuven, 2008.

CWI, *Steeds meer mensen aan het werk; Businessplan CWI, het WERKbedrijf van UWV, 2009 – 2012*, definitief concept, 1 juli 2008.

CWI, *Vacatures in Nederland 2007; De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld*, Amsterdam, december 2007.

CWI, *Vacatures in Nederland 2008; De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld*, Rotterdam, oktober 2008.

CWI, *3<sup>e</sup> Kwartaalverslag 2007*, november 2007.

CWI, Arie Gelderblom en Jaap de Koning, *Scholing en discrepanties op de arbeidsmarkt: een leerproces*, Rotterdam, september 2008.

Donker van Heel, P., Legerstee, R., Van der Ende, M., *Veranderingen in wervingsgedrag van werkgevers*, ESB 93(4543), 19 september 2008.

ECORYS in opdracht van CWI en RWI, *Evaluatie vacatureoffensief CWI*, juni 2005.

IWI, *Matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt; een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners op het terrein van de werkgeversbenadering*, december 2007.

IWI, *Regionale samenwerking arbeidsmarktbeleid; Verkennende studie*, juni 2008.

IWI, *Op weg naar integrale dienstverlening; Verkennende studie*, november 2007.

MKB Nederland, *De marktplaats van vraag en aanbod; Weg van de stroperigheid*, juni 2008.

NSOB Leeratelier, *De ondernemende regio: keten in een netwerk*, collectieve interventie 'Leeratelier Realiseren Klantgerichte Dienstverlening', januari 2008.

R.A. Nieuwenhoven, S.J.L. Nieuwsma, *Vaklui op de voorgrond; VNO-NCW bepleit sterkere rol arbeidsmarktprofessionals*, Gids voor Personeelsmanagement, jaargang 7, nr. 4, 2008.

Regioplan, *Verbetermeters werkgevers en werkzoekenden 2007; Managementsamenvatting, 1<sup>e</sup> kwartaal 2007*, Amsterdam april 2007.

RWI, *Van Werk Naar Werk: Activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers, de rol van O&O-fondsen en intersectorale mobiliteit*, Den Haag, juni 2008.

RWI, *De Regio Centraal; Advies over afstemming en samenwerking op regionale arbeidsmarkten*, Den Haag, 2006.

RWI, *Het vizier op de werkgever; Het vacatureoffensief en de dienstverlening van het CWI voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt*, Den Haag, 2005.

RWI, *Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening*, juli 2006.

RWI, *Evaluatie SVWW*, Den Haag, april 2007.

RWI, *Ervaringen met samenwerking tussen sectoren en gemeenten in SVWW-projecten*, Den Haag, december 2005.

RWI, *Advies ondersteuning totstandkoming netwerk van Poortwachtercentra*, Den Haag, december 2007.

SEO/CWI, *Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten*, mei 2008.

SZW, *Meibrief UWV 2009*, 29 april 2008.

SZW, *Ketenmeibrief 2009*, 29 april 2008.

SZW, *Plan van aanpak re-integratie*, 26 september 2008.

TNS Nipo, *Rapportage werkgeversgerichtheid - vijf regio's*, januari 2008.

Tripartiete Verklaring Najaarsoverleg 2008, *Samen doen wat mogelijk is*, 7 oktober 2008.

UWV, *Jaarplan met begroting 2009*, 30 september 2008.

VNG, *Ruimte voor de regio; kadernotitie regionaal arbeidsmarktbeleid*, 14 augustus 2007.

VNG, *Regionaal arbeidsmarktbeleid; de stand van zaken bij gemeenten*, voorjaar 2008.

VNG, *De regio werkt! Succesvol regionaal arbeidsmarktbeleid: visie en voorbeelden*, oktober 2008.