



#### Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

#### Opdrachtnemer

IWI

#### Onderzoek

*Matchen op lokale arbeidsmarkt.*

*Startdatum – 1 mei 2006*

*Einddatum – 28 december 2007*

#### Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid*

# Matchen op de lokale/regionale arbeidsmarkt. Nota van bevindingen

## Doel en vraagstelling

Leidt samenwerking van SUWI partners tot effectieve matching van vraag en aanbod op de lokale/regionale arbeidsmarkt? Welke factoren hebben invloed op de effectiviteit?

## Conclusie

CWI, UWV en gemeenten (de SUWI-partners) hebben op grond van de Wet SUWI (artikel 8) de taak om samen te werken, om de inschakeling van uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden in het arbeidsproces te bevorderen. Ook werken zij samen met andere diensten en instellingen die werkzaamheden in dit verband verrichten. Een onderdeel hiervan is het bij elkaar brengen van werkzoekenden en werkgevers. De diensten van de SUWI-partners, gericht op het vinden van aansluiting tussen werkzoekenden en werkgevers, noemen we matchen. IWI heeft onderzocht in hoeverre de samenwerking leidt tot een effectieve match.  
Bron: Bibliotheek SZW

## Link naar bestand

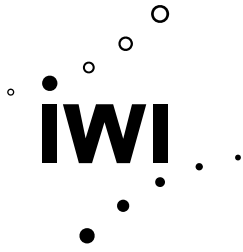
<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/s7bmj8lp>



# **Matchen op de lokale/regionale arbeidsmarkt**

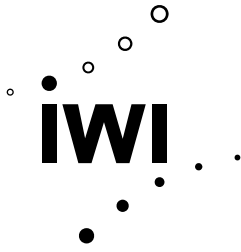
Nota van bevindingen



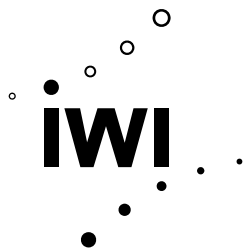


## **Matchen op de lokale/regionale arbeidsmarkt**

Nota van bevindingen

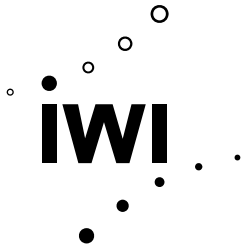


*N07/25, september 2007*



## Inhoud

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>                       | <b>5</b>  |
| 1.1      | Aanleiding                             | 5         |
| 1.2      | Centrale vraag en context              | 5         |
| 1.3      | Onderzoeksaanpak                       | 7         |
| <b>2</b> | <b>Beschrijving cases</b>              | <b>11</b> |
| <b>3</b> | <b>De vraag van werkgevers</b>         | <b>21</b> |
| 3.1      | Wie hebben we gesproken                | 21        |
| 3.2      | Vragen en verwachtingen                | 21        |
| 3.3      | Waardering van de dienstverlening      | 24        |
| 3.4      | Samenvatting                           | 26        |
| <b>4</b> | <b>Het aanbod van de SUWI-partners</b> | <b>27</b> |
| 4.1      | Samenwerking tussen partijen           | 27        |
| 4.2      | Dienstverlening aan de werkgevers      | 30        |
| 4.3      | Samenvatting                           | 33        |
| <b>5</b> | <b>Conclusies</b>                      | <b>35</b> |
|          | Bijlage 1: Begrippenlijst              | 39        |
|          | Bijlage 2: Bronnenlijst                | 41        |
|          | Bijlage 3: Analyseschema               | 45        |







## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding

CWI, UWV en gemeenten (de SUWI-partners) hebben op grond van de Wet SUWI (artikel 8) de taak om samen te werken, om de inschakeling van uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden in het arbeidsproces te bevorderen.<sup>1</sup> Ook werken zij samen met andere diensten en instellingen die werkzaamheden in dit verband verrichten. Een onderdeel hiervan is het bij elkaar brengen van werkzoekenden en werkgevers. De diensten van de SUWI-partners, gericht op het vinden van aansluiting tussen werkloze werkzoekenden en werkgevers, noemen we matchen. IWI heeft onderzocht in hoeverre de samenwerking leidt tot een effectieve match. In deze nota doet IWI verslag van de onderzoeksresultaten.

### 1.2 Centrale vraag en context

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Leidt samenwerking van SUWI-partners tot effectief matchen van vraag en aanbod op de lokale/regionale arbeidsmarkt?

De bijbehorende deelvragen zijn:

- Waaruit bestaat de samenwerking tussen SUWI-partners ten aanzien van werkgevers?
- Wat zijn de ervaringen van werkgevers van deze samenwerking?
- Wat zijn de resultaten van de samenwerking?
- Welke factoren zijn van invloed op de resultaten?

De aanleiding voor deze vraag vormen de volgende contextuele ontwikkelingen.

Bij de huidige aantrekkende economie loopt de krapte op de arbeidsmarkt verder op en daalt het aantal werklozen. Tegelijkertijd staan ruim 525.000 niet werkende werkzoekenden geregistreerd bij het CWI.<sup>2</sup> De vraag hoe vraag en aanbod op arbeidsmarkt beter op elkaar afgestemd kunnen worden, geniet om deze reden grote politieke en maatschappelijke belangstelling.

Een van de pijlers uit het Coalitieakkoord van de huidige regering betreft het substantieel vergroten van de mate van arbeidsparticipatie. De nadruk ligt op het lokale niveau. Daar moet sprake zijn van een meer samenhangende, op (duurzame) participatie gerichte dienstverlening. In het akkoord wordt ook aandacht gevraagd voor dienstverlening vanuit één loket, wat is te

---

<sup>1</sup> Voor gemeenten is de opdracht tot samenwerking met CWI en UWV ook vastgelegd in de Wet werk en bijstand (art. 7 lid 2 WWB). Andere wetsartikelen en stukken die in dit onderzoek als normenkader dienen zijn: Artikel 21, 23 en 30 Wet SUWI: (Keten)meibrieven 2006, 2007, 2008; Jaarplan CWI 2006, Jaarplan UWV 2006, Conceptjaarplan CWI 2007, Conceptjaarplan UWV 2007, Concept Meerjarenbeleidsplan CWI 2007-2010, Concept Meerjarenbeleidsplan UWV 2007 - 2010

<sup>2</sup> Betreft de stand per april 2007. Het aantal ingediende vacatures in 2007 is t/m april 104.331. Ten tijde van de start van het onderzoek was het aantal werkloze werkzoekende nog bijna 630.000, CWI.

rug te vinden in de Ketenmeibrief 2008. Arbeidsmarktbeleid, re-integratie en werkgeversbenadering zouden vanuit één loket moeten worden verzorgd, om onder meer vacaturekelpunten makkelijker op te kunnen lossen.

Uit de jaarplannen en meerjarenbeleidsplannen van CWI en UWV blijkt dat deze partijen de intentie hebben om werkgeversbenadering te intensiveren, om zo vraag en aanbod beter bij elkaar te brengen. Gemeenten hebben met SZW afgesproken te werken aan het ontwikkelen van succesvol arbeidsmarktbeleid.<sup>3</sup> Een vraaggerichte werkgeversbenadering is daarvan een onderdeel. Niet alleen samenwerken met elkaar, maar ook met externe partijen onderkennen de SUWI-partners als cruciaal.

Ook het Algemeen Keten Overleg (AKO), het overlegorgaan van CWI, UWV, VNG en Divosa, heeft een heroriëntatie op de werkgeversbenadering in gang gezet. De uitgangspunten voor een gemeenschappelijk dienstverleningsconcept voor werkgevers zijn vastgelegd in het stuk 'Chain of Excellence'.<sup>4</sup> Uitgangspunt is dat ketenpartners *"het grootste effect alleen dan kunnen realiseren als zij, los van organisatiebelangen vanuit een integrale visie, gezamenlijk komen tot een markt(ing)plan, op basis van een arbeidsmarktanalyse en ondersteund door een activiteitenplan."*<sup>5</sup>

Naast plannen, bestaan er op het gebied van werkgeversbenadering veel onderzoeksrapporten. Daaruit blijken verschillende zaken die van belang zijn voor het onderzoek van IWI. Ten eerste dat samenwerking tussen de verschillende spelers in het veld een sleutel is tot succes voor matches.<sup>6</sup> Mogelijk spelen daarbij andere zaken een rol, zoals competenties van werknemers die niet in overeenstemming zijn met functie-eisen, de inzet van extra re-integratiemiddelen, of de inzet van instrumenten als voorselectie van kandidaten.

Ten tweede hebben de meeste onderzoeken tot dusver betrekking op de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Hiermee bedoelen we de 'aanbieders' van werkzoekenden (gemeenten, CWI en UWV). Als er in onderzoeken iets werd vermeld over de vraagkant (werkgevers), dan ging dat veelal over wat de partijen die aan de aanbodzijde actief zijn doen om werkgevers te benaderen, en wat hun verwachting is van de wensen en voorwaarden aan de aanbodzijde. Individuele werkgevers zijn weinig bij onderzoeken betrokken, in die zin dat niet rechtstreeks is gevraagd naar hun behoeften, wensen en voorwaarden ten aanzien van de aanbodzijde. Over die behoeften en wensen is wel steeds meer over bekend. De monitorgroep SUWI bijvoorbeeld, heeft in opdracht van het AKO regionale initiatieven onderzocht en op basis daarvan voorwaarden geformuleerd voor een werkgeversbenadering per regio.<sup>7</sup> Een voorbeeld van een dergelijke

<sup>3</sup> Ministerie SZW & VNG, Verder in verbinding - Een gezamenlijke visie op het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid, Den Haag, februari 2006.

<sup>4</sup> The Chain of Excellence, Gemeenschappelijk Dienstverleningsconcept Werkgeversbenadering, AKO, 2006; SUWI- Ketenprogramma 2007, AKO, 2006.

<sup>5</sup> Eventueel op te nemen: Position paper: uitgangspunten van CWI en UWV voor verbetering van de dienstverlening aan werkgevers. Monitorgroep naar aanleiding van evaluatie SUWI 2006: voor matches op de lokale arbeidsmarkt moeten werkgeverscontacten geïntensiveerd worden.

<sup>6</sup> Meer werk door samenwerking, TNO-Arbeid, 2004; Het vizier op de werkgever, RWI, 2005; De toegevoegde waarde van regionaal arbeidsmarktbeleid, RWI, maart 2006.

<sup>7</sup> 'Goed bekeken!' Praktijken van ketensamenwerking, rapportage 2005, Monitorgroep SUWI, 2006.



voorwaarde is het herstellen van vertrouwen bij werkgevers in de bemiddeling door SUWI-partners door het succes van leveringsafspraken.

Ten derde is niet bekend wat de daadwerkelijke uitvoering van werkgeversbenadering(en) oplevert. De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) bijvoorbeeld, heeft bijna 100 werkgevers in drie sectoren gevraagd naar hun ervaringen met een of meer van de SUWI-partners.<sup>8</sup> Volgens de werkgevers kan *“in het onderling afstemmen van beleid en (project)initiatieven het nodige worden verbeterd.”* De effectiviteit van de dienstverlening op zich is echter niet onderzocht (zorgt de werkgeversbenadering voor een betere aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt).

### 1.3 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is kwalitatief van aard. De informatie is verzameld via drie methodes: literatuuronderzoek, een korte enquête die via een webapplicatie is verspreid onder alle CWI-vestigingen, en casestudies door middel van interviews. Het uitvoeren van de casestudies is verdeeld over twee fasen: een pilot op twee locaties en een hoofdonderzoek op nog eens zes locaties. ‘Locatie’ duidt hierbij op een samenwerkingsverband tussen de ketenpartners. Een dergelijke samenwerking kan ruimtelijk beperkt zijn tot één CWI-vestiging met de bijbehorende kerngemeente en UWV-regio. Ook kan het verschillende, geografisch aansluitende CWI-vestigingen dan wel (deel)gemeentes omvatten.

In verband met anonimiteit voor alle partijen worden de bezochte locaties verder aangeduid als case A tot en met H.

#### Literatuurstudie

Allereerst is een oriënterende studie verricht naar bestaand onderzoek over samenwerkingsverbanden van SUWI-partners bij het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, en het benaderen van werkgevers daarbij. Doel hiervan was niet alleen het verzamelen van achtergrondinformatie, maar ook in beeld te brengen welk onderzoek er in het recente verleden op dit terrein al is gedaan, wat daarbij de focus was en welke bevindingen het heeft opgeleverd. Ook was de literatuurstudie bedoeld om ondersteunende informatie te leveren bij de keuze van onderzoekslocaties, het opstellen van de vragenlijsten en de keuze voor de juiste gesprekspartners in het veldwerk.

#### Enquête CWI

Aan alle 127 CWI-vestigingen is een korte enquête verzonden. In totaal is 63 procent van de vragenlijsten geretourneerd. Doel van de enquête was een landelijk beeld te krijgen van het aantal samenwerkingsverbanden tussen de ketenpartners op het gebied van werkgeversbenadering, van de samenstelling en doelstellingen van die verbanden en van een mogelijke directe betrokkenheid van werkgevers(organisaties). De verkregen gegevens dienden als basis bij de keuze van onderzoekslocaties.

---

<sup>8</sup> Oordeel van de werkgevers over SUWI-dienstverlening, RWI, juli 2006.



In enkele gevallen bleken interpretatieverschillen te bestaan bij de omschrijving van een ‘gezamenlijke werkgeversaankpak door de SUWI-partners’. Niettemin zijn enkele zaken duidelijk geworden. In bijna drie kwart van de CWI-vestigingen van wie informatie is ontvangen, bleek inderdaad een samenwerkingsverband van tenminste twee ketenpartners bij het benaderen van werkgevers te bestaan. Bij een ruime meerderheid van de overige gevallen werd de behoefte aan samenwerking op dit terrein wel gevoeld maar nog niet in de praktijk vertaald. In enkele gevallen was een eerdere poging tot samenwerking mislukt. Uit de enquête blijkt voorts dat van de 57 gesignaleerde samenwerkingsvormen er 32 een jaar of korter bestaan. Acht zijn nog in ontwikkeling.

### **Selectie van onderzoekslocaties**

De resultaten van de enquête waren goed bruikbaar bij de selectie van de acht locaties. Deze selectie was oorspronkelijk gebaseerd op drie variabelen: de deelnemende SUWI-partners (CWI, UWV en/of gemeente) binnen het samenwerkingsverband, de bestaansduur van het samenwerkingsverband en de eventuele participatie van werkgevers.

De bestaansduur van een samenwerkingsverband is als selectie criterium opgenomen omdat het, vanaf het moment dat een samenwerkingsverband op papier bestaat, de nodige voorbereidingstijd kan kosten voordat het in de praktijk werkt, en nog meer tijd voordat het zich (al dan niet) heeft ‘bewezen’. Er is daarom een minimum bestaansduur gehanteerd van één jaar, met daaropvolgend een indeling tussen één á twee jaar (twee cases), twee á drie jaar (vier cases) en langer dan drie jaar (twee cases). De deelname van werkgevers binnen het samenwerkingsverband leek van belang omdat die een verklaring zou kunnen geven voor de vorm en inrichting van het samenwerkingsverband en de effectiviteit daarvan.

### **Casestudies**

Er zijn acht casestudies gedaan van samenwerkingsverbanden tussen twee of meer ketenpartners. Ten tijde van het pilotonderzoek is nog niet gelet op de bestaansduur van het samenwerkingsverband en de actieve betrokkenheid van de verschillende partijen. De pilot-locaties zijn gekozen vanwege de betrokkenheid van alle drie de SUWI-partners en de centrale (tijdbesparende) ligging. Bij de latere locatiekeuze is gezorgd dat de beide pilot-cases in het patroon pasten.

De pilot was bedoeld om meer zicht te krijgen over de juiste gesprekspartners en de volledigheid van de lijst van aandachtspunten bij de interviews. Wat het laatste betreft, waren de pilot-gesprekken meer open opgezet dan in de latere fase. Ondanks het vorenstaande zijn de gegevens over de twee pilotcases goed vergelijkbaar met de zes cases uit de tweede fase van het veldwerk. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode november 2006 tot en met april 2007.

Tot slot zijn werkgevers geïnterviewd om in kaart te kunnen brengen welk type samenwerkingsverbanden en dienstverlening het meest ‘naar behoren’ functioneert en het meest effectief is. Deze werkgevers zijn gevonden door aan de betrokken SUWI-partners een lijst op te



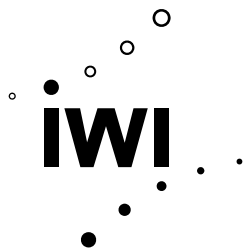
vragen van zowel bedrijven waar werkzoekenden waren geplaatst, als bedrijven waar dat niet het geval was.<sup>9</sup>

Voor de analyse van het verzamelde materiaal is gebruik gemaakt van het analyseschema zoals opgenomen in de bijlage.

---

<sup>9</sup> Een voorbeeld. Op locatie G (een samenwerkingsverband van CWI, gemeente en UWV in drie aansluitende districten) is gesproken met de manager van de 'aansturende' ketenpartner (1), de projectleider van het samenwerkingsverband (2), drie accountmanagers die willekeurig over de ketenpartners en gemeentes waren verdeeld (3, 4 en 5), een lid van de projectgroep namens een van de deelnemende gemeentes (6), een lid van de stuurgroep namens de betrokken UWV-regio (7), een manager van een samenwerkend ROC (8), de directeur van een ondernemersvereniging in een van de sector waar het samenwerkingsverband in het bijzonder op is gericht (9), een directeur en een manager bij één en een afdelingshoofd Opleiding en Advisering bij een ander betrokken bedrijf (10 en 11) en de vestigingsmanager van een uitzendbureau dat een bemiddelende rol speelt bij een grootschalige match (12).





## 2 Beschrijving cases

### Case A

Deze locatie bevindt zich in één van de vier grote steden van Nederland. De regio heeft te maken met een hoge mate van werkloosheid. De vacaturemarkt op deze locatie is groot en divers. De uitkeringsgerechtigden zijn vooral laag opgeleide en langdurig werklozen. De SUWI-partners hebben hierdoor te maken met een groep werkzoekenden die moeilijker zelfstandig een baan vindt. Dit noodzaakt hen naar eigen zeggen vooral aanbodgericht te werk te gaan.

### *Aanleiding en doel*

De aanleiding om een samenwerkingsverband op te zetten was de behoefte van het MKB aan één loket voor werkgevers, een ingang voor het verkrijgen van werkgelegenheidssubsidies. Het samenwerkingsverband bestaat ruim drie jaar. CWI, gemeente en UWV zijn erbij betrokken. Deelname van MKB betreft tot op heden voornamelijk het strategische niveau. De gezamenlijke werkgeversbenadering moest in 2006 3000 duurzame vacatures werven. Deze vacatures moesten leiden tot uitstroom van 1000 uitkeringsgerechtigden. In oktober 2006 waren 900 mensen geplaatst.

### *Inrichtingsvorm*

Het samenwerkingsverband is gehuisvest op de CWI-vestigingen in de gemeente. Er zijn drie teams van accountmanagers en adviseurs, (grotendeels) afkomstig van de gemeente en van CWI. Deze werken (in fysieke zin) naast de werkgeversteams van CWI. Deze situatie geldt vanaf 2006; daarvoor zaten de drie teams op één afgezonderde locatie. Het samenwerkingsverband wordt formeel aangestuurd door het college van de gemeente en materieel door de sociale dienst.

### *Praktijk*

De accountmanager werft bedrijven (ook via bellijsten van een callcenter) en onderhoudt het relatiebeheer. De adviseur verricht de selectie van kandidaten en draagt deze voor aan de geworven bedrijven. Het aanboren van bedrijven en het aanbieden van kandidaten gaat volgens eigen zeggen in overleg met werkgeversteams van CWI. Volgens geïnterviewden verloopt dit nog niet (altijd) goed. Soms gaan gemeente en CWI wel gezamenlijk op pad. Over en weer is het (beperkt) mogelijk in elkaars klantenbestanden te kijken. Het aanleveren van kandidaten gebeurt door de casemanagers van de gemeente. Soms worden WW'ers bemiddeld.

De medewerkers van het samenwerkingsverband controleren of de kandidaten echt geschikt zijn voor werk. Vacatures die te hoog gegrepen lijken voor klanten van het samenwerkingsverband worden doorgespeeld aan het CWI. Daarom wordt elke binnengekomen vacature binnen 72 uur gescreend op een redelijkerwijs te verwachten match. Er wordt geprobeerd om vacatures op verschillende niveaus binnen te halen om cliënten met verschillende werkniveaus te bedienen.



Het vacatureoverzicht van het initiatief wordt twee maal per week naar alle klantmanagers (gemeente en CWI) en re-integratiebedrijven gestuurd. Na een match is informatie van de werkgever nodig. Met de geplaatste kandidaten wordt afgesproken om te bellen. De accountmanagers moeten de nazorg op eigen initiatief verrichten; meestal wordt er na een maand gebeld. Dit zou volgens de accountmanagers in het takenpakket van de gemeentelijke klantmanagers moeten zitten. Bovenstaande procesbeschrijving hoeft niet overal hetzelfde te zijn op alle locaties in de stad. Locaties kunnen verschillend opereren en meer of minder ver zijn wat betreft samenwerking en uitvoering.

### **Case B**

Het betreft hier een middelgrote gemeente. De werkloosheid ligt op het landelijk gemiddelde. De werkzoekenden hebben gemiddeld een MBO/HAVO-opleidingsniveau. Circa 50% is langer dan twaalf maanden werkloos. De vraag is niet echt te typeren, kan uiteenlopen van vacatures waar een HBO-opleiding voor vereist is, vacatures in de zorg (vooral MBO) tot vacatures in de horeca- en schoonmaakbranche. De ketenpartners richten zich vooral op werkzoekenden die moeilijk bemiddelbaar zijn en vacatures die moeilijk te vervullen zijn

### ***Aanleiding en doel***

Het samenwerkingsverband is ontstaan vanuit de bestaande samenwerking voor werkzoekenden. Gezamenlijk partnerschap met de werkgevers vinden partijen noodzakelijk voor een goed functionerende arbeids- en re-integratiemarkt. Het samenwerkingsverband is eind 2005 opgericht; een jaar later heeft de gemeente op uitvoerend niveau een apart werkgeversteam ingericht.

De SUWI-partners hebben met de werkgeversbenadering de volgende doelen voor ogen:

- het verbeteren van de organisatie en de onderlinge samenwerking;
- het versterken van de relatie met de werkgevers;
- het verder ontwikkelen van het dienstportfolio en serviceconcept;
- het vergroten van de professionaliteit van de adviseurs;
- een kwalitatief goede afhandeling van vacatures.

In 2007 moeten op deze locatie 1250 vacatures vervuld worden, waarvan 170 met werkzoekenden die al langer dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen en 150 met ouderen. De klanttevredenheid onder werkgevers moet minimaal een 7 zijn en er moet een markt bereik zijn van 60 procent.

### ***Inrichtingsvorm***

Op deze locatie bestaan twee teams die werkgevers benaderen. Het ene bestaat uit medewerkers van CWI en UWV en het andere is een team van de gemeente. De gemeente maakte in beginsel ook deel uit van het team van CWI en UWV, maar heeft zich wat betreft de personele inzet teruggetrokken. Op strategisch niveau bestaat wel overleg tussen de partijen. Het team van CWI en UWV wordt aangestuurd door het management van het bedrijfsverzamelgebouw; het team van de gemeente wordt aangestuurd door het management van de sociale dienst.





### ***Praktijksituatie***

Het team van CWI en UWV bestaat uit twee clusters. Clusterwerkzaamheden zijn acquisitie, vervulling van vacatures en het opzetten van projecten. Vacatures kunnen werkgevers melden bij CWI, of CWI benadert werkgevers zelf voor vacatures. Kleine bedrijven worden benaderd voor 'losse' vacatures; bij grote werkgevers in de regio gaat men projectmatig te werk.

Het team van de gemeente benadert werkgevers vooral om hen over te halen om (met behulp van bijvoorbeeld loonkostensubsidie) moeilijker plaatsbare uitkeringsgerechtigden aan een baan te helpen. Zij werken dus aanbodgericht. De medewerkers zien als voordeel dat de gemeente een ruimere keuze aan trajecten en subsidiemogelijkheden kan bieden. Daardoor kan beter aan de vraag van de werkgever worden voldaan.

Als de functie-eisen niet aansluiten bij de kenmerken van de werkzoekenden, proberen de uitvoerders (van beide teams) werkgevers zover te krijgen dat ze enkele functie-eisen laten vallen, zodat ook minder gekwalificeerde werkzoekenden kunnen uitstromen. Als werkgevers een functie hebben waar een hoog opleidingsniveau voor is vereist, proberen de partijen de werkgever in contact te brengen met scholen of organisaties die bemiddelen voor hoger opgeleiden. Omdat het klantsysteem (van CWI) volgens de geïnterviewden onvoldoende kwalitatief resultaat oplevert, is een actieve selectie en voordracht van kandidaten door klantmanagers en re-integratiecoaches onontbeerlijk.

### **Case C**

Deze locatie betreft een grote gemeente in de Randstad. De werkzoekenden die de ketenpartijen moeten bedienen zijn vooral lager opgeleiden of mensen die moeilijk plaatsbaar zijn. Daarom werven ketenpartijen vacatures waarbij geen hoge eisen aan de kandidaten worden gesteld. Vanwege de regionale ligging zijn er mogelijkheden om 'breed' te matchen.

### ***Aanleiding en doel***

Samenwerking bij werkgeversdienstverlening is door de wethouder geïnitieerd. Deze vond dat de ketenpartijen opereerden als elkaars concurrenten en niet samenwerkten, waardoor de contacten met de werkgevers versnipperd waren. Er is een convenant opgesteld door zes partijen (ketenpartijen, een opleidingsinstituut en twee re-integratiebedrijven). Het samenwerkingsverband bestaat nu twee tot drie jaar.

Het doel is het bevorderen van de samenwerking. Kwantitatieve doelen zijn ontleend aan de taakstelling van CWI voor werkgeversdienstverlening.

### ***Inrichtingsvorm***

Door de gemeente is een medewerker aangesteld die werkgevers benaderd. Deze persoon werft geen vacatures, maar inventariseert de vraag van de werkgever en geeft aan welke van de deelnemende partijen, het best aan de vraag kan voldoen. De ambassadeur wordt ondersteund door een begeleidingscommissie (leden zijn -wisselend- vertegenwoordigers van de deelnemende partijen). Deze commissie adviseert de medewerker over interessante bedrijven en branches, stelt evaluatierapporten op en spreekt doelen met de medewerkers af.

### ***Praktijksituatie***

Acquisitie van vacatures geschiedt vooral binnen het eigen netwerk en vanuit de eigen organisatie. Partijen werven vacatures waar geen hoge opleidingseisen voor vereist zijn. Wanneer een vacature niet kan worden vervuld met een werkzoekende uit het werkzoekendenbestand, wisselen de partijen de vacature met elkaar uit. Partijen op deze locatie gaan aanbodgericht te werk.

De twee re-integratiebedrijven willen met de werkgever veelvuldig overleg over de plaatsing van een kandidaat, omdat het om kandidaten gaat die een drempel hebben om op 'normale wijze' op de arbeidsmarkt te komen. De medewerkers geven aan dat ze het belangrijk vinden dat niet alleen de kandidaat, maar ook de werkgever een goed beeld heeft over wat hij wel of niet mag verwachten van degene die geplaatst wordt.

### **Case D**

Het gaat hier om een kleine/middelgrote gemeente in het noorden van het land. De werkzoekenden die de ketenpartners bedienen zijn moeilijk plaatsbare werkzoekenden met eenzijdige werkervaring, ouderen en werkzoekenden die alleen parttime kunnen werken. Er is in de regio vooral vraag naar productie- en technisch personeel, waarvoor een bepaald diploma vereist is.

### ***Aanleiding en doel***

De regionaal economische ontwikkeling was aanleiding om een samenwerkingsverband te starten. In interviews geven medewerkers aan beter te willen inspelen op de vraag van werkgevers en ook beter te willen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Een gezamenlijke aanpak maakt het bijvoorbeeld mogelijk om tijdig in te spelen op toekomstige bedrijfssluitingen, zodat werkzoekenden tijdig kunnen worden omschoold en geen beroep hoeven te doen op een uitkering. Het samenwerkingsverband bestaat langer dan drie jaar.

Er moeten 600 vacatures geworven worden en 280 plaatsingen worden gerealiseerd. Verder willen partijen de werkgelegenheid versterken en de werkloosheid verminderen, door een efficiëntere en effectievere vraaggerichte aanpak. Partijen willen gezamenlijk snel kunnen inspelen op veranderingen en werkgevers alles op één centraal punt bieden: matches en loonkosten-subsidies.

### ***Inrichtingsvorm***

De drie ketenpartijen participeren in het samenwerkingsverband. Er is een klankbordgroep met daarin drie werkgevers en een medewerker van de afdeling economische zaken van de gemeente. De leden van deze klankbordgroep treden op als ambassadeurs voor het samenwerkingsverband en gebruiken hun netwerk om vacatures te verzamelen. De klankbordgroep beoogt dat CWI, UWV en de gemeente een antwoord geven op vragen van werkgevers over vacaturevervulling en de lokale werkgelegenheid. Er is daarnaast een stuurgroep, bestaande uit de managers van de intergemeentelijke sociale dienst, CWI en UWV. Op de CWI-vestiging is een werkgeversteam bestaande uit medewerkers van CWI, klantmanagers van de gemeente en re-integratiecoaches van UWV. Er is regelmatig overleg tussen het werkgeversteam en de intergemeentelijke sociale dienst. De medewerkers vinden dat de gezamenlijke huisvesting het mogelijk maakt om pragmatisch te werken en de lijnen kort te houden.



### ***Praktijksituatie***

De medewerkers van het werkgeversteam werven vacatures. Ze gebruiken daarvoor hun eigen netwerken. Werkgevers melden vacatures ook spontaan en de medewerkers bezoeken nieuw gevestigde bedrijven, samen met afdeling EZ van de gemeente. De leden van de klankbordgroep benaderen werkgevers via hun eigen netwerk. Een vacature moet vast werk opleveren voor meer dan vijf uur per week, voor tenminste een half jaar. Medewerkers hebben telefonisch en persoonlijk contact met werkgevers. Volgens de geïnterviewden is er onderling afstemming over openstaande vacatures en werkzoekenden. Kandidaten worden geselecteerd met behulp van het CWI-systeem SONAR. Een nadeel is dat de bestanden van de gemeente en UWV hier niet aan zijn gekoppeld. Ook hebben niet alle medewerkers van de gemeente en UWV toegang tot het systeem.

### **Case E**

Deze locatie betreft een regionaal samenwerkingsverband van de ketenpartners uit drie (middel)grote gemeentes. Het plan dateert van 2004, het samenwerkingsverband is operationeel sinds begin 2006.

### ***Aanleiding en doel***

Aanleiding voor het samenwerkingsverband is de vanouds hoge werkloosheid in de regio en de noodzaak tijds in te springen op nieuwe economische ontwikkelingen. Doel is de dienstverlening van de partners aan de regionale werkgevers af te stemmen, de match van vraag (vacatures) en aanbod (werkzoekenden) te verbeteren en daarmee de frictiewerkloosheid te reduceren. De concrete doelstelling voor 2006 bestond uit het binnenhalen van 1500 vacatures en het vullen van 500 daarvan. Doelstelling voor 2007 is het vullen van 1000 vacatures. Matches moeten bij voorkeur duurzaam zijn, dat wil zeggen voor minimaal een half jaar.

### ***Inrichtingsvorm***

In het management van het samenwerkingsverband zijn alle ketenpartners vertegenwoordigd, zij het bij UWV wat minder intensief. De projectgroep wordt geleid door een CWI-manager en bestaat verder uit de vestigingsmanager van één CWI, de drie hoofden sociale zaken plus een vertegenwoordiger van UWV. Daarboven staat een stuurgroep.

Het samenwerkingsverband opereert vanuit alle drie de gemeentes, met op elke locatie drie accountmanagers afkomstig van CWI, UWV en de gemeentes. De accountmanagers zijn geselecteerd op basis van ervaring bij het benaderen van werkgevers. Omdat die bij de UWV-vestigingen ontbrak, is de inbreng door CWI verzorgd (detacheringsvorm). Op één locatie wordt gewerkt vanuit een bedrijfsverzamelgebouw, op de andere (vooralsnog) vanuit de CWI-vestiging.

### ***Werkwijze***

Het samenwerkingsverband is gericht op grote werkgevers met tenminste tien vacatures. Speerpunt daarbij zijn 'arrangementen': afspraken over vacaturevervulling met werkgevers, branches en sectoren. Er wordt gewerkt met een 'pre-actieve' en een 'pro-actieve' aanpak. De eerste speelt in op bestaande vacatures, de tweede op toekomstige ontwikkelingen, zoals de komst van nieuwe en de sluiting van bestaande bedrijven. Kandidaten voor de vacatures zijn



afkomstig van alle drie de ketenpartners en worden ook gezocht onder werkzoekende niet-uitkeringsgerechtigden, en onder werknemers van wie bekend is dat zij binnen enkele maanden worden ontslagen (de pro-actieve benadering).

### ***Praktijksituatie***

De accountmanagers stellen samen met de werkgever een profiel van de kandidaat-werknemers op. Ze hebben geen eigen, geïntegreerd werkzoekendenbestand; kandidaten worden gezocht via 250 á 300 'toeleiders' van CWI, gemeente en UWV uit de drie deelnemende en ook omliggende gemeentes. Als er onvoldoende kandidaten zijn, worden de vacatures geplaatst op de site van CWI; zo nodig worden kandidaten ook gezocht via re-integratie- en uitzendbureaus. Vanwege de geografische ligging is de vacaturemarkt grensoverschrijdend. Zo zijn bij een groeiend bedrijf in België vacatures gezocht voor toekomstige werklozen uit de eigen regio.

De accountmanagers maken een voorselectie en leggen de geselecteerde kandidaten aan de werkgever voor. Wanneer de kandidaten niet helemaal geschikt zijn bieden de accountmanagers de werkgevers gratis arrangementen aan zoals proefplaatsingen, werken met behoud van uitkering, no-riskpolissen, loonkostensubsidies en kortdurende scholing, om zo toch tot matches te komen. Bij de pro-actieve aanpak krijgen toekomstige werkzoekenden zo nodig vraag-gerichte scholing voor banen die binnenkort in de regio beschikbaar komen. In die gevallen betaalt de werkgever na een geslaagde match de helft van de scholingskosten. Vanwege de grootschalige aanpak (tien of meer vacatures), kunnen er soms naast acht geschikte kandidaten ook twee met 'belemmeringen' worden geplaatst, zo nodig voorzien van een arrangement. De accountmanagers houden na plaatsing bij hoe de kandidaat functioneert. In geval van problemen vindt deze terugkoppeling frequenter plaats. De accountmanagers proberen ook buiten werktijd bereikbaar te zijn: "werkgevers werken niet van negen tot vijf".

### **Case F**

Dit samenwerkingsverband bevindt zich in een kleine gemeente. Het werkgebied van de werkgeversbenadering is verspreid over verschillende (kleine) gemeenten aangezien er voor vijf gemeenten een gezamenlijke sociale dienst is ingesteld. Deze is in zijn geheel deelnemer in de ketensamenwerking. Het bestand van de ketenpartners bestaat voornamelijk uit werkzoekenden van 45 jaar en ouder met een lage opleiding. Vacatures in deze regio zijn er vooral in de bouw, industrie, transport, metaal en techniek; op verschillende niveaus. De regio wordt verder gekenmerkt door grensoverschrijdende arbeid vanwege de ligging nabij de Nederlandse grens.

### ***Aanleiding en doel***

Het samenwerkingsverband is ontstaan vanuit de bestaande ketensamenwerking. Doel is werkzoekenden in de regio te koppelen aan werkgevers in de regio, het uitkeringsbestand te krimpen en een goede relatie met de werkgevers te houden.

De samenwerking op werkgeversgebied zoals die er nu is bestaat circa drie jaar, sinds de gezamenlijke huisvesting van de ketenpartners (op uitvoerend niveau) in het bedrijfsverzamelgebouw.



Er is voor gekozen om CWI de werkgeversbenadering namens alle drie partijen te laten verrichten, omdat CWI de partij is die hiervan kennis heeft en over ervaring beschikt. De partijen willen daarnaast één aanspreekpunt voor de werkgevers bewerkstelligen. De resultaten van de dienstverlening blijken uit de verantwoordingscijfers van CWI.

### ***Inrichtingsvorm***

De werkgeversdienstverlening is belegd bij CWI, waar vijf CWI-adviseurs contacten onderhouden met de werkgevers in de regio. Het gebied is in branches ingedeeld, waarmee gestreefd wordt naar het bieden van een contactpersoon voor elke werkgever. De ketenpartners werken samen ‘achter de schermen’ aan informatie- en kennisuitwisseling om matches mogelijk te maken. De ketensamenwerking wordt aangestuurd door een stuurgroep waarin de managers van CWI, ISD en UWV zitten.

### ***Praktijksituatie***

Elke werkgever heeft één contactpersoon bij CWI. Deze benadert werkgevers voor vacatures en omgekeerd melden werkgevers vacatures bij deze contactpersoon. Werkgevers nemen contact op met het CWI als zij vragen hebben over werk en inkomenszaken. Als nieuwe bedrijven zich vestigen in de regio, krijgt deze voorlichting over de dienstverlening.

Werkgevers worden periodiek benaderd, met de vraag of er nog openstaande vacatures zijn en hoe de bedrijfsontwikkelingen zijn op het personele vlak. De adviseur van CWI probeert zo een beeld te krijgen over het bedrijf, de cultuur en het soort personeel. Dit vergemakkelijkt het zoeken van geschikte kandidaten. Tweemaandelijks worden er informatiebijeenkomsten voor werkgevers gehouden en één keer per jaar organiseert CWI een lokale banenmarkt. Wekelijks is er op de locatie vacatureoverleg tussen de ketenpartners om de openstaande vacatures kenbaar te maken en mogelijke kandidaten aan te geven bij de CWI adviseur die een vacature van een werkgever heeft.

De CWI-adviseur maakt een voorselectie op basis van de functie-eisen, de cultuur en de sfeer binnen het bedrijf. De werkgever krijgt een aantal kandidaten met wie hij zelf sollicitatiegesprekken voert. Hierna volgt in principe een terugkoppeling over het gesprek met de werkgever en de kandidaat.

Een probleem dat volgens de ketenpartijen speelt is dat er veel ouderen in het werkzoekendenbestand zitten. Werkgevers willen volgens hen jonge mensen. De adviseur probeert daarom de eisen van de werkgever hier en daar aan te passen.

### **Case G**

Deze locatie bevindt zich in één van de grote steden van Nederland. De vraag naar werkzoekenden bestaat in de directe omgeving vooral uit zakelijke dienstverlening, terwijl de werkzoekenden eerder op productiebedrijven zijn aangewezen.

### ***Aanleiding en doel***

Het gemeentebestuur wilde het werkgelegenheidsbeleid intensiveren, wat onder meer betekende dat de samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen verstrekt zou moeten worden, als ook meer samenwerking gezocht moest gaan worden met SUWI-partners. Het verminderen van de



kwantitatieve en kwalitatieve ‘mismatch’ op de arbeidsmarkt is één van de verbeterpunten. Het samenwerkingsverband met CWI en UWV is als zelfstandige organisatie ‘neergezet’ met het oog op de historie en beeldvorming van SUWI-partners.

### ***Inrichtingsvorm***

De medewerkers van het samenwerkingsverband werken vanuit een CWI-vestiging en putten uit de diverse beschikbare werkzoekenden bestanden. Het gaat daarbij om zogeheten ‘willers’ (gemotiveerde werkzoekenden). Parallel hieraan heeft de gemeente een bureau opgericht die ook werkgevers benaderd. Zij bemiddelen hoofdzakelijk WWB-gerechtigden.

### ***Praktijksituatie***

De werkgeversdienstverlening van het samenwerkingsverband is uitbesteed. Er wordt geacquireerd om werkgevers en moeilijk vervulbare vacatures boven tafel te krijgen. CWI werft vacatures vanuit de eigen taakstelling. Als deze vacatures bij CWI na zes maanden nog niet vervuld zijn, worden deze doorgegeven aan het gezamenlijke initiatief. De CWI-vestigingen blijken afzonderlijk van elkaar werkgeversactiviteiten te ontplooiën, ondanks afspraken om in regionaal verband samen te werken aan vacaturevervulling.

Het gemeentelijke bureau is opgericht omdat de gemeente vond dat de uitstroom van cliënten, ook in verhouding tot andere gemeenten, te wensen overliet. Zij vindt dat dit het beste vanuit de gemeente kan worden aangepakt. Dit bureau gaat ook naar werkgevers toe voor (meer) inzicht in de functie-eisen en het informeren van werkgevers over subsidies en scholingsmogelijkheden. Beide bureaus (gemeentelijk en gezamenlijk) willen met arbeidspools gaan werken, dat wil zeggen een aantal kandidaten scholen en vervolgens bij verschillende bedrijven in zetten. Zij richten zich daarbij deels ook op dezelfde sector. Samenvoeging van beide bureaus is nog niet aan de orde.

### **Case H**

Deze locatie betreft een grote gemeente in het zuiden van het land. De regio kenmerkt zich door hoogwaardige technologische/ICT-bedrijven/dienstverlening. Nogal wat vacatures zijn dan ook op minimaal MBO+niveau. Het merendeel van de werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden is echter laag opgeleid. Daarnaast is de gemiddelde leeftijd hoog en de uitkeringsduur relatief lang.

### ***Aanleiding en doel***

Er was geen directe aanleiding. Het werkgeversinitiatief is ontstaan als gevolg van een intensiever wordende samenwerking op alle fronten tussen gemeente, CWI en UWV. Het lokale management van zowel gemeente als CWI als UWV zag het nieuwe bedrijfsverzamelgebouw als startpunt van intensieve samenwerking, ook voor een gezamenlijke aanpak van de werkgeversbenadering;



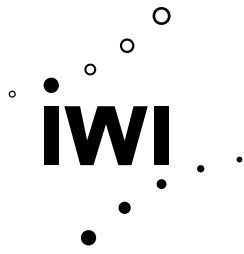
### ***Inrichtingsvorm***

Alle drie SUWI-partners participeren formeel en materieel. Ze zijn ook alle drie gevestigd in het bedrijfsverzamelgebouw. Er is voor een laagdrempelige insteek gekozen om met elkaar aan de slag te gaan, dat wil zeggen dat er geen verkenningen en rapporten aan de samenwerking ten grondslag liggen. Er is een stuurgroep die bestaat uit regiodirecteur CWI, directeur sociale dienst en manager 'werk' van UWV. Vanuit die basis kunnen in de dagelijkse praktijk de lijnen kort zijn en vindt afstemming plaats over de voortgang van de werkzaamheden. Als tussenlaag tussen het strategische en operationele niveau is een middenkader dat overleg heeft over zaken op tactisch/operationeel niveau. Zo heeft de teamleider van het CWI-marktbewerkingsteam regelmatig contact met de unitleider werkgelegenheidsinitiatieven van de gemeente en met de teammanager re-integratiecoaches van UWV.

### ***Praktijksituatie***

Er wordt zowel vraag als aanbod gericht gewerkt. Er is als het ware sprake van twee sporen; de medewerker van de gemeente die belast is met het opzetten van grootschalige werkgelegenheidsprojecten, benadert zelf werkgevers (of die benaderen haar). Zij stemt dit af met de adviseurs van het werkgeversteam van CWI. Ze trekken zoveel mogelijk samen op. Het andere spoor is dat de individuele adviseur van het CWI werkgeversteam (inclusief de gedetacheerden van gemeente en UWV in dat team), vacatures werven dan wel dat bij hen vacatures binnenkomen, waar zij één op één werkzoekenden proberen op te plaatsen. De gedetacheerde UWV-er werft in principe zelf geen vacatures.

Kandidaten worden voorgedragen door casemanagers en re-integratie coaches van respectievelijk gemeente en UWV. Meestal past het werkgeversteam CWI nog een selectie toe. Dit hangt ook af van de wensen van de werkgever. De grotere werkgelegenheidsprojecten worden vaak gerealiseerd door kandidaten te scholen voor de te vervullen vacatures. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken naar branches waar krapte is in aanbod en/of groei te verwachten is. Duurzame plaatsing staat centraal.







### 3 De vraag van werkgevers

Met een krappe arbeidsmarkt boren werkgevers verschillende kanalen aan om personeel te vinden. De SUWI-partners vormen één van de kanalen. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens verwachtingen en ervaringen van de werkgevers aan de orde, in relatie tot de activiteiten van SUWI-partners. IWI heeft daarvoor op de acht locaties in totaal 36 bedrijven bezocht en vragen gesteld over het contact met de SUWI-partners en hun aanbod, het aanbieden van vacatures, de matchresultaten, de tevredenheid over de dienstverlening en hun visie op de factoren die van invloed zijn op een effectieve wijze van vacaturevervulling.

#### 3.1 Wie hebben we gesproken

Een hotel, belastingdienst, grafisch bedrijf, machinebouwer, bouwmarkt, modezaak, notaris-kantoor, softwareontwikkelaar, uitzendbureau, kunststoffenfabrikant, marketingbedrijf, verpleeghuis; dit is een greep uit de in totaal 36 bedrijven waarmee IWI heeft gesproken. Bij sommige van deze bedrijven waren daadwerkelijk kandidaten geplaatst via de SUWI-partners. Bij anderen was dit niet het geval, of bleek de plaatsing (achteraf) niet succesvol. Ook bleken er werkgevers helemaal niet bekend te zijn met een samenwerkingsverband van de SUWI-partners, of met één van de drie partijen. De gesprekspartners waren meestal directeur, bedrijfsleider, vestigingsmanager of hoofd of medewerker personeelszaken. Verder spraken we controllers, een commerciële medewerker en een management assistent.

De bezochte bedrijven variëren sterk in het aantal medewerkers en het aantal vacatures. Ze opereren lokaal, regionaal en landelijk, met 5 tot 5500 werknemers. Over het geheel genomen varieert het aantal vacatures van gemiddeld 1 tot honderden op jaarbasis. Niet al deze vacatures werden aangeboden aan de SUWI-partners (zie volgende paragraaf).

Naast individuele ondernemers/werkgevers heeft IWI ook gesproken met een regionale afdeling van het MKB, met MKB Nederland, een Kamer van Koophandel, een ondernemersvereniging en met twee werkgevers die participeren in (een klankbordgroep van) een samenwerkingsverband, over hun beeld van de werkgeversdienstverlening.

#### 3.2 Vragen en verwachtingen

##### Waarom SUWI-partners

##### *Bekendheid met samenwerkingsverband*

Tien bedrijven blijken bekend te zijn met een samenwerkingsverband van SUWI-partners in hun gemeente of regio naar aanleiding van activiteiten van dat 'verband'. Bij acht bedrijven (in twee van de betreffende cases) is dat het gevolg van optreden van een 'centrale figuur', een



vast aanspreekpunt. Een andere aanleiding was de ontvangst van een folder. Veel vaker weten bedrijven via anderen of via het eigen netwerk dat er een beroep kan worden gedaan op de SUWI-partners en nemen ze zelf contact op. Het betreft meestal het CWI, en soms UWV. Een aanleiding daarvoor kan ook een banenmarkt zijn, of het advies van CWI op het gebied van een ontslagvergunning. Sommigen weten niets van het bestaan van een samenwerkingsverband, dan wel zijn in de veronderstelling dat ze met CWI te maken hebben, omdat de vertegenwoordiger zich altijd presenteert als 'CWI' en niet als samenwerkingsverband X. Een enkele werkgever merkt op het ook niet belangrijk te vinden met welke partij ze precies te maken hebben: als er maar een goede kandidaat naar voren komt.

### ***Waarom welk kanaal***

Er bestaan allerlei redenen bij de werkgevers om zich tot SUWI-partners of een samenwerkingsverband daarvan te wenden. Zoals de terughoudendheid in het inschakelen van uitzendbureaus in verband met de kosten, of de continuïteit in werkzaamheden (vast personeel gewenst in plaats van tijdelijk). Deze bureaus worden wel ingeschakeld als er sprake is van pieken in de werkzaamheden. Drie werkgevers brachten naar voren dat ze de SUWI-partners benaderen omdat er geen (directe) kosten aan de dienstverlening zijn verbonden.

Overheersend is het feit dat de arbeidsmarkt krap is en er personeel nodig is, al dan niet in combinatie met de mogelijkheid om publieke middelen te verkrijgen voor (gedeeltelijke) bekostiging van opleidingen. Andere wegen om aan personeel te komen: het plaatsen van advertenties in dagbladen en vakbladen of op de eigen website, het benutten van vacaturesites waaronder werk.nl, een portefeuille met open sollicitaties, informeren binnen het eigen netwerk en regionale opleidingscentra, evenals het ophangen van bordjes in de zaak. Verder wordt gebruik gemaakt van uitzendbureaus, re-integratiebureaus, headhunters en outplacementbureaus, en wordt wel eens een reclamebureau ingeschakeld voor een mediaplan. In één gemeente regelen ondernemers het matchen ook via een eigen serviceorganisatie.

Het ingezette medium of intermediair hangt vaak samen met de aard van de functie en met de te verwachten effectiviteit van dat medium. Sommige werkgevers benutten daarom eerst andere kanalen dan de SUWI-partners, zeker als het om functies voor hoger opgeleiden gaat. Als het niet lukt om de vacature(s) te vervullen, benaderen ze alsnog de SUWI-partners. Eén werkgever heeft laten weten alle functies aan het samenwerkingsverband te bieden, ongeacht het niveau van de functie. Zij heeft via de site van CWI zowel een MBO- als een HBO-vacature gevuld.

### **Behoeftte van werkgevers**

#### ***Kandidaten moeten passen in het bedrijf en bij de vraag***

In alle gesprekken is naar voren gekomen dat werkgevers geschikte, gemotiveerde kandidaten willen voor hun vacatures. Het blijkt dat ze de meeste waarde hechten aan de kwaliteit van de selectie van kandidaten. Volgens hen is een voorwaarde daarvoor dat de SUWI-partners moeite doen om de organisatie, de 'cultuur' in het bedrijf en de inhoud van vacatures goed te kennen. Ook dienen ze over voldoende en correcte informatie over de werkzoekenden te beschik-



ken en deze aan hen te leveren. Mocht de kennis over de werkzoekende, en het gepresenteerde beeld over die persoon niet stroken met de realiteit, mislukt de plaatsing en dat kan veel kosten veroorzaken.

Werkgevers willen zien dat werkzoekenden klaar zijn of gemaakt worden voor de arbeidsmarkt. Zij zouden cursussen of opleidingen moeten volgen die aansluiten bij de behoeften van het bedrijfsleven. Een knelpunt is dat sommige beroepen geen belangstelling trekken, vooral in de technische sfeer. Er zijn daardoor te weinig mensen met een basisopleiding, die verder geschikt kunnen worden gemaakt voor een specifiek, vacant beroep.

### ***Verwachtingenbeheer***

Uiteraard wensen werkgevers dat de SUWI-partners hun werk uit handen nemen. Dat betekent tijdwinst. Daarbij moeten ze allereerst op de hoogte zijn van dat wat de SUWI-partners hun wel of niet kunnen bieden. Ze willen duidelijkheid over welke diensten ze kunnen verwachten en hoe dat vervolgens verloopt, ook uit oogpunt van tijd. Dit alles liefst via één (bekend) aanspreekpunt. De kwaliteit en resultaten van de dienstverlening zijn belangrijker dan de vraag welke partijen erbij betrokken zijn.

### ***Contactpersonen; kennis en vaardigheden***

De contactpersonen van de SUWI-partners moeten volgens de bedrijven kennis hebben van en begrip hebben voor de 'bedrijfscultuur', de organisatie en de mensen die in het bedrijf werken. Ook zouden die contactpersonen moeten kunnen meedenken met de werkgever over zijn vraag en inzicht hebben in de functie-eisen en gevraagde competenties. Dit kan volgens hen betekenen dat de SUWI-partners de vraag van de werkgever scherp(er) moeten krijgen. Anderzijds vragen werkgevers een juiste beoordeling en weergave van de kandidaten; hun motivatie, eigenschappen, vaardigheden, wensen en beoordeling van eventuele belemmeringen.

Voor kleine bedrijven bestaat de vraag aan SUWI-partners, naast de matchactiviteiten, ook uit informatievoorziening over zaken als sociale zekerheidwetgeving, ontslagrecht en arbeidsrecht (contracten). Bij gebrek aan een aparte personeelsfunctionaris of afdeling proberen ze op deze wijze aan de benodigde informatie te komen.

### ***Financiële aspecten***

Voorzieningen als loonkostensubsidies zijn voor een enkele werkgever aanleiding om naar de SUWI-partners te stappen in plaats van naar een uitzendbureau. Vaak echter blijken werkgevers er niet mee bekend te zijn, ofwel willen zij er geen gebruik van maken. Sommigen vinden het niet van belang: als een kandidaat werknemer maar gemotiveerd is en bereid is te leren, doet het er niet toe of er aanspraak op iets kan worden gemaakt. Anderen beginnen er niet aan omdat het te veel (administratief) werk en tijd lijkt te gaan kosten.

Kleine bedrijven brengen naar voren dat zij kwetsbaar zijn. Als een plaatsing niet goed uitpakt, raakt de continuïteit van werkzaamheden in het geding, en/of moeten zij kosten maken voor degene die uitvalt. Dit betekent dat zij niet meer openstaan voor kandidaten die volgens hen dat risico met zich meedragen.



In dit kader is één maal ontslagbescherming naar voren gebracht als remmende factor voor het aannemen van mensen bij wie een belemmering(en) gezien of verondersteld wordt, met het besef dat de lokale organisaties daar geen verandering in kunnen brengen.

Enkele bedrijven zeiden juist open te staan voor de aanlevering van kandidaten met bijvoorbeeld een lange uitkeringshistorie of arbeidshandicap. Instrumenten als proefplaatsingen en werken met behoud van uitkering zijn voor hen aantrekkelijk, zowel uit bedrijfskundig als maatschappelijk oogpunt. Hiervoor hebben zij geen andere ‘bron’.

Een laatste financieel aspect welke naar voren is gekomen, is het ontbreken van (directe) kosten als een beroep wordt gedaan op de dienstverlening van de SUWI-partners

### 3.3 Waardering van de dienstverlening

#### **Vervulling vacatures**

De kwantitatieve resultaten verschillen zeer, zowel tussen cases als binnen cases. Dit onderzoek heeft niet tot doel om een vergelijking te maken. Het aantal onderzochte werkgevers per case schiet daarvoor ook tekort.

Werkgevers die vacatures aanmeldden die deels of allemaal vervuld zijn, geven allemaal aan wel weer gebruik te zullen maken van het samenwerkingsverband. Ook al vinden zij dat er zaken te verbeteren vallen, zoals 'screening' van kandidaten. Van degenen die hun vacatures helemaal niet vervuld zagen (acht bedrijven verspreid over alle cases), is de helft voornemens het samenwerkingsverband als intermediair te blijven gebruiken. Een klein aantal bedrijven tilt zwaar aan hun negatieve ervaringen met de selectie van kandidaten en ook de communicatie en bejegening daaromheen. Twee andere laten het bij de constatering dat zij voor kandidaten voor hun vacatures kennelijk andere bronnen nodig hebben.

#### **Beeld en selectie werkzoekenden**

De selectie van kandidaten kan veel beter, is het geluid op veel locaties (betreft de helft van de onderzochte bedrijven). Daarmee wordt bedoeld op geschiktheid en motivatie en zicht op eventuele benodigde bij- of omscholing. Volgens één bedrijf onderzoeken SUWI-partners niet of het beeld van de cliënt zelf reëel is, maar hebben ze ook niet de mogelijkheden om vaardigheden duidelijk in kaart te brengen. Het bedrijf heeft daarvoor zelf een test ontwikkeld.

Wat betreft de motivatie; die zouden kandidaten wel tonen bij de SUWI-partners maar vervolgen niet bij de werkgever naar wie ze zijn verwezen. Ook is melding gemaakt van 'pro forma sollicitaties' of 'spooksollicitaties'.<sup>10</sup> Volgens een ander bedrijf kregen zij voor hun vacature een overzicht van 17 geselecteerde kandidaten en solliciteerde er tot hun verbazing slechts één.

Naast de kennis van het aanbod en de selectie daarvan, missen werkgevers ook kennis van hun bedrijf. Eén en ander zou volgens werkgevers door de SUWI-partners moeten worden aangepakt, door verbetering van (inhoud van) databases, investeren in het leren kennen van de klant en eerlijk zijn over het aanbod, en wat je kunt verwachten aan dienstverlening. Dit is één maal

---

<sup>10</sup> Door deze aanpak kunnen werkzoekenden proberen en sanctie voor een tekort aan sollicitatieactiviteiten te voorkomen.



van de kanttekening voorzien, dat als een werkgever zijn vraag duidelijker formuleert, hij meer verzekerd zijn zal van passend aanbod. Een enkel bedrijf wijst naar de verantwoordelijkheid van kandidaten zelf en prijst de inspanningen van de SUWI-partners.

### **Profilering, imago**

Van de bedrijven die gebruik maken van de diensten van de SUWI-partners zeggen er vijf dat er sprake is van eenrichtingverkeer, dat wil zeggen van de zijde van de werkgever. De SUWI-partners zouden volgens hen veel actiever moeten zijn in de benadering van de werkgever, ook wel aangeduid als “commerciëler gedrag” of een “preventieve benadering”; kortom niet wachten tot een werkgever zich meldt. Een beroep doen op SUWI-partners is namelijk niet vanzelfsprekend. Daarvoor moet eerst bekend zijn of en wat er eigenlijk te halen valt, waar je als klant op kunt rekenen. In praktische zin bijvoorbeeld dat SUWI-partners, zoals op één locatie het geval is, ook buiten kantoor tijden bereikbaar zijn.

Als het imago van partijen negatief is, zoals meermaals naar voren gebracht inzake CWI, kan dit betekenen dat werkgevers geen gebruik willen maken van de dienstverlening van de SUWI-partners. *“Publieke partijen verdoen te veel tijd met vergaderen, cursussen volgen en zijn dan niet bereikbaar. Eén slechte ervaring is voldoende voor een bedrijf dat het hoofd boven water moet houden”*. Als een werkgever juist tevreden is over andere zaken zoals een ontslagzaak of WAO-zaak, dan staat hij wel open voor andere diensten zoals de aanlevering van kandidaten. Eén van hen merkt op dat werkgevers ook zelf moeite kunnen doen om de mogelijkheden te leren kennen, en vooringenomenheid te laten varen.

In de ogen van een andere werkgever zijn SUWI-partners te veel bezig met verdeling van taken en verantwoordelijkheden in plaats van inhoud en resultaten. *“Problemen zouden intern moeten blijven”*. Er is volgens andere individuele werkgevers, als ook ondernemersorganisaties te weinig sprake van coördinatie of regie. Hierdoor blijft versnippering, dat wil zeggen meer loketten voor en benaderingen van werkgevers, bestaan.

### **Nazorg**

Gevraagd naar de ervaringen met nazorg (dienstverlening na plaatsing van een kandidaat), geven werkgevers gemengde reacties. De helft van de bedrijven waar nazorg van toepassing zou kunnen zijn, geeft aan dat ze niet tevreden is. Dit komt door de verwachting dat er ook voor kandidaten nog begeleiding verwacht wordt en dat de nazorg onvoldoende wordt bevonden. Contacten zouden meer “gekoesterd” moeten worden. De anderen zijn positief over het feit dat contact werd opgenomen over het verloop van de bemiddeling, of over de vraag of alles nog goed verliep. Een enkeling zei zelf afspraken te hebben gemaakt over het vervolcontact, als een plaatsing zou mislukken.

### **Financiële voorzieningen**

Loonkostensubsidie kan volgens werkgevers positief inwerken op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. In de praktijk blijkt aan een aantal van deze voorwaarden niet te worden voldaan. In veel gevallen zijn financiële voorzieningen als subsidies en no-risk polissen onbekend en is het door de SUWI-partners ook niet aan de orde gesteld in hun contact met werkgevers. Als werkgevers weten dat er zoiets bestaat



en het willen benutten, moet het niet ingewikkeld zijn en veel (administratief) werk en tijd kosten. Slechte ervaringen op dit gebied schrikken af. De behandeling van subsidies zou zo veel mogelijk uit handen moeten worden genomen.

### **Voorlichting werkzoekenden**

Wat betreft de schaarste aan beschikbaar personeel is door werkgevers geopperd dat werkzoekenden beter voorgelicht zouden kunnen worden over bedrijven en de sfeer of cultuur in de bedrijven. Werkzoekenden zouden ook actief benaderd kunnen en moeten worden om belangstelling te wekken voor bepaalde beroepen, vooral in de technische hoek. Ook zouden SUWI-partners meer inspanning moeten plegen om kandidaten geschikt te maken voor een beroep door scholing. De reguliere bemiddelingsactiviteiten en banenmarkten en dergelijke zijn daarvoor volgens hen niet toereikend. Een andere werkgever signaleert dat er, naast motivatiekort, meer sprake is van twijfels over beroepskeuze onder het personeel uit de SUWI-bestanden dan bij “regulier” personeel. Het zorgt onder meer voor een groter verloop.

### **Totaalwaardering**

Op vijf van de acht locaties waren werkgevers overwegend positief, was er volgens hen merkbaar meer samenwerking en een toenemende aandacht voor de vraagzijde. Er is waardering voor de één-loket gedachte, in de zin van het hebben van een aanspreekpunt. Op één locatie is een verschuiving gesignaleerd van non-profit houding (bij aparte ketenpartijen) naar een houding die beter past bij de ‘profitwereld’. Op drie locaties geven werkgevers aan dat het hen tijd en wervingskosten heeft bespaard. Negentien van de werkgevers hebben, desgevraagd, aangegeven opnieuw gebruik te zullen maken van de diensten van de SUWI-partners.

## **3.4 Samenvatting**

Samenvattend blijkt er bij werkgevers minder vaak bekendheid te bestaan met samenwerkingsverbanden van SUWI-partners dan met de afzonderlijke partijen. De bekendheid met een samenwerkingsverband is groter als sprake is van een vaste contactpersoon voor de bedrijven. Werkgevers wensen een actieve, eenduidige benadering en transparantie over de dienstverlening. Zij vinden dat de SUWI-partners meer kennis over hun bedrijven zouden moeten hebben en de werkzoekenden beter in beeld moeten hebben en selecteren. Ook hechten zij waarde aan de beschikbaarheid van een aanspreekpunt, die ervoor zorgt dat zaken achter de schermen worden afgehandeld.



## 4 Het aanbod van de SUWI-partners

In dit hoofdstuk staan de bevindingen over de samenwerking tussen partijen voor werkgeversdienstverlening. Eén van de uitgangspunten van de SUWI-wetgeving, en een gegeven voor dit onderzoek, is dat samenwerking essentieel is om de vraag van de werkgever goed te kunnen vervullen. Volgens de enquête onder CWI-vestigingen blijkt in minder dan de helft van de vestigingen sprake te zijn van een samenwerkingsverband. Daarvan bestaat het merendeel korter dan een jaar, dan wel is de samenwerking nog in ontwikkeling.

In paragraaf 4.1 komt de samenwerking op de door IWI onderzochte locaties aan de orde. In paragraaf twee gaat de inspectie in op de dienstverlening van de SUWI-partners aan de werkgevers. De inspectie geeft weer op welke wijze de ketenpartijen, al dan niet vanuit het samenwerkingsverband, inspelen op de wensen en behoeften van de werkgevers.

### 4.1 Samenwerking tussen partijen

#### Betrokkenheid ketenpartijen

De betrokkenheid van de SUWI-partners is op sommige locaties op managementniveau vastgelegd in een convenant (locatie C) en/of door het benoemen van een stuurgroep, zoals op locatie D en F. Op locatie F hebben de SUWI-partners afgesproken dat alleen CWI de werkgevers benadert. De partijen melden dat ze zich ook aan deze afspraken houden.

Op locatie A stuurt de gemeente het samenwerkingsverband formeel en materieel aan. De stuurgroep van locatie E heeft een politiek-bestuurlijke invalshoek; de wethouder van Sociale Zaken van één van de deelnemende gemeenten is voorzitter. De projectgroep op managementniveau is verantwoordelijk de dagelijkse aansturing. In de projectgroep zitten vertegenwoordigers van alle deelnemende partijen.

IWI constateert dat er niet op alle locaties een samenwerkingsovereenkomst is. Dit betekent overigens niet dat er dan (op uitvoerend niveau) geen sprake is van samenwerking op werkgeversgebied. Locatie H kiest bijvoorbeeld voor een laagdrempelige insteek en heeft niet eerst notities of verkenningen op papier gezet. Vanuit het bedrijfsverzamelgebouw worden werkgevers gezamenlijk benaderd. Daar waar verschillende sporen lopen, vindt zoveel mogelijk afstemming plaats.

Op locatie B is het gemeentelijke team op uitvoerend niveau niet betrokken bij het samenwerkingsverband van CWI en UWV. De betrokkenheid is alleen op strategisch en op tactisch niveau. De gemeente benadert zelf werkgevers voor haar eigen aanbod.

De inspectie constateert ook dat de directe betrokkenheid van ketenpartners niet altijd gelijk is. Er is volgens de geïnterviewden niet altijd sprake van een gelijkwaardige personele en of financiële inbreng. Op sommige locaties beperkt de betrokkenheid zich tot deelname in overleg-



structuren of in klankbordgroepen. Dit geldt vooral voor UWV. CWI stelt in veel gevallen de fysieke locatie beschikbaar en verstrekt informatie over de arbeidsmarkt.

Naast samenwerking tussen de ketenpartners is er soms ook sprake van samenwerking met opleidingscentra, MKB, re-integratiebedrijven, uitzendbureaus en Kamer van Koophandel. Deze publiek-private samenwerking is over het algemeen nog in ontwikkeling.

### **Positieve ervaringen met de samenwerking**

Op de locaties D, E, F en H zijn de managers overwegend positief over de onderlinge samenwerking. Medewerkers weten elkaar te vinden. De managers van locatie F geven aan dat er geen competentiestrijd is, dat partijen complementair werken en dat ze elkaar niet als concurrent zien. CWI heeft kennis van en ervaring met werkgeversdienstverlening. Daarom hebben de SUWI-partners op deze locatie ervoor gekozen de dienstverlening aan werkgevers volledig bij CWI te beleggen. Aan de andere kant heeft de gemeente meer instrumenten, zoals een afdeling economische zaken, en contractafspraken met werkgevers over vestiging en aanbesteding. De koppeling van kennis (CWI) en instrumenten (gemeente) bevordert de match tussen vraag en aanbod. IWI constateert dat nog niet op alle locaties het besef bestaat van deze meerwaarde in de samenwerking.

De managers van locatie H zijn positief over de directe betrokkenheid, open communicatie en korte lijnen. Samenwerking is volgens de medewerkers ook nog een groeiproces. Maar dat vinden zij geen probleem, zolang de wil tot samenwerking er is. De SUWI-partners zelf geven aan dat partijen moeten herkennen en onderkennen dat het gezamenlijk benaderen van werkgevers noodzakelijk is om effectief vraag en aanbod te kunnen matchen.

Het beeld van de managers over de samenwerking komt overeen met dat wat medewerkers op uitvoerend niveau (van de betreffende locaties) ervaren. Succesfactoren die medewerkers op uitvoerend niveau noemen zijn: wederzijds vertrouwen, afspraken maken én nakomen en uitwisseling van vacatures vanuit een gemeenschappelijk belang. Op locatie F werken medewerkers vanuit een bedrijfsverzamelgebouw; zij ervaren hierdoor goede onderlinge contacten en korte lijnen en vinden dat dit ten dienste komt van de klant (werkzoekende en werkgever). Een uitzondering betreft locatie C. Op strategisch niveau verloopt de samenwerking niet naar tevredenheid, maar op uitvoerend niveau zijn medewerkers wel tevreden over het feit dat men inzicht heeft in elkaars werkwijze en vacatures. Deze locatie illustreert dat het afsluiten van een convenant geen garantie is voor een goede samenwerking (op alle niveaus).

### **Resultaten**

Op bovengenoemde locaties is men ook redelijk tevreden over de bereikte resultaten. Er zijn werkzoekenden duurzaam geplaatst (locatie E) en er is één aanspreekpunt dan wel één (fysiek) loket voor werkgevers (locatie F en H). De medewerkers op locatie D geven aan dat ze samen efficiënter kunnen inspelen op 'calamiteiten' op de arbeidsmarkt. De partijen zijn van mening dat de relatie met de werkgevers goed is en dat deze tevreden zijn; er wordt namelijk herhaaldelijk gebruik gemaakt van de dienstverlening van de SUWI-partners.





### **Knelpunten**

Uit het onderzoek komen verschillende knelpunten naar voren, die volgens geïnterviewden van invloed zijn op de samenwerking.

Een belangrijk knelpunt is volgens alle managers het gegeven dat CWI en UWV centraal gestuurde organisaties zijn en de gemeenten een eigen bestuur hebben. CWI-vestigingen en UWV-kantoren maken met de centrale organisatie prestatieafspraken, krijgen daar budget voor en moeten zich verantwoorden over bestede gelden en bereikte resultaten. Gezamenlijk diensten verlenen voor werkgevers en daarvoor middelen (personeel en geld) vrijmaken, gaat echter verder dan de afzonderlijke prestatieafspraken van CWI-vestigingen en UWV-kantoren. Dit betekent namelijk dat er middelen moeten worden ingezet voor taken, waarvan het rendement voor de afzonderlijke organisaties, niet direct zichtbaar is.

Resultaten van gezamenlijke inspanningen zijn ook lastig in kaart te brengen. IWI heeft op vier locaties kwantitatieve ‘targets’ aangetroffen, en daarnaast vooral ‘zachte’ zaken als verbetering van de samenwerking.

Medewerkers van vooral de gemeente geven aan dat bovenstaande ertoe leidt dat er bij partijen koudwatervrees bestaat voor verdergaande samenwerking, ofwel: zich committeren, invulling geven aan zaken die buiten of in het verlengde van de reguliere taken vallen, en daar ook middelen (personeel en geld) voor vrijmaken. Op de meeste locaties is in dit verband verwezen naar UWV. Verschillende medewerkers vinden de samenwerking met en betrokkenheid van UWV nog beperkt.

Overigens geven veel medewerkers (CWI, UWV én gemeente) ook aan dat ze de betrokkenheid van de gemeentelijke afdeling economische zaken missen. Ze missen hierdoor input over bijvoorbeeld economische ontwikkelingen in de regio en vestigingsbeleid van bedrijven om hierop pro-actief op in te kunnen spelen, door bijvoorbeeld werkzoekenden tijdig om- of bij te scholen.

Een gevolg van het bovenstaande is volgens de geïnterviewden dat er nog steeds sprake is van een versnipperde werkgeversbenadering in de uitvoering, of dat partijen ‘voor de vorm’ betrokken zijn bij het samenwerkingsverband. De deelnemende partijen presenteren zich naar buiten toe dan ook niet als samenwerkingsverband. Er kan dan sprake zijn van een ondertekend convenant, maar werkgevers worden nog steeds afzonderlijk, zonder onderlinge afstemming benaderd.

Een ander genoemd knelpunt is dat de werkwijze van gemeenten afhankelijk is van het politiek-bestuurlijke klimaat op dat moment. Op locatie B bijvoorbeeld heeft de gemeente gekozen voor een eigen aanpak, omdat ze vindt dat ze geen prestatieafspraken kan maken met CWI en UWV. Dit is volgens hen een gevolg van de wijze van aansturing van deze organisaties. Ook vindt de gemeente dat haar doel -zoveel mogelijk moeilijk plaatsbare uitkeringsgerechtigden laten uitstromen- in samenwerkingsverbanden onvoldoende gerealiseerd wordt. Op een andere locatie wordt aangegeven dat samenwerking op het gebied van werkgeversbenadering pas van



de grond komt als de wethouders ook het belang ervan inzien. Dit betekent dat samenwerking kan vallen of staan met de inzet van verantwoordelijke personen.

De locatie waar de deelnemende partijen gezamenlijk gehuisvest zijn en de mogelijkheid van één fysiek loket voor werkgevers, wordt ook als bepalend gezien. In deze gevallen is het makkelijker om interne en externe contacten te onderhouden, elkaars instrumenten te benutten en afspraken te maken.

Tot slot wordt ICT gezien als een factor die invloed heeft op de samenwerking. De deelnemende partijen hebben allemaal hun eigen systemen, met daarin informatie over werkzoekenden, werkgevers en vacatures. De systemen zijn niet (altijd) aan elkaar gekoppeld en medewerkers kunnen niet (altijd) elkaars systemen raadplegen. Het is dus lastig om informatie met elkaar te delen ten behoeve van het vervullen van de vraag van de werkgever. De uitvoering is hiervoor aan de ene kant afhankelijk van landelijke ontwikkelingen. Aan de andere kant blijkt het delen van kennis en informatie ook door medewerkers zélf kan worden georganiseerd. Dit is op een aantal van de onderzochte locaties het geval.

## 4.2 Dienstverlening aan de werkgevers

### **Eén aanspreekpunt voor werkgevers**

IWI heeft onderzocht of er bij de SUWI-partners één aanspreekpunt voor werkgevers is. Eén aanspreekpunt, waar werkgevers terecht kunnen voor vragen, knelpunten en dergelijke op het terrein van werk en inkomen en aanverwante terreinen, bijvoorbeeld onderwijs, is één van de landelijke uitgangspunten.<sup>11</sup>

Uit het onderzoek blijkt dat de locatie E, F en H één aanspreekpunt hebben. Op locatie E werkt een accountmanager die alle zaken met werkgevers afstemt en afhandelt. Op locatie F en H lopen de contacten via een vaste contactpersoon bij CWI. Op locatie F is er nog een onderverdeling naar branches.

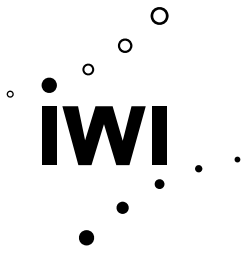
Op de overige locaties lopen de contacten met de werkgever niet via één aanspreekpunt. Op locatie C is geen sprake van een gecoördineerde benadering noch van één aanspreekpunt. De SUWI-partners benaderen afzonderlijk de werkgevers. Op locatie G heeft de werkgever meerdere ingangen en wordt hij door verschillende partijen benaderd. Op locatie B kunnen twee partijen de werkgever benaderen: CWI (relatiebeheer met onder andere brancheverenigingen) en de gemeente. Op locatie D lopen de contacten via CWI, UWV en gemeente, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. Op locatie A is er in principe één contactpersoon, maar er is wel overlap mogelijk, namelijk tussen het samenwerkingsverband en het werkgeversteam van CWI. Volgens de geïnterviewden vindt er wel afstemming plaats.

### **De vraag van de werkgever oplossen**

Nagenoeg alle medewerkers vinden het belangrijk om kennis te hebben van de vraag van de werkgever én van het aanbod dat beschikbaar is. Kennis van de vraag houdt niet alleen in in-

---

<sup>11</sup> AKO 'Chain of excellence'.



formatie over de functie-eisen, maar ook kennis van de sfeer en de cultuur in het bedrijf en het personeel. Deze kennis is niet alleen bepalend voor een goede match, maar ook voor een duurzame plaatsing van werkzoekenden en voor het opbouwen van een goede relatie met de werkgevers. Veel medewerkers noemen als voorwaarde hiervoor koppeling van klantinformatiesystemen (klant werkzoekende).

SUWI-partners beschikken over eigen systemen waarin werkzoekenden en hun arbeidsverleden, opleiding en eventuele problemen in de persoonlijke sfeer worden geregistreerd. Eerder in dit hoofdstuk staat vermeld dat systemen niet aan elkaar zijn gekoppeld en dat medewerkers geen inzage hebben in elkaars bestanden. Ook verschilt per organisatie de hoeveelheid, of het niveau van informatie, dat wordt vastgelegd. Dit doet zich op nagenoeg alle locaties voor. Op enkele locaties hebben enkele medewerkers toegang tot systemen van andere deelnemende partijen.

Aan de andere kant constateert IWI dat op andere locaties medewerkers er zelf voor zorgen dat belangrijke matchinformatie gedeeld wordt, bijvoorbeeld via email. Deze bevinding laat zien dat delen van kennis van vraag en aanbod kan, ook al zijn klantinformatiesystemen niet op elkaar aangesloten. Ook dan is het realiseren van een duurzame match mogelijk.

#### ***Werkwijze: vraaggericht of aanbodgericht***

IWI heeft geanalyseerd of de locaties vraag- of aanbodgericht te werk gaan, ofwel: gaat het bij werkgeversdienstverlening om de vraag van de werkgever zo goed mogelijk te vervullen, of is het belangrijkste uitgangspunt van werkgeversdienstverlening werkzoekenden laten uitstromen.

Drie van de acht bezochte locaties, namelijk E, F en G gaan vraaggericht te werk. Voor de medewerkers op deze locatie is het vervullen van de vraag en de behoefte van de werkgever het uitgangspunt in de dienstverlening. Samen met werkgevers kijken ze naar mogelijkheden om de vraag zo goed mogelijk te vervullen. Medewerkers bekijken met werkgevers geschikte kandidaten en mogelijkheden om de eisen eventueel (naar beneden) bij te stellen.

Twee locaties gaan meer aanbodgericht te werk (A en C). Omdat het aanbod vooral bestaat uit werkzoekenden met een lage opleiding, kijken de medewerkers naar mogelijkheden om bij werkgevers specifieke functies te creëren. Dit is duidelijk het geval op locatie C. Op de locaties B, D en H gaan medewerkers zowel vraag- als aanbodgericht te werk. De medewerkers benaderen de werkgevers die vacatures hebben welke passen bij het beschikbare aanbod. Voor de vacaturevervulling worden alleen volgens hen geschikte kandidaten verwezen.

#### ***Probleem: vraag en aanbod niet sluitend***

Vraag en aanbod sluiten niet altijd op elkaar aan. Dit kan worden veroorzaakt door een eenzijdig vacatureaanbod en/of een eenzijdig werkzoekendenaanbod. Op locatie F bijvoorbeeld, zijn nagenoeg alleen oudere werkzoekenden beschikbaar, met een eenzijdig arbeidsverleden. Aan de andere kant is het aanbod van vacatures in de regio ook niet gevarieerd (vooral technisch van aard), waardoor het erg lastig is om geschikte kandidaten aan te leveren. Ook op locatie C is het voor ketenpartners lastig om een goede match tot stand te brengen: er is vooral vraag naar hoogopgeleide medewerkers, terwijl het aanbod vooral bestaat uit werkzoekenden met een lage opleiding. Op locatie A bestaat het werkzoekendenbestand bijna alleen uit mensen



met belemmeringen voor inschakeling in arbeid. Een oorzaak is gelegen in het feit dat relatief goed bemiddelbare werkzoekenden niet in de bestanden van SUWI-partners voorkomen en ook geen beroep op hun dienstverlening doen. De resterende werkzoekenden zijn moeilijker plaatsbaar. De kloof tussen vraag en aanbod wordt hierdoor alleen maar groter.

Op een enkele locatie is aangegeven dat dat vacatures die ze niet zelf kunnen vervullen, worden doorgestuurd naar uitzendbureaus of werving- en selectiebureaus. Vooral als het gaat om vacatures waar relatief hoger opgeleid personeel voor nodig is. Het aanbod van deze private intermediairs sluit beter aan bij de vraag van deze werkgevers.

Het blijft voor medewerkers een uitdaging om vraag en aanbod wel op elkaar te laten aansluiten. Dat kan door de vraag van de werkgever te beïnvloeden dan wel bij de te stellen, of door het aanbod geschikt(er) te maken.

#### ***Vraag bijstellen***

Door een goede relatie met de werkgever op te bouwen, creëren medewerkers mogelijkheden om vraag en aanbod wel op elkaar aan te laten sluiten. Zo kunnen ze de werkgever overhalen om bijvoorbeeld de functie-eisen (naar beneden) bij te stellen. Op locatie F investeert CWI veel in een goede relatie met werkgevers en profilering van de eigen organisatie bij de werkgever. De contactpersoon gaat regelmatig naar werkgevers om hen te informeren over ontwikkelingen aan de aanbodzijde, voor welke diensten ze terecht kunnen bij CWI (meer dan alleen vacaturevervulling). De contactpersoon vraagt of er per direct openstaande vacatures zijn. Enkele keren per jaar organiseert CWI informatiebijeenkomsten voor werkgevers. Dit heeft volgens CWI als resultaat dat werkgevers vertrouwd raken met CWI en te zijner tijd bereid zijn om iemand in dienst te nemen, die de functie wel goed kan vervullen, maar een iets langere aanloopperiode heeft.

Samengevat zijn een goede relatie met de werkgever, vertrouwen van de werkgever in de dienstverlening en eerdere resultaten, belangrijke voorwaarden om de werkgever zover te krijgen dat deze zijn vraag bijstelt.

Tot slot kunnen werkgevers iemand met behulp van loonkostensubsidie in dienst nemen. Dit is een mogelijkheid die ketenpartners in sommige gevallen voorleggen aan de werkgever.

#### ***Aanbod geschikt(er) maken***

Aan werkzoekenden biedt CWI onder andere sollicitatie- en sociale vaardigheidscursussen om hen geschikt(er) te maken voor de arbeidsmarkt. Gemeenten en UWV beschikken over uitgebreidere mogelijkheden voor om- en bijscholing van werkzoekenden. Op alle locaties worden volgens de geïnterviewden deze mogelijkheden voorgelegd aan werkgevers.

Op locatie C zijn ook re-integratiebedrijven betrokken bij het samenwerkingsverband. Deze bedrijven zeggen bij werkgevers aan te geven wat deze wel of niet mogen verwachten van de werkzoekende, welke belemmeringen er spelen en welke problemen zich (al dan niet in het verleden) hebben voorgedaan. Volgens de medewerkers is dit belangrijk, omdat anders de plaatsing niet duurzaam zal zijn.



### 4.3 Samenvatting

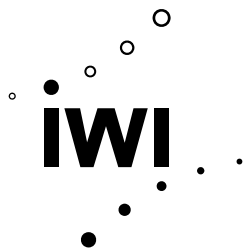
Samengevat luiden de onderzoeksbevindingen op het punt van samenwerking als volgt:

- Op alle onderzochte locaties zijn de drie SUWI-partners betrokken bij het samenwerkingsverband, maar er zijn verschillen in de intensiteit van de betrokkenheid. Op enkele locatie betrekken ketenpartijen ook externe organisaties bij de samenwerking;
- Het herkennen en onderkennen van het gemeenschappelijke belang is volgens de geïnterviewden een belangrijke voorwaarde om de samenwerking- en daarmee een goede dienstverlening aan werkgevers- te doen slagen. Nog niet overal zijn partijen doordrongen van dit gemeenschappelijke belang. Dit is bijvoorbeeld merkbaar aan het feit dat partijen soms geen middelen beschikbaar willen stellen, als het directe rendement niet zichtbaar is.

De bevindingen over hoe de SUWI-partners de werkgevers bedienen luiden samengevat:

- De vraag van de werkgever is niet altijd het uitgangspunt van de dienstverlening. Er worden nog relatief vaak vacatures geworven vanuit het beschikbare aanbod;
- SUWI-partners investeren in een goede relatie met de werkgevers. Dit achten SUWI-partners noodzakelijk om het aanbod duurzaam te kunnen plaatsen. Het vertrouwen van de werkgever opent voor SUWI-partners namelijk de weg naar het beïnvloeden of bijstellen van de vraag van de werkgever;
- Nog niet alle locaties hebben een vaste contactpersoon die de relatie met werkgevers onderhoudt en deze informeert over de dienstverlening, het aanbod, de op hand zijnde arbeidsmarktontwikkeling en (on)haalbaarheid van vacaturevervulling.





## 5 Conclusies

Als IWI de onderzoeksbevindingen confronteert met de deelvragen, komt ze tot de volgende conclusies.

*Deelvraag 1: Waaruit bestaat de samenwerking tussen SUWI-partners ten aanzien van werkgevers?*

Zoals in de inleiding staat, wijzen diverse organisaties, onderzoeken en aanbevelingen naar het belang van lokale of regionale samenwerking om te werken aan arbeidsmarktontwikkelingen. Op alle onderzochte locaties is sprake van samenwerking tussen minstens twee SUWI-partners. IWI constateert verschillende inrichtingsvormen (hoofdstuk twee). Ook zitten er redelijk grote verschillen tussen de intensiteit van de betrokkenheid van de SUWI-partners (hoofdstuk vier).

Er zijn twee samenwerkingsverbanden aangetroffen die ook andere partijen bij de samenwerking betrekken. Het gaat dan om opleidingsinstellingen en werkgevers(organisaties), een gemeentelijke afdeling onderwijs of economische zaken. De laatste is van belang in verband met het bedrijfsvestigingsbeleid. Werkgevers(organisaties), vooral midden- en kleinbedrijf, vinden dat dit in onvoldoende mate gebeurt. SUWI-partners zeggen de betrokkenheid van vooral opleidingsinstellingen te missen. IWI ziet op de locaties wel initiatieven als het opzetten van een werkgeversforum.

Alle geïnterviewde medewerkers aan dat een pro-actieve aanpak (zie hoofdstuk twee en drie) een belangrijke factor is om een goede match te kunnen realiseren. Ze noemen daarbij snel specifieke vakopleidingen bieden om werkzoekenden geschikt te maken voor bepaalde banen en in te spelen op arbeidsmarktontwikkelingen (kennis bedrijfsvestigingen, social return constructies, aankomende problemen zoals vergrijzing van de beroepsbevolking).

### **Coördinatie**

Wat betreft aansturing en verantwoordingsregime, is het verschil tussen CWI en UWV aan de ene kant en gemeenten aan de andere kant een feit. Zij hebben elk een eigen taak en verantwoordelijkheid om werkzoekenden uit de uitkering te laten stromen. Voor het organiseren en uitvoeren van een gezamenlijke werkgeversbenadering, moeten zij een draai geven aan die bestaande structuur. IWI ziet dat de SUWI-partners beseffen dat er sprake zou moeten zijn van een gecoördineerde aanpak in de richting van de werkgevers. Dit sluit aan bij de door de werkgevers geuite behoefte aan coördinatie van activiteiten, dus geen opeenstapeling van projecten en/of minder (merkbare) versnippering van dienstverlening over verschillende partijen door het inzetten van een aanspreekpunt of 'regisseur'. Een voorwaarde is echter dat er op managementniveau sprake is van bereidwilligheid om voorbij de eigen doel- en taakstellingen te kijken en te werken. In de praktijk worstelen SUWI-partners met de verschillende budget- en verantwoordingsregimes.



*Deelvraag 2: Wat zijn de ervaringen van de werkgevers van deze samenwerking?*

*Deelvraag 4: Welke factoren spelen een rol?*

### **Aandacht voor vraag en aandacht voor aanbod**

De SUWI-partners bedienen twee klanten: werkzoekenden en werkgevers. De SUWI-partners hechten waarde aan een goede match tussen die twee. Hierdoor bewerkstelligen ze aan de ene kant dat uitkeringsgerechtigden uit de uitkering ‘stromen’ en aan de andere kant dat de vacature van de werkgever wordt vervuld.

De SUWI-partners hebben in toenemende mate te maken met werkloze werkzoekenden die moeilijk plaatsbaar zijn (lage opleiding, eenzijdige werkervaring, hogere leeftijd, sociaal/psychische problemen). Andere werkzoekenden lijken zelf hun weg op de arbeidsmarkt te vinden en maken nauwelijks gebruik van de dienstverlening van de SUWI-partners.

Omdat de SUWI-partners dus niet altijd beschikken over kandidaten die direct inzetbaar zijn, proberen ze de werkgever te ‘masseren’, door hem te bewegen functie-eisen (naar beneden) bij te stellen, bijvoorbeeld door de beoogde leeftijdscategorie bij te stellen. Ketenpartijen dragen ook oplossingen aan, zoals het plaatsen van twee parttimers op één vacante functie, of het verzorgen van groepsplaatsingen, waarbij het werk- of productieniveau van individuen uiteenloopt maar als geheel als voldoende wordt gezien.

Een andere mogelijkheid die SUWI-partners voorleggen, is mensen in dienst te nemen met behulp van financiële voorzieningen zoals loonkostensubsidie, of het werken met behoud van uitkering. Werkgevers reageren hier wisselend op, zoals beschreven in hoofdstuk drie. Adequate informatie over en begeleiding in het inzetten van loonkostensubsidies zouden volgens werkgevers kunnen leiden tot een grotere kans op vacaturevervulling.

IWI constateert dat de SUWI-partners hier de ‘schotten’ tussen organisaties als een probleem zien. Het bemoeilijkt volgens hen het inzetten van financiële middelen.

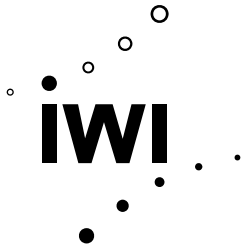
### **Verwachtingenbeheer**

Om bovengenoemde ‘mismatch’ aan te pakken blijkt een goede relatie met de werkgever erg belangrijk te zijn. Dit is van beide kanten naar voren gebracht. IWI ziet dat er SUWI-partners zijn die daar in investeren, bijvoorbeeld door het organiseren van informatiebijeenkomsten voor werkgevers, het leveren van ‘nazorg’ of (het opbouwen van) kennis van bedrijven of branches. De werkgevers op betreffende locaties zijn daar ook positief over. De resultaten op andere locaties laten volgens de werkgevers echter te wensen over. Zij missen een actieve, betrokken houding. Daarnaast is het heel belangrijk dat geen onjuiste verwachtingen over kandidaten en dienstverlening wordt geschapen. Enkele SUWI-partners zeggen van hun ervaringen te hebben geleerd en te proberen duidelijkheid te verschaffen aan de werkgever.

### **Vastleggen en delen van kennis**

IWI ziet dat het vraaggericht werken op uitvoerend niveau gehinderd wordt doordat medewerkers geen toegang hebben tot elkaars werkzoekendenbestanden. Ook verschilt de hoeveelheid of het niveau van informatie die over de werkzoekende wordt vastgelegd. Verschillende werkgevers leiden uit de ervaringen met aangeboden kandidaten af dat de gegevens tekort schieten





voor een goede selectie. Als bestanden bovendien niet aan elkaar gekoppeld zijn, kunnen medewerkers lastiger informatie met elkaar delen en kan (eerder of makkelijker) bestandsvervuiling ontstaan. Aan de andere kant constateert IWI echter ook dat medewerkers daar zelf een weg in vinden door bijvoorbeeld per email informatie met elkaar uit te wisselen. Daarnaast wordt het bedienen van vraag en van aanbod meestal niet in één functie ondergebracht. Casemanagers of re-integratiecoaches zijn vaak andere personen dan de werkgeversadviseurs of accountmanagers. Voor een goede selectie van werkzoekenden is het van belang om onderling zaken goed af te stemmen. Naast de organisatie en het faciliteren van de uitwisseling van informatie, moet ook de bereidheid bestaan om informatie uit te wisselen en af te stemmen.

### *Deelvraag 3: Wat zijn de resultaten van de samenwerking?*

Een van de vragen in dit onderzoek is wat de activiteiten van de SUWI-partners opleveren. Hebben de samenwerkingsverbanden toegevoegde waarde ten opzichte van het werken vanuit de eigen organisatie aan de reguliere dienstverlening?

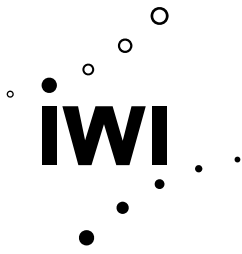
Op de meeste locaties wordt gesproken van een groeimodel. Uit de enquête onder CWI-vestigingen blijkt dat ook. In een enkel geval dateert de samenwerking voor werkgevers van vóór het SUWI-tijdperk.<sup>12</sup> Op tactisch en strategisch niveau wordt de noodzaak van meer inzet op samenwerken, met meer partijen en meer pro-actief werken (met betere matchresultaten) onderkend. In dit kader wordt de bestaansduur naar voren gebracht, in de zin dat tijd nodig is om een en ander te operationaliseren en de markt te leren kennen. Uitvoerenden vinden daarnaast dat ze veel meer zouden kunnen doen als er meer capaciteit beschikbaar zou zijn. Daarmee wordt bedoeld op het vaker bezoeken van bedrijven en meer tijd besteden aan onderhouden van contacten.

In kwantitatieve zin heeft IWI resultaten gezien die variëren van het niet kunnen plaatsen van vacatures en werkgevers die niet opnieuw gebruik willen maken van de dienstverlening, tot een locatie waar ongeveer 50 procent van de kandidaten geplaatst werd, waarvan 60 procent met een duur van een half jaar tot een jaar.

De samenwerking blijkt op een paar locaties wel te varen bij het samenwerkingsverband voor de werkgeversbenadering. Er is meer inzicht en begrip ontstaan voor elkaars werkwijze. Het is alleen niet altijd mogelijk om dit te scheiden van een algemene verbetering van de samenwerking tussen de SUWI-partners. IWI ziet dat voor een enkele werkgever dit ook merkbaar is, maar dat er nog steeds werkgevers zijn die vinden dat er sprake is van een papieren oplossing. Deze zien nog steeds dat iedere partij vooral voor eigen doelen bezig is, in plaats van het bereiken van een gezamenlijke doelstelling.

---

<sup>12</sup> In die gevallen ging het om samenwerking tussen de voorgangers van de huidige SUWI-partners (behalve de gemeentes dus Arbeidsbureau en uitvoeringsorganisaties als Gak en Sfb).





## Bijlage 1

### Begrippenlijst

**Aanbodgericht werken:** werkgevers benaderen met als doel het plaatsen van werkloze werkzoekenden.

**Locatie:** Samenwerkingsverband tussen ketenpartners, kan ruimtelijk beperkt zijn tot een CWI-verstiging met de bijbehorende kerngemeente of UWV-regio. Ook kan het verschillende, geografisch aansluitende CWI-vestigingen dan wel (deel)gemeentes omvatten.

**Match:** Een geslaagde koppeling van een werkloze uit bestanden van SUWI-partners met een vacature van een werkgever.

**Matchen:** Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod.

**Samenwerkingsverband:** De gezamenlijke activiteiten van twee of meer SUWI-partners met een of meer private partijen voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de lokale arbeidsmarkt.

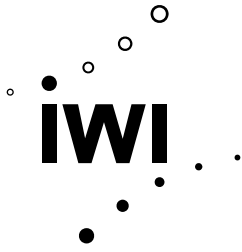
**SONAR:** Geautomatiseerd systeem van de CWI dat de adviseurs in de dienstverlening aan werkzoekenden ondersteunt.

**Voorzieningen:** financiële voorzieningen van UWV, CWI en gemeenten die op grond van de Wet SUWI en WWB (gemeentelijke verordeningen) beschikbaar zijn voor de inschakeling van uitkeringsgerechtigden op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld proefplaatsingen, opstapje UWV, loonkostensubsidie.

**Vraaggericht werken:** Dienstverlening gericht op het zo goed mogelijk inspelen op en vervullen van de personeelsvraag van werkgevers.

**Werkgeversloket:** Een fysiek loket waar werkgevers zich kunnen wenden met vacatures en/of vragen rondom vacaturebemiddeling.

**Werkloze werkzoekenden en met werkloosheid bedreigden:** Personen die zich als werkzoekend hebben ingeschreven bij het CWI, al dan niet rechthebbende van een uitkering.





## Bijlage 2

### Bronnenlijst

Algemeen Keten Overleg (AKO), *'Investeren in regionale samenwerking'* Een korte analyse van de regionale samenwerking in arbeidsmarktbeleid, februari 2005

Algemeen Keten Overleg (AKO), *'Mensen aan het werk'* - SUWI KETENPROGRAMMA 2005, november 2004

Algemeen Keten Overleg (AKO), *'De Klant in de Keten – ketensamenwerking SUWI-partners vanuit het klantperspectief'*, Orbis Advies en Onderzoek i.o.v. AKO. Bussum, april 2005

Algemeen Keten Overleg (AKO), *SUWI KETENPROGRAMMA 2006 - Samen voor onze klanten*, oktober 2005

Algemeen Keten Overleg (AKO), *'The Chain of Excellence'* - gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkgeversbenadering, februari 2007

Algemeen Keten Overleg (AKO) - De monitorgroep i.o.v. AKO, *'Goed bekeken!' praktijken van ketensamenwerking*, december 2005

Algemeen Keten Overleg (AKO), *Investeren in resultaat - SUWI-Ketenprogramma 2007*, oktober 2006

Algemene Rekenkamer, *'Werklozen zonder startkwalificatie'*, Den Haag, oktober 2006

Marieke Arents e.a., *'Organiserend vermogen voor regionaal arbeidsmarktbeleid – succesfactoren en handreikingen'*, ECORYS i.o.v. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Rotterdam, december 2004

Heleen Bouwmans e.a., *Werkgeversbenadering in enkele BVG's in de keten van werk en inkomen analyse en verkenningsperspectief*, Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen, 2004

Bunt, S., J. van der Veer en M. Engelen, *Samen aan het werk: de praktijk van SUW ketensamenwerking*. Research voor Beleid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, Leiden, 2004.

Peter Donker van Heel e.a., *Evaluatie vacatureoffensief CWI*, Ecorys i.o.v. CWI en RWI, Den Haag, juni 2005



Hans Capel e.a., *Werkgeversbenadering in en vanuit de SUWI keten – Advies*, De expertgroep werkgeversbenadering in de SUWI keten Utrecht, november 2005

Centraal Planbureau, *Arbeidsbemiddeling en –re-integratie van werklozen – Welke rol heeft de overheid te spelen? – werkdocument No 118*, Den Haag, februari 2000.  
CWI, *JAARPLAN CWI 2007*, Amsterdam, oktober 2006

CWI, *PARTNER CWI – MEERJARENBELEIDSPLAN CWI 2007 – 2011*, Amsterdam, oktober 2006

Jaap de Koning e.a., *Effectiviteit van Re-integratie – de stand van zaken – literatuuronderzoek*, SEOR i.o.v. UWV en Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Rotterdam, januari 2005

B.P. Korving e.a., *Deel 1 CWI-Dienstverlening aan Werkgevers - Beleidskader, Missie en Doelstellingen, Visie en Strategie. Klantgroepmanagement Werkgevers (KWG) CWI*. Amsterdam, oktober 2005

B.P. Korving e.a., *Deel 2 CWI-Dienstverleningsformule voor Werkgevers - De klant, de formule, de organisatie, kwaliteitsborging en de randvoorwaarden. 72 Uurs dienstverlening aan werkgevers Borging van uniformiteit en kwaliteit Kaders van lokaal ondernemerschap Klantgroepmanagement Werkgevers (KWG) CWI*. Amsterdam, oktober 2005

Ministerie SZW & VNG, *Verder in verbinding - Een gezamenlijke visie op het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid*, Den Haag, februari 2006

Ministerie SZW, *Kaders voor (concept) jaarplan 2007, de meibrief, UB/A/2006/32705 (CWI) en UB/A/2006/32704 (UWV)*

Karin Pilgram, *Hoe Werven Bedrijven 2003*, CWI, Amsterdam, juli 2004

Raad voor werk en Inkomen, *Samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt – Gemeenten en vraaggerichte re-integratie – conclusies en aanbevelingen*, Den Haag, maart 2006

Raad voor werk en Inkomen, *De toegevoegde waarde van regionaal arbeidsmarktbeleid – een discussienota*, Den Haag, maart 2006

Raad voor werk en Inkomen, *De Regio Centraal – Advies over afstemming en samenwerking op regionale arbeidsmarkten*, Den Haag, juni 2006

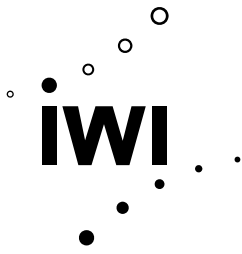
Raad voor werk en Inkomen, *Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening*, Bureau Bartels i.o.v. RWI, juli 2006



Raad voor werk en Inkomen, SUWI 'ondertekend' Advies samenwerking binnen de dienstverlening door de SUWI-keten, Den Haag, juli 2006

A.A. Smit e.a., Meer werk door samenwerking – aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die (meer) willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid, TNO ARBEID, Hoofddorp, november 2004

BBO Bureau voor beleidsonderzoek en –ondersteuning voor het IPW-project werkgeversbenadering, Vraagkant verkend, overzicht van trends op de arbeidsmarkt en initiatieven werkgeversbenadering, , Leeuwarden november 2005







## Bijlage 3

### Analyseschema

#### Samenwerking op strategisch niveau / Beleidsuitgangspunten

##### *criterium*

Beleidsuitgangspunten sluiten aan bij de gemeenschappelijke werkgeverbenadering. Er is sprake van een gestructureerde vraaggerichte benadering.

##### *Aandachtspunten*

- In het samenwerkingsinitiatief zijn twee of meer SUWI-partners betrokken;
- Het samenwerkingsinitiatief heeft gemeenschappelijke (kwantitatieve en kwalitatieve) doelen en resultaten benoemd, en afspraken over samenwerking op uitvoerend niveau;
- De doelen zijn gebaseerd op een probleemanalyse (arbeidsmarktanalyses, ontwikkeling werkzoekendenbestanden);
- De uitgangspunten op landelijk niveau zijn terug te vinden in de eigen strategie. Dat wil zeggen een visie op gemeenschappelijke werkgeversdienstverlening en een ‘marketing aanpak’, waarin de behoefte van de klant-werkgever centraal staat (‘Chain of excellence’);
- Er zijn middelen en instrumenten beschikbaar waarmee de uitvoering wordt gefaciliteerd;
- Betrokkenen hebben inzicht in de effectiviteit van de gezamenlijke werkgeversbenadering en de factoren die daarop van invloed zijn.

#### Samenwerking op uitvoeringsniveau

##### *criterium*

Op uitvoerend niveau is sprake van één (virtuele?) organisatie en één, dat wil zeggen een gecoördineerde benadering van werkgevers.

##### *Aandachtspunten*

- De uitvoerende medewerkers benaderen de werkgevers vanuit het initiatief en niet vanuit de positie/rol van de eigen organisatie;
- Voorkomen wordt dat dezelfde werkgevers (tegelijktijd?) door verschillende SUWI-partners worden benaderd;
- Idealiter is er één contactpersoon voor de werkgever;
- Medewerkers inventariseren de wensen en behoeften van werkgevers;
- Ze kennen het eigen aanbod van werkzoekenden en kunnen (voor)selecties maken;
- Medewerkers bespreken met de werkgevers niet redelijke wensen of niet te vervullen wensen (bv. niet passend aanbod) en proberen de wensen ook bij te stellen;
- Partijen bespreken knelpunten in de dienstverlening, zoeken oplossingen en implementeren deze.



## **Resultaten**

### *criterium*

De kwantitatieve en kwalitatieve doelen zijn gerealiseerd.

### *Aandachtspunten*

- Er is een taakstelling op uitvoerend niveau. Deze wordt gemonitord;
- De door het samenwerkingsinitiatief gestelde doelen zijn gerealiseerd;
- Er zijn vacatures vervuld met werkloze werkzoekenden en/of met werkloosheid bedreigden;
- De resultaten zijn herleidbaar tot dienstverlening van het samenwerkingsinitiatief;
- De dienstverlening is in lijn met de wensen en verwachtingen van de werkgevers. Dit is aantoonbaar (bv inventarisatie van wensen, knelpunten opgelost, terugkoppeling over dienstverlening en aanbod van werkzoekenden);
- Er bestaat inzicht in de effectiviteit van de gezamenlijke werkgeversbenadering en de factoren die daarop van invloed zijn (geweest).

## **Ervaring werkgevers**

### *criterium*

Het aanbod, en de dienstverlening van de gezamenlijke werkgeversbenadering sluit aan bij de wensen en behoeften van de werkgevers.

### *Aandachtspunten*

- De werkgever wordt niet door verschillende partijen voor hetzelfde benaderd;
- De werkgever heeft één contactpersoon vanuit het samenwerkingsverband;
- De werkgever heeft z'n wensen, behoeften en verwachtingen kenbaar gemaakt bij het initiatief;
- Het aanbod en de dienstverlening sluiten aan bij de wensen, verwachtingen en behoeften van de werkgever;
- In het geval van niet vervulde vacature(s) of een niet succesvolle plaatsing kan de werkgever concreet aangeven wat de reden daarvan is. Hierover communiceren werkgever en samenwerkingsverband met elkaar (nazorg?);
- De werkgever heeft (ook) een rol in het beter op elkaar laten aansluiten van vraag en aanbod. Hij stelt wensen en verwachtingen eventueel bij;
- De werkgever heeft een feitelijke onderbouwing voor (on)tevredenheid over het samenwerkingsinitiatief;
- De werkgever vindt dat knelpunten worden opgepakt en opgelost. Zo nee, kan hij ook aangeven waarom hij vindt van niet;
- Het samenwerkingsverband is een herkenbare partner op de arbeidsmarkt.







