

Handreiking



Poortwachtercentra

Raad voor **Werk en Inkomen**



De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoort eveneens tot de kerntaken van de RWI.

Handreiking Poortwachtercentra

december 2007

Handreiking opgesteld door bureau Berenschot in opdracht van de RWI



Raad voor Werk en Inkomen

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Inleiding	5
2 Het wat en waarom van Poortwachtercentra	8
2.1 Wat is een Poortwachtercentrum?	8
2.2 Voordelen voor werkgevers	9
2.3 Voordelen voor werknemers	10
2.4 Voordelen voor de overheid	10
2.5 Een landelijk dekkend netwerk van Poortwachtercentra	11
3 Vier fasen	13
4 Oriëntatiefase (ideevorming)	15
4.1 Waarom en waartoe	15
4.2 Vooraf: succesfactoren!	15
4.3 Activiteiten en aandachtspunten	16
5 Opbouwfase (wat en hoe)	19
5.1 Wat en hoe	19
5.2 Te verrichten activiteiten en aandachtspunten	19
6 Uitvoeringsfase (in actie)	26
6.1 Poortwachtercentrum operationeel	26
6.2 Matching	26
6.3 Uit te voeren activiteiten en aandachtspunten	29
7 Groeifase (uitbreiding)	32
7.1 Waarom en waarmee uitbreiden?	32
7.2 Basismodel	32
7.3 Uitbreiding met aantal bedrijven en instellingen	33
7.4 Uitbreiding met andere diensten	33
7.5 Uitbreiding met andere doelgroepen	34

8	Financiering	35
8.1	Begroting startfase	35
8.2	Jaarexploitatie	36
8.3	Mogelijke financieringsmodellen	36
	Bijlagenoverzicht	39
	Bijlage 1: Lijst van geïnterviewde personen	40
	Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur en websites	41
	Bijlage 3: Rechtsvorm Poortwachtercentra	42
	Bijlage 4: Voorbeeld reglement van oprichting Poortwachtercentrum	45
	Bijlage 5: Voorbeeld informatiefolder	47
	Bijlage 6: Voorbeeld detacheringovereenkomst	50
	Bijlage 7: Vraag-aanbodmatrix	54
	Bijlage 8: Voorbeeld matchingsformulier	56
	Colofon	60

Voorwoord

In 2004 is in de regio Noord-Holland Noord onder de naam Poortwachtercentrum een arbeidsmarktinitiatief van, voor en door werkgevers van start gegaan. Hiermee geven de deelnemende bedrijven en instellingen in een samenwerkingsverband invulling aan hun verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van een goed en modern personeels(voorzienings)beleid. Het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord heeft zich succesvol ontwikkeld en heeft goede resultaten behaald. Op een groot aantal andere plaatsen in het land is daardoor enthousiasme bij regionale partijen ontstaan om ook daar tot de oprichting van een Poortwachtercentrum te komen. Het Werkgeversforum Kroon op het Werk en het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord hebben de handen ineen geslagen om deze ontwikkeling in de regio's te stimuleren en te ondersteunen.

De Raad voor Werk en Inkomen staat positief tegenover de totstandkoming van Poortwachtercentra. Via zo'n regionaal en intersectoraal werkend arbeidsmarktinstrument kan inhoud worden gegeven aan van werk naar werk-activiteiten voor zieke en met werkloosheid bedreigde werknemers. Ook kunnen door de deelnemende bedrijven en instellingen gebundelde inspanningen worden ondernomen gericht op de instroom van nieuw personeel en het vergroten van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt van zittende werknemers. Verder kunnen de deelnemende bedrijven en instellingen via het Poortwachtercentrum een gezamenlijk gezicht laten zien en samen optreden als klant, opdrachtgever en gesprekspartner richting andere regionale arbeidsmarktpartijen.

Tegen deze achtergrond faciliteert de Raad voor Werk en Inkomen het streven van het Werkgeversforum Kroon op het Werk en het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord om, op basis van impulsen uit de regio, het concept Poortwachtercentrum breed ingang te doen vinden. In dat verband levert de Raad voor Werk en Inkomen tijdelijk organiserend vermogen voor het functioneren van een Klankbordgroep Poortwachtercentra. Verder is aan het bureau Berenschot opdracht verleend voor het opstellen van deze Handreiking.

Ik spreek de hoop uit dat de Handreiking kan bijdragen aan de spoedige totstandkoming van een netwerk van levensvatbare Poortwachtercentra. Dit door Poortwachtercentra in oprichting behulpzaam te zijn in hun opstartfase en reeds operationele Poortwachtercentra bij hun verdere ontwikkeling als regionaal arbeidsmarktinstrument.

Jan van Zijl
voorzitter Raad voor Werk en Inkomen

1 Inleiding

Werkgevers hebben voor een goede bedrijfsuitoefening groot belang bij het voeren van een gericht personeels(voorzienings)beleid. Daarbij gaat het om activiteiten gericht op het tijdig beschikbaar zijn van voldoende en goed gekwalificeerd nieuw personeel om openstaande vacatures op te vullen. Maar ook om maatregelen die bijdragen aan het behoud van gemotiveerd en vakbekwaam personeel.

Verder heeft ieder bedrijf of instelling wel eens te maken met werknemers die - om wat voor reden dan ook - moeten omzien naar ander werk (al dan niet bij een andere werkgever). Als het even kan, moet dit gerealiseerd worden op een wijze die voor de betrokken werkgevers zo weinig als mogelijk administratieve procedures en kosten met zich brengt en die eraan bijdraagt dat de betrokken werknemers een baan op hetzelfde niveau blijven houden en dus niet in een uitkeringssituatie terecht komen.

Tenslotte hebben werkgevers er belang bij zich te presenteren als een herkenbare lokale en regionale arbeidsmarktpartij en als een zichtbare klant, opdrachtgever en gesprekspartner van partijen als de SUWI-ketenpartners, re-integratiebedrijven, scholingsinstellingen e.d.

Bedrijven en instellingen zijn primair zelf verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van hun personeels(voorzienings)beleid. Dat kunnen ze in eigen beheer doen, door externe partijen in de private en de publieke sfeer in te schakelen en door samenwerking met andere werkgevers te zoeken.

Samenwerking tussen werkgevers in een netwerkverband is geen nieuw fenomeen. Er bestaan al langere tijd diverse (regionale) initiatieven waarbij bedrijven en instellingen elkaar opzoeken en in netwerkverband samenwerken en/of van elkaar leren. Ook zijn er diverse samenwerkingsverbanden die zich richten op re-integratie. De Wet verbetering Poortwachter uit 2002 en de per 1 januari 2004 in werking getreden Wet verlenging loondoorbetalingsverplichting bij ziekte hebben aan deze ontwikkeling echter een duidelijke impuls gegeven.

Deze wetten bevatten voor werkgevers (en werknemers) de verplichting om al het mogelijke te doen om te voorkomen dat werknemers wegens arbeidsongeschiktheid afscheid van het arbeidsproces moeten nemen. Het blijkt in de praktijk voor werkgevers niet altijd even eenvoudig om inhoud aan deze wettelijke verplichting te geven, terwijl de mogelijke financiële gevolgen daarvan aanzienlijk kunnen zijn. Een aanpak waarbij de werkgevers de handen ineen slaan in de vorm van een Poortwachtercentrum kan dan uitkomst bieden.

Het arbeidsmarktinstrument Poortwachtercentrum is in 2004 ontstaan in de regio Noord-Holland Noord. De basisgedachte die er aan ten grondslag lag was simpel: wie in het ene bedrijf als gevolg van arbeidsongeschiktheid moeilijk in de eigen of een andere functie kan blijven werken, kan voor een ander bedrijf een uiterst bruikbare werknemer zijn. Vanuit die benadering zijn werkgevers in een samenwerkingsverband (het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord) zelf aan de slag gegaan met het zo veel als mogelijk duurzaam inzetbaar houden van hun werknemers. Dit door een netwerk van bedrijven en instellingen uit verschillende sectoren te vormen, waarin niet alleen activiteiten worden ondernomen om hun werknemers intersectoraal mobiel te laten zijn en daarmee voor de regionale arbeidsmarkt te behouden, maar ook kennis over en ervaringen met personeels(voorzienings)beleid worden uitgewisseld.

Daarmee hebben de deelnemende werkgevers aan het Poortwachtercentrum dit zelf tot een succes gemaakt. Het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord is uitgegroeid tot een regionaal arbeidsmarktnetwerk, waaraan ruim 4.000 bedrijven en instellingen deelnemen en waarbinnen veel meer arbeidsmarktactiviteiten worden ondernomen dan alleen de herplaatsing van zieke of met werkloosheid bedreigde werknemers.

Het succes in Noord-Holland Noord heeft er toe geleid dat het Poortwachtercentrum in steeds meer regio's in beeld is gekomen als een intersectoraal arbeidsmarktinstrument. In diverse regio's zijn initiatieven voor het oprichten van een Poortwachtercentrum ontstaan, waarbij het opvangen van de mogelijke - financiële - effecten van de Wet Verbetering Poortwachter en van de Wet verlenging loondoorbetalingsverplichting bij ziekte vaak de katalysator is. Deze ontwikkeling wordt door het Werkgeversforum Kroon op het Werk en het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord waar mogelijk gestimuleerd en ondersteund. Gebaseerd op in de regio's aanwezig draagvlak bij werkgeverspartijen, kan dit uiteindelijk leiden tot het ontstaan van een landelijk dekkend netwerk van Poortwachtercentra.

Veel van de regionale initiatieven bevinden zich nog in een veelbelovende, maar kwetsbare oprichtingsfase. Vaak zijn er een of meer bijeenkomsten geweest met als doel het geven van voorlichting over het Poortwachtercentrum i.o. en het interesseren van bedrijven en instellingen om deel te nemen. Van belang is nu dat deze initiatieven een doorstart maken naar de operationele fase en samen een netwerk van levensvatbare Poortwachtercentra gaan vormen die op de onderscheiden regionale arbeidsmarkten worden erkend en herkend als een waardevolle en noodzakelijke organisatie voor het goed laten functioneren van die arbeidsmarkten.

Om een bijdrage aan dit proces te leveren heeft de Raad voor Werk en Inkomen opdracht aan het bureau Berenschot verleend om deze Handreiking Poortwachtercentra op te stellen. In de Handreiking worden de do's en de dont's beschreven die in het oog moeten worden gehouden bij de opstart en de uitbouw van een levensvatbaar Poortwachtercentrum.

Die beschrijving wordt vooraf gegaan door een hoofdstuk waarin wordt ingegaan op wat onder een Poortwachtercentrum moet worden verstaan, op de voordelen die voor werkgevers, werknemers en de overheid aan een Poortwachtercentrum verbonden zijn en op de vraag wanneer kan worden gesproken van een landelijk dekkend netwerk van Poortwachtercentra.

Bij het opstellen van de Handreiking Poortwachtercentra is ook zicht ontstaan op de activiteiten die door landelijke partijen kunnen worden ondernomen om het totstandkomings- en ontwikkelingsproces van Poortwachtercentra op het regionale niveau te stimuleren en te faciliteren. Meer specifiek gaat het dan om de inzet van landelijke werkgeversorganisaties, (landelijke) werknemersorganisaties, het Werkgeversforum Kroon op het Werk, de Raad voor Werk en Inkomen en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Die activiteiten zijn beschreven in een afzonderlijke publicatie, eveneens op verzoek van de Raad voor Werk en Inkomen opgesteld door het bureau Berenschot. Deze publicatie 'Ondersteuning totstandkoming netwerk van Poortwachtercentra' kan onder meer worden gevonden op de websites van de Raad voor Werk en Inkomen en van het Werkgeversforum Kroon op het Werk.

2 Het wat en waarom van Poortwachtercentra

2.1 Wat is een Poortwachtercentrum?

Een Poortwachtercentrum is een regionaal werkend arbeidsmarktinstrument, waarin grote, maar vooral ook kleine(re) bedrijven en instellingen, gezamenlijk invulling kunnen geven aan hun primaire verantwoordelijkheid voor de eigen personeelsvoorziening.

Veelal beginnen Poortwachtercentra met het in de van werk naar werksfeer uitwisselen van zieke (en soms ook met werkloosheid bedreigde) werknemers om zo te bewerkstelligen dat deze werknemers op de regionale arbeidsmarkt aan de slag blijven en niet in een uitkeringssituatie terecht komen.

Afhankelijk van de wensen en behoeften van de deelnemende bedrijven en instellingen en van de situatie op de regionale arbeidsmarkt waarop ze opereren, kunnen Poortwachtercentra vervolgens in een ontwikkelingsproces geleidelijk toegroeien naar een situatie waarin ook andere personeelsvoorzieningsaspecten in beeld komen. En in het verlengde daarvan de relaties met andere regionale arbeidsmarktpartijen.

Uiteindelijk kunnen door Poortwachtercentra dan de volgende functionaliteiten worden vervuld:

- Het inhoud geven aan van werk naar werk-activiteiten voor zieke en met werkloosheid bedreigde werknemers.
- Het ontwikkelen en implementeren van een employabilitybeleid gericht op het behoud van gemotiveerd en vakbekwaam personeel.
- Het zorg dragen voor het tijdig beschikbaar zijn van voldoende en goed gekwalificeerd nieuw personeel om openstaande vacatures op te vullen.
- Het als samenwerkende bedrijven en instellingen vormen van een krachtige en herkenbare regionale arbeidsmarktpartij in de contacten (als klant, opdrachtgever en gesprekspartner) met instanties als het CWI, het UWV, (samenwerkende) gemeenten, outplacement-, loopbaaninterventie- en re-integratiebedrijven, uitzend- en detacheringorganisaties en scholingsinstellingen.

Dit ontwikkelingsproces leidt er toe dat Poortwachtercentra kunnen variëren in schaal en omvang, in de activiteiten die ze uitvoeren, in de categorie werknemers waarvoor activiteiten worden ondernomen en in de organisatievorm. Op basis van de vraag van de deelnemende bedrijven en instellingen en de cultuur en de werkwijze in de regio, kunnen Poortwachtercentra de hierboven beschreven functionaliteiten in één keer, stap voor stap, gedeeltelijk of allemaal vervullen.

Belangrijke kenmerken van een Poortwachtercentrum zijn dus:

- Het is een samenwerkingsverband c.q. netwerk van, voor en door werkgevers. Dit betekent niet dat commerciële bedrijven en partijen als gemeenten, het CWI en het UWV voor Poortwachtercentra niet van betekenis zijn. Maar hun rol is niet initiërend/trekkend (dat moeten de betrokken bedrijven en instellingen zelf doen), maar ondersteunend en dienstverlenend in bijvoorbeeld de sfeer van informatie en voorlichting. Het CWI, het UWV en gemeenten kunnen in hun hoedanigheid als werkgever natuurlijk wel in een Poortwachtercentrum deelnemen.
- Intersectoraal werken.
- Operationeel zijn op een regionale schaal.
- Werkgevers moeten zowel 'halen als brengen' en daarmee zowel de eigen personeels(voorzienings)belangen, als die van de andere deelnemende bedrijven en instellingen dienen.
- Het is een instelling zonder winstoogmerk, maar moet wel voldoende inkomsten genereren om in structurele zin op een levensvatbare wijze te kunnen opereren.

2.2 Voordelen voor werkgevers

De voordelen van een Poortwachtercentrum voor de deelnemende bedrijven en instellingen zijn velerlei. In het kort:

- Besparing van kosten. De Wet verlenging loondoorbetalingsverplichting bij ziekte bevat voor werkgevers een loondoorbetalingsverplichting voor een zieke werknemer van twee jaar. Die kosten kan een werkgever zich besparen op het moment dat het lukt de werknemer te re-integreren bij een collega-werkgever die deelneemt aan het Poortwachtercentrum. Bovendien kunnen kosten bespaard worden, omdat daar veelal geen relatief dure externe partijen voor ingehuurd hoeven te worden.
- Bij een geslaagd van werk naar werk-traject kan een ontslagprocedure worden voorkomen en kunnen de werknemer en de 'oude' werkgever zonder een vaak aan een ontslagprocedure verbonden conflictueuze situatie uit elkaar gaan.
- Zieke werknemers, voor wie geen geschikte plaats meer is bij hun huidige werkgever, en met werkloosheid bedreigde werknemers kunnen weer tevreden aan de slag bij een andere werkgever en daarmee een openstaande vacature bij die werkgever vervullen in plaats van in een uitkerings-situatie te vervallen;
- Werkgevers houden zelf de vinger aan de pols en blijven persoonlijk betrokken bij de herplaatsing van hun zieke of met werkloosheid bedreigde werknemers in plaats van die uit te besteden. Daardoor wisselen zij onderling ervaringen uit met het werken met langdurig zieken, chronisch zieken en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten.
- Voor het midden- en kleinbedrijf zijn er minder mogelijkheden om zieke of met werkloosheid bedreigde werknemers te herplaatsen binnen het eigen bedrijf, dus re-integratie richting een andere werkgever vergroot dan de mogelijkheden om die werknemers duurzaam inzetbaar te houden.
- Preventie: via samenwerking in het kader van een Poortwachtercentrum kan een bijdrage worden geleverd aan de employability van werknemers, aan gezond ondernemen/een effectief gezondheidsmanagement, aan goed werkgeverschap en aan het behoud van gemotiveerd personeel.

- Het regionale netwerk van samenwerkende werkgevers biedt een infrastructuur voor het gezamenlijk aanpakken van andere arbeidsmarktproblemen dan ziekteverzuim en re-integratie, zoals de invulling van moeilijk vervulbare vacatures via scholingsactiviteiten, vergrijzing, leeftijdsgericht personeelsbeleid, mobiliteit- en diversiteitbeleid, inrichting van arbobeleid, enzovoort.
- Tenslotte kan via een Poortwachtercentrum inhoud worden gegeven aan de contactstructuur richting andere regionale arbeidsmarktpartijen.

2.3 Voordelen voor werknemers

Voor werknemers is het inzicht dat het blijven werken bij hun huidige werkgever niet meer mogelijk is, vaak pijnlijk. Poortwachtercentra kunnen dan in een aantal gevallen de mogelijkheid bieden om de overstap naar een andere werkgever te maken.

Ook voor werknemers heeft een Poortwachtercentrum dus belangrijke voordelen:

- Werknemers kunnen blijven deelnemen aan het arbeidsproces, waardoor een inkomensval wordt voorkomen c.q. beperkt.
- Werknemers kunnen doorwerken in een passende omgeving en behouden daardoor ook de immateriële voordelen die werk biedt (ontplooiingskansen, collega's, plezier in het werk en een goede fitheid/gezondheid).
- De werknemers kunnen in dezelfde regio blijven werken en hoeven voor een nieuwe baan geen verre reisafstanden af te leggen of te verhuizen.
- Door behoud van werk en woonomgeving kunnen de werknemers hun vertrouwde sociale leven behouden.
- Er ontstaat bij werkgevers meer aandacht voor ziekte en arbeidsongeschiktheid, inclusief activiteiten in de sfeer van preventie (vroegsignalering van gezondheids- en veiligheidsrisico's).
- Het samenwerken door werkgevers in Poortwachterverband heeft een drempelverlagend effect voor het aannemen van mensen met een beperking. Bedrijven en instellingen doen meer ervaring op met het in dienst nemen van gedeeltelijk arbeidsgeschikten en hebben daardoor minder koudwatervrees, waar bijvoorbeeld ook mensen met gezondheidsproblemen en handicaps voordeel van kunnen ondervinden bij het zoeken naar een baan.
- Poortwachtercentra bieden werknemers employabilitymogelijkheden over de grenzen van de sectoren heen.

2.4 Voordelen voor de overheid

Tenslotte leveren Poortwachtercentra ook voor de overheid voordelen op. Door dit arbeidsmarkt-instrument blijven zieke en met werkloosheid bedreigde werknemers immers zo veel mogelijk behouden voor en mobiel op hun regionale arbeidsmarkt zonder dat daarbij gebruik hoeft te worden gemaakt van de trampoline van het sociale zekerheidssysteem en zonder dat daarvoor - aanzienlijke - transactiekosten behoeven te worden gemaakt.

2.5 Een landelijk dekkend netwerk van Poortwachtercentra

Gegeven de daaraan voor werkgevers én werknemers (en in afgeleide zin de overheid) verbonden voordelen, streven het Werkgeversforum Kroon op het Werk en het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord naar het in zoveel mogelijk regio's tot stand komen van een Poortwachtercentrum. Uitgaande van in de regio's bij werkgevers bestaande behoeften aan dienstverlening in de sfeer van hun personeels(voorzienings)beleid, is daarbij de inzet om uiteindelijk een landelijk dekkend netwerk van levensvatbare Poortwachtercentra te realiseren. Dit om alle bedrijven en instellingen in Nederland de mogelijkheid te bieden om te profiteren van de voordelen die een Poortwachtercentrum voor de vormgeving en de uitvoering van hun personeels(voorzienings) beleid kan bieden.

Dat roept de vraag op wanneer van een dergelijk netwerk kan worden gesproken.

Voor de beantwoording van deze vraag is in de eerste plaats van belang dat het aantal Poortwachtercentra waarbij sprake is van een landelijk dekking en de werkgebieden van de Poortwachtercentra niet van bovenaf, op landelijk niveau kunnen en moeten worden bepaald. Dat zal, op basis van de situatie en de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt, door partijen op het regionale niveau moeten gebeuren.

Bij dat proces verdient het overweging de volgende aspecten in de beschouwing te betrekken en tegen elkaar af te wegen:

- Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen een Poortwachtercentrum als rechtspersoon/organisatorische entiteit en het aantal daaronder actief zijnde werkgeversnetwerken.
- Om in structurele zin levensvatbaar te kunnen zijn, moet een Poortwachtercentrum een zodanige schaalgrootte hebben dat kan worden beschikt over:
 - voldoende, al dan niet zieke of met werkloosheid bedreigde, werknemers voor wie een maximale inzetbaarheid op de regionale arbeidsmarkt moet worden bewerkstelligd,
 - én voldoende vacatures om aan dat streven ook daadwerkelijk inhoud te kunnen geven.
- Anderzijds moet er bij de bepaling van de schaalgrootte van een Poortwachtercentrum (en van de daaronder actief zijnde werkgeversnetwerken) rekening mee gehouden worden dat er grenzen zijn aan de mobiliteit die van de betrokken werknemers kan worden gevraagd. Het werkgebied mag niet van een zodanige omvang zijn dat werknemers voor hun nieuwe baan te ver moeten reizen of moeten verhuizen.
- Een Poortwachtercentrum moet een voldoende groot werkgebied hebben/van voldoende omvang zijn om een erkende en herkenbare regionale arbeidsmarktpartij te kunnen zijn.
- Aangezien er voor de totstandkoming van een netwerk van Poortwachtercentra een aanloopfinanciering vanuit publieke middelen benodigd is, moet voorkomen worden dat er een te groot aantal Poortwachtercentra met een te beperkte omvang wordt opgericht (geen inefficiënte inzet van gemeenschapsmiddelen).

- Het is ongewenst dat er in een regio naast en los van elkaar wordt gewerkt aan de oprichting van meerdere Poortwachtercentra van een te beperkte omvang. Om ongewenste concurrentie tegen te gaan, moet samenwerken dan het motto zijn.
- In het verleden hebben, met name bij de totstandkoming van de Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid en bij de bepaling van de gebiedsindeling van het toenmalige Arbeidsvoorzienig, al analyses plaatsgevonden ten aanzien van de vraag wanneer sprake is van een landelijke dekking van logisch samenhangende regionale arbeidsmarktgebieden.

Hoewel zich dat als vanzelfsprekend niet op voorhand laat voorspellen, is het denkbaar dat de uitkomst van het regionale keuze- en besluitvormingsproces leidt tot de situatie dat er bij een aantal van 20 à 30 rechtspersonen/organisatorische entiteiten¹ kan worden gesproken van een landelijk dekkend netwerk van levensvatbare Poortwachtercentra.

Onder deze rechtspersonen/organisatorische entiteiten kunnen één of meerdere werkgeversnetwerken functioneren. Ook over het aantal van die netwerken zal in de regio per Poortwachtercentrum moeten worden besloten, afhankelijk van de omvang en de samenstelling van de regionale bedrijvigheid, het aantal deelnemers aan het Poortwachtercentrum en de functionaliteiten die het Poortwachtercentrum - op termijn - wil gaan uitoefenen.

¹ Het gegeven dat Poortwachtercentra over een rechtsvorm dienen te beschikken (om bijvoorbeeld personeel in dienst te kunnen nemen of om een startsubsidie aan te vragen), wil niet zeggen dat sprake moet zijn van een institutionalisering of een te grote mate van formalisering van dit arbeidsmarktinstrument. Integendeel zelfs: de kracht van Poortwachtercentra ligt juist in hun dynamiek, de niet bureaucratische werkwijze en het flexibele netwerk. Zie ook wat hierover verder in deze Handreiking is opgenomen.

3 Vier fasen

Het opzetten en laten draaien van een Poortwachtercentrum valt onder te verdelen in vier fasen: een oriëntatiefase, een opbouwfase, een uitvoeringsfase en een groeifase. Per fase is een aantal stappen, keuzes en aandachtspunten aan de orde, die in dit hoofdstuk overzichtelijk zijn geclusterd (en daarmee een soort checklist voor Poortwachtercentra vormen).

De hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 bevatten per fase een nadere toelichting, tips en adviezen. Tot slot gaat hoofdstuk 8 in op de financiering van Poortwachtercentra.

Onderstaand overzicht bevat per ontwikkelingsfase van een Poortwachtercentrum de stappen die daarin - volgens de al gestarte centra - aan de orde (kunnen) zijn. Achter iedere fase is een indicatie van de gemiddeld daarvoor benodigde tijd opgenomen.

Fase	Belangrijkste stappen/aandachtspunten	Duur
1. Oriëntatie	<ul style="list-style-type: none">• Interresseren van een (beperkt) aantal bedrijven en instellingen, een of enkele startbijeenkomsten• Eerste keuzebepaling werkgebied en verkennen aanverwante initiatieven in de regio• Inventariseren mogelijkheden om aan te sluiten bij bestaande netwerken van werkgevers• Aanstellen kwartiermaker• Verkenning financieringsmogelijkheden• Bepalen betrokkenheid werknemersorganisaties• Opstellen informatiefolder	2 maanden
2. Opbouw	<ul style="list-style-type: none">• Opbouwen netwerk, door bijeenkomsten, onderhouden van contacten met relaties en geïnteresseerde partijen en communicatieactiviteiten (bijvoorbeeld een Nieuwsbrief)• Verkenning van en aansluiting bij behoefte deelnemers• Commitment met de bedrijven en instellingen aangaan• Verkennen mogelijkheden in de regio voor het ontvangen c.q. plaatsen van personeel• Keuze organisatievorm en rechtsvorm• Instellen bestuur• Inrichten website• Inrichten basisinfrastructuur waar het organiserend vermogen neergelegd kan worden (zoals een werkplek, een consulent etc.)• Organiseren intervisiebijeenkomsten voor P&O-functionarissen• Het voorbereiden van dataopslag van resultaten van het Poortwachtercentrum• Organiseren van een providerboog (optioneel)	4 à 6 maanden

3. Uitvoering	<p>Afhankelijk van de invulling van (de werkwijze van) het Poortwachtercentrum. In ieder geval:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden en nazorg van matches • Organiseren periodieke bijeenkomsten /vergaderingen bij deelnemende bedrijven en instellingen • Werken aan de verankering en structurering van werkvormen op basis van ervaringen en overwegingen ten aanzien van succes- en faalfactoren • Werken aan het onderhouden en verdere uitbouw van het netwerk, inclusief communicatie, publiciteit en voorlichting 	Continu
4. Groei	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie van huidige dienstverlening: wel/niet uitbreiden? Zo ja, hoe? • Afhankelijk van uitkomsten evaluatie werken aan uitbreiding Poortwachtercentrum • Communiceren over uitbreiding 	Afhankelijk van keuzes

4 Oriëntatiefase (ideevorming)

4.1 Waarom en waartoe

Tijdens de oriëntatiefase krijgen de eerste gedachten met betrekking tot het Poortwachtercentrum vorm. Waarom is in deze regio een Poortwachtercentrum wenselijk, wat moet het vooral wel en niet zijn c.q. vooral wel en niet bieden? Deze periode vergt met name tijd van enthousiaste initiatiefnemers, die in deze fase de kerngroep vormen. Daarnaast vergt deze periode een financiële investering voor onder andere het zo snel mogelijk aanstellen van een kwartiermaker, voor communicatie en voor ruimte. De duur van deze periode hangt af van de tijd die men kan investeren en in hoeverre er al een kerngroep van bedrijven en instellingen is die enthousiast tegenover het idee staat. Als er hard aan getrokken kan worden, duurt deze fase een maand of twee. In deze, relatief intensieve, startfase vinden onder andere een of enkele bijeenkomsten met een kern van bedrijven en instellingen plaats en moet bij de betreffende personen draagvlak ontstaan.

4.2 Vooraf: succesfactoren!

Volgens de Poortwachtercentra, die al langer draaien, is het zaak om vanaf het begin alert te zijn op de belangrijkste succesfactoren, die bepalend zijn voor het van de grond komen en voor de continuïteit van een Poortwachtercentrum. Deze zijn opgenomen in onderstaand kader.

Succesfactoren

- Samenwerking op het terrein van arbeidsmarktbeleid heeft kans op succes als de schaalgrootte 'natuurlijk' aansluit bij de regionaal-economische structuur en problematiek. Sluit met de samenwerkingsstructuur waar mogelijk zoveel mogelijk aan op bestaande structuren.
- Initiatieven smoren regelmatig in het vooraf dichttimmeren van afspraken. Wees dus niet vooraf bezig met structuren, maar maak afspraken over inzet van mensen, middelen en doelen. Op deze wijze wordt er gebouwd aan vertrouwen.
- Zorg ervoor dat het Poortwachtercentrum van, voor én door werkgevers zelf is. Commercialisering van het Poortwachtercentrum is uit den boze.
- Onderschat de administratieve lasten niet. Er moet bijvoorbeeld een rechtspersoon komen en rond de matching zal er het nodige geregistreerd moeten worden.
- Zorg voor zoveel mogelijk diversiteit en voldoende schaal bij de werving van bedrijven en instellingen. Probeer gericht te zoeken naar plaatsingsmogelijkheden voor laaggeschoolden.
- Organiseer netwerkmogelijkheden om bedrijven en instellingen te interesseren voor het Poortwachtercentrum.
- De rol van de consultant is belangrijk. Voorkom een te kwetsbare invulling. Bijvoorbeeld door samenwerking op regionaal niveau.
- Maak het niet ingewikkeld! Ga het gewoon doen!

4.3 Activiteiten en aandachtspunten

1 Vormen van een kerngroep van een beperkt aantal bedrijven en instellingen

Doorgaans ligt aan de start van een Poortwachtercentrum het idee en enthousiasme van enkele personen ten grondslag. Deze kerngroep kan het netwerk van bedrijven en instellingen verder gaan uitbreiden. Soms gaat deze groep lang zelf door met het organiseren van activiteiten, waarbij geen betaalde kwartiermaker wordt aangesteld. Het voordeel hiervan is de sterke binding tussen de deelnemende bedrijven en instellingen en het Poortwachtercentrum (bij uitstek 'van, voor en door werkgevers'). Het nadeel is, dat het erg lang kan duren (iedereen doet het 'er een beetje bij') en/of dat het een te groot beslag gaat leggen op de schaarse vrije tijd van deze 'vrijwilligers'.

Hoe dan ook zijn belangrijke tips ten aanzien van deze fase:

- Begin klein, met actief participerende partijen. Dit werkt vaak succesvoller dan vanaf het begin 'iedereen' bij het initiatief proberen te betrekken.
- Maak bij de netwerkvorming zoveel mogelijk gebruik van bestaande netwerken (bedrijven-kringen VNO-NCW, afdelingen van MKB Nederland etc.). Dit heeft als voordeel dat de elementaire organisatie aanwezig is. De effectiviteit van bestaande netwerken en daarmee de te volgen tactiek zal per regio verschillen.
- Het is van belang dat het project van de deelnemende partijen zelf wordt. Dit kan door ervoor te zorgen dat er eerst een gezamenlijke visie wordt ontwikkeld op de functie van het Poortwachtercentrum die door een eerste groep van deelnemende bedrijven en instellingen wordt vastgesteld.
- Probeer een boegbeeld voor het Poortwachtercentrum te vinden; een paar oud-ondernemers die het bestuur 'smoel' geven, zodat bedrijven en instellingen zeggen 'als die er in zit, dan zal het wel goed zijn'.

2 Het aanstellen van een kwartiermaker

Het is raadzaam niet te lang te wachten met het benoemen van een (betaalde) kwartiermaker. Dit vergroot de kans op het snel kunnen genereren van draagvlak en maakt dat het initiatief sneller van idee tot uitvoering is te brengen. De kwartiermaker is bij voorkeur iemand uit de kring van de deelnemende bedrijven en instellingen, die door de anderen geaccepteerd wordt en die gedeeltelijk (in gemiddeld twee dagen per week kan veel gedaan worden) door zijn of haar bedrijf/instelling wordt vrijgesteld. Zijn of haar opdracht is, om in vier á zes maanden het draagvlak en de (financiële) mogelijkheden voor een Poortwachtercentrum te onderzoeken en - bij een positief resultaat - de start voor te bereiden (zie voor de kosten van een kwartiermaker hoofdstuk 8).

Belangrijk is het profiel van de kwartiermaker:

Profiel kwartiermaker:

De kwartiermaker moet een echte netwerker zijn, iemand die de schouders er onder kan en wil zetten. Hij of zij moet de taal van de ondernemers spreken en partijen met elkaar kunnen verbinden. Hij of zij denkt organisatie- en sectoroverstijgend en buiten de bestaande kaders, is creatief, vasthoudend, proactief en initiatiefrijk. Belangrijk is verder dat de kwartiermaker is gericht op overdracht van de activiteiten wanneer deze zich daadwerkelijk hebben ontwikkeld.

In de rest van dit hoofdstuk en in hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op de activiteiten waar de kwartiermaker mee te maken heeft.

3 Verkennen van en contacten leggen met aanverwante initiatieven in de regio

Als het idee is ontstaan om een Poortwachtercentrum op te starten, is het verstandig om na te gaan op welke schaal het centrum zou moeten gaan werken, of er al soortgelijke initiatieven in de regio zijn, en zo ja, de vraag te stellen of het niet verstandig is om daarbij aan te haken of tenminste afstemming mee te zoeken. ‘Concurrerende initiatieven’ rijden elkaar vroeg of laat in de wielen. Omgekeerd kan samenwerking niet alleen betere resultaten (meer bedrijven en instellingen, meer vacatures, meer kandidaten, meer diversiteit, meer financiële armslag, minder - financiële - kwetsbaarheid) opleveren, maar ook kostenbesparing door betere efficiency.

In de praktijk van al goed draaiende Poortwachtercentra is de situatie overigens dat aanpalende regio's soms als subregio's aanhaken. Daarbij blijft de 'organische' samenhang (natuurlijke netwerken doordat ze overzichtelijk en beperkt zijn) van de subnetwerken in stand en wordt intussen gebruik gemaakt van de infrastructuur van een al bestaand centrum. De subregio's kunnen overigens best naast elkaar blijven bestaan, maar afstemming is wel noodzakelijk (ter voorkoming van concurrentie en witte vlekken).

Bij het bepalen van de schaal waarop een Poortwachtercentrum gaat werken (c.q. de regioafbakening) speelt een aantal factoren een rol zoals: de functionaliteiten van het Poortwachtercentrum (nu en in de toekomst), het aantal aanwezige bedrijven en instellingen, de omvang van de werkgelegenheid, de regionale arbeidsmarkt, reeds bestaande infrastructuren, mogelijkheden voor startsubsidie. Samenwerking op het terrein van arbeidsmarktbeleid heeft kans op succes als de schaalgrootte 'natuurlijk' aansluit bij de regionaal-economische structuur en problematiek. Sluit met de samenwerkingsstructuur waar mogelijk zoveel mogelijk aan op bestaande structuren.

Voor het verkrijgen van een landelijke startfinanciering is het vanzelfsprekend van belang om - als er een landelijk startfonds komt, dat eisen stelt ten aanzien van de schaal/regionale omvang - daar rekening mee te houden.

4 Zorg voor goed informatiemateriaal

Goed PR-materiaal is van belang om:

- Helder de meerwaarde van het Poortwachtercentrum over het voetlicht te brengen, opdat het netwerk wordt uitgebreid met geïnteresseerde bedrijven en instellingen.
- De professionaliteit van het Poortwachtercentrum uit te stralen.
- Het netwerk van bedrijven en instellingen te voeden en het Poortwachtercentrum onder de aandacht te houden voor maximale benutting van de mogelijkheden ervan.

Anderzijds geldt ook hier: 'met mate'. De praktische, niet-institutionele cultuur vraagt om bijbehorend PR-materiaal: niet te glossy, kort en zakelijk, maar wel enthousiasmerend en activerend.

Overigens is het in de oriëntatiefase vanzelfsprekend nog niet duidelijk hoe het Poortwachtercentrum er qua aanbod en overige kenmerken uit gaat zien, zodat bijvoorbeeld een wervende folder alleen nog maar op hoofdlijnen kan zijn. Zie voor een voorbeeld van een informatiefolder bijlage 5 in deze Handreiking.

5 Bepalen betrokkenheid werknemersorganisaties

Poortwachtercentra zijn weliswaar samenwerkingsverbanden c.q. netwerken van, voor en door werkgevers, maar richten zich toch vooral op het kanaliseren van de - gedwongen en vrijwillige - arbeidsmobiliteit van hun werknemers.

Het is daarom van belang om in deze fase na te denken over de manier waarop (landelijke en/of regionale) werknemersorganisaties bij het Poortwachtercentrum betrokken kunnen worden.

Die betrokkenheid kan op de volgende manieren vorm krijgen:

- Het vervullen van een mede-initiërende rol bij de opstart en de uitbouw van het Poortwachtercentrum.
- Het via kaderleden die deelnemen in medezeggenschapsorganen van bedrijven en instellingen, stimuleren van die bedrijven en instellingen om zich bij het Poortwachtercentrum aan te sluiten.
- Het leveren van een bijdrage aan of het op een wat grotere afstand toetsen van het verloop van de gedwongen of vrijwillige arbeidsmobiliteit van werknemers op een vanuit de optiek van die werknemers kwalitatief goede wijze.
- Het bijdragen aan het oplossen van eventuele knelpunten in de arbeidsvoorwaardelijke en pensioenrechtelijke sfeer, die de intermediaire activiteiten van het Poortwachtercentrum onnodig of onbedoeld belemmeren.
- Het bevorderen van de totstandkoming van sectoraal en intersectoraal gerichte scholings- en opleidingstrajecten en het stimuleren van werknemers om aan die trajecten deel te nemen om op die wijze hun inzetbaarheid op de regionale arbeidsmarkt te vergroten.

6 Verkennen van de financieringsmogelijkheden

Zie voor meer informatie over de financiering van een Poortwachtercentrum hoofdstuk 8 van deze Handreiking.

5 Opbouwfase (wat en hoe)

5.1 Wat en hoe

In deze fase wordt het idee van een Poortwachtercentrum geconcretiseerd. Welke eisen en wensen worden aan een Poortwachtercentrum gesteld, welke functies moet het vervullen, wat valt er wel en niet onder, etc.? Hoe komt het Poortwachtercentrum eruit te zien (rechtsvorm, organisatie, netwerken, werkwijze, etc.). Het 'kwartiermaken' gaat nu echt van start. Het opbouwen van een netwerk kost tijd en zal, afhankelijk van de inzet en het enthousiasme onder bedrijven en instellingen, zo'n vier tot zes maanden duren.

5.2 Te verrichten activiteiten en aandachtspunten

1 Opbouwen van een netwerk

Bij het opbouwen van een netwerk gaat het onder meer om het organiseren van bijeenkomsten, om het onderhouden van contacten met relaties en geïnteresseerde partijen en om communicatieactiviteiten. Daarbij moet vooral rekening worden gehouden met de volgende ervaringen van bestaande Poortwachtercentra:

- Kies voor grote bedrijven en instellingen een andere benadering dan voor kleine bedrijven en instellingen. Bij grote bedrijven en instellingen kost het vaak tijd om intern draagvlak te mobiliseren voor deelname aan een Poortwachtercentrum. Argumenten in termen van kosten en baten kunnen daarbij behulpzaam zijn. Bij kleinere werkgevers speelt veel meer een rol dat een Poortwachtercentrum kan bijdragen aan het oplossen van een probleem met een werknemer. Bij zowel grote, als kleinere werkgevers kan benadrukt worden dat het Poortwachtercentrum een rol kan vervullen in de werving van personeel.
- Communicatie (zowel binnen als buiten het netwerk) heeft een ondersteunende rol. Websites kunnen hiervoor gebruikt worden (zie verderop). Maar in de praktijk blijkt dat communicatie in de geschreven media (zowel regionale pers, als 'pers' van ondernemersverenigingen) meer bijdraagt tot bekendheid van het Poortwachtercentrum. Denk daarbij aan communicatie via lezingen en ondernemersbijeenkomsten en aan berichtgeving hierover. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van een Nieuwsbrief, mailings, e.d.
- Zoals eerder aangegeven: zorg voor een heterogeen netwerk. Kleine en grotere bedrijven en instellingen, verschillende sectoren. Een grotere diversiteit zorgt voor meer matchingsmogelijkheden (met name voor lager geschoolden).

- Om praktische redenen moet het netwerk op een geografisch niet te uitgebreide schaal gestalte krijgen. Dit zowel met het oog op reistijd voor overleg van de netwerkpartners, als vanwege het gebied waarbinnen een werknemer eventueel een baan bij een andere werkgever wil aanvaarden. Overigens kan een Poortwachtercentrum, zoals eerder aangegeven, meer dan één subnetwerk omvatten. Met andere woorden, het bestuurlijk-organisatorische netwerk kan groter zijn dan de subnetwerken van samenwerkende bedrijven en instellingen. Het gestelde over een geografisch niet te uitgebreide schaal heeft betrekking op de subnetwerken.

Bereiken en betrekken van kleinere werkgevers

Kleinere werkgevers weten het Poortwachtercentrum niet altijd te vinden, maar wel de regionale of lokale ondernemersverenigingen. Zorg er daarom voor dat het Poortwachtercentrum bekend is bij het regionaal/lokaal georganiseerde bedrijfsleven en dat het gebruik kan maken van deze bestaande infrastructuur (bijvoorbeeld door het opnemen van het Poortwachtercentrum op de website van de regionale/lokale ondernemersvereniging).

2 Verkenning van en aansluiting op behoeften van de deelnemers

Luister goed naar de vragen en wensen van de deelnemende bedrijven en instellingen. Zij bepalen welke functies het Poortwachtercentrum voor hen moet gaan vervullen. Wees daarbij realistisch. Stel duidelijke prioriteiten. Niet te veel in één keer, laat het Poortwachtercentrum stap voor stap groeien.

Afhankelijk van de vraag van de deelnemende bedrijven en instellingen en de cultuur en de werkwijze in de regio, kunnen bijvoorbeeld de volgende functies in één keer, stap voor stap, gedeeltelijk of allemaal worden vervuld:

- Delen van kennis van re-integratie van zieke en met werkloosheid bedreigde werknemers en van de praktische toepassing van instrumenten.
- Voorlichting met een preventief karakter.
- Adviesverlening rond en/of begeleiding van concrete re-integratiegevallen.
- Matchbijeenvakomen van werkgevers.
- Ondersteuning en eventueel bemiddeling bij de plaatsing van geschikte werkzoekenden op openstaande vacatures.
- Gezamenlijke invulling of inkoop van personeelsvoorzieningsinstrumenten, zoals scholing en opleidingen, het voeren van periodieke functioneringsgesprekken, maatregelen in de sfeer van gezondheidsmanagement en de toepassing van workability-index.
- Het samen optreden als klant, opdrachtgever en gesprekspartner richting andere regionale arbeidsmarktpartijen.

3 Het aangaan van commitment met de bedrijven en instellingen

Commitment van de P&O-ers van bedrijven en instellingen is belangrijk, maar vaak zal juist de bestuurslaag in een bedrijf of instelling (ook) achter het idee moeten staan. Belangrijke noties hierbij zijn:

- Een Poortwachtercentrum functioneert op basis van een 'gentlemen's agreement'. Contracten/overeenkomsten voor deelname zijn te dwingend, zorgen voor een te grote afstand en schrikken zeker in de oriëntatie- en opbouwfase af.

- Spreek - voor die onderdelen die zich ervoor lenen - streefcijfers af. Het symboliseert de betrokkenheid en doelstelling van de netwerkdeelnemers en 'dwingt' tot voortgang. Maak de streefcijfers ambitieus, maar reëel. Mogelijke streefcijfers zijn:
 - aantal kernleden en deelnemende leden
 - plaatsingspercentage
 - afname (in %) langdurig ziekteverzuim
 - afname (in %) instroom in de WGA en de IVA.
- Spreek heldere spelregels af over taken en verantwoordelijkheden.
- Bovenal: benadruk het principe van 'geven en nemen' (niet alleen werknemers inbrengen in het netwerk, maar ook ontvangen) en spreek elkaar daarop aan. Dit principe blijkt in de praktijk van bestaande Poortwachtercentra één van de grootste valkuilen te zijn (er worden vooral werknemers ingebracht, maar niet ontvangen). Zij pleiten er dan ook voor om dit principe sterk aan te zetten: als er (langdurig) geen vacatures worden ingebracht, dan worden er ook geen 'zaken' (meer) gedaan. Het overnemen van personeel van collega-werkgevers kan juist een heel goed middel zijn om personeelsproblemen op te lossen. Een medewerker die vanwege een beperking bij de ene werkgever niet meer kan functioneren, kan bij een andere werkgever juist nog heel goed aan de slag. Een voorbeeld:

“Een calculator en werkvoorbereider bij een kleine aannemer raakte overspannen. Terugkeer was geen optie, omdat daar het risico te groot was en hij in het oude patroon zou terugvallen. Hij is bij een grote aannemer terecht gekomen, waar het werk over meer collega's verdeeld kan worden.” (Annemarie Zuidweg, voorzitter Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid).

Hoe dan ook is deelname vanzelfsprekend niet afdwingbaar. Het succes staat of valt met de resultaten en met het appel dat bedrijven en instellingen over en weer op elkaar doen. Hierover moet bij de start al voldoende zekerheid bestaan.

4 Verkennen van mogelijkheden in de regio voor het ontvangen c.q. plaatsen van personeel

De kernactiviteit van een Poortwachtercentrum is het faciliteren van van werk naar werk-activiteiten: het bieden van de gelegenheid aan werknemers om aan de slag te gaan bij collega-bedrijven en instellingen en het open staan van bedrijven en instellingen voor werknemers van collega-bedrijven en instellingen. Kortom: matching. Daartoe moet zicht worden gecreëerd op plaatsingsmogelijkheden en dus moeten alle deelnemende bedrijven/instellingen en het type werk goed in beeld zijn. Daarvoor zijn uiteenlopende manieren in omloop. In bijlage 7 is een voorbeeld van een vraag-aanbod matrix opgenomen. Deze wordt meestal gebruikt tijdens match-bijeenkomsten, maar kan ook van dienst zijn in deze fase.

5 Keuze voor een rechtsvorm en het instellen van een bestuur

Poortwachtercentra worden tot nu toe vaak opgericht en in de beginfase gerund door medewerkers van de deelnemende bedrijven en instellingen, die dit onbezoldigd doen naast hun werk. In de praktijk blijkt dat vervolgens de behoefte ontstaat om (de structuren van) het Poortwachtercentrum iets meer te formaliseren, bijvoorbeeld met het oog op het in dienst nemen van een consulent of het openen van een bankrekening. Hiervoor is rechtspersoonlijk-

heid nodig, anders wordt namelijk één van de vrijwilligers of één van de deelnemende bedrijven/instellingen werkgever van de consulent of eigenaar van de bankrekening (met alle consequenties van dien). Daarnaast kan het oprichten van een rechtspersoon handig zijn om de deelname en de invloed van de verschillende bedrijven en instellingen formeel te regelen. Bovendien is een rechtsvorm nodig voor het aanvragen van een (start)subsidie.

Keuze rechtsvorm

Voor een Poortwachtercentrum komen de stichting en de vereniging als rechtsvormen² in aanmerking, omdat dit rechtspersonen zijn zonder winstoogmerk. Ook de praktijk leert dat waar Poortwachtercentra kiezen voor rechtspersoonlijkheid, dit meestal stichtingen of verenigingen zijn.

Van die twee is de stichting de lichtere vorm. De reden is dat de stichting minimaal één orgaan kent, namelijk het bestuur, terwijl de vereniging minimaal twee organen kent: naast het bestuur, een algemene ledenvergadering. Hoe zwaar of licht de rechtspersoon precies is, bepalen de statuten, voor zowel de stichting als voor de vereniging. Dat geldt ook voor oprichting, statutenwijzing en ontbinding. Dat betekent dus ook dat in een concreet geval een stichting zwaarder kan zijn 'opgetuigd' dan een vereniging. Bij oprichting moeten dus de juiste afwegingen worden gemaakt en vervolgens in de statuten worden neergelegd. Daarbij heeft de wetgever veel ruimte gelaten voor eigen invulling.

In bijlage 3 wordt nader ingegaan op overwegingen bij de keuze van de rechtsvorm. In bijlage 4 is een voorbeeld van een oprichtingsreglement opgenomen.

6 Het inrichten van een website

Hiervoor is al aangegeven, dat communicatie (zowel binnen als buiten het netwerk) een ondersteunende rol heeft. Een website is hierbij niet het belangrijkste, maar wel een modern, toegankelijk medium met toegevoegde waarde voor het bereik en de groei van een Poortwachtercentrum. Het voert te ver om op deze plaats in te gaan op het succesvol inrichten van een website. Bestaande websites van Poortwachtercentra zijn te vinden via www.kroonophetwerk.nl.

Veel geraadpleegd is de website van het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord: www.poortwachtercentrum.nl.

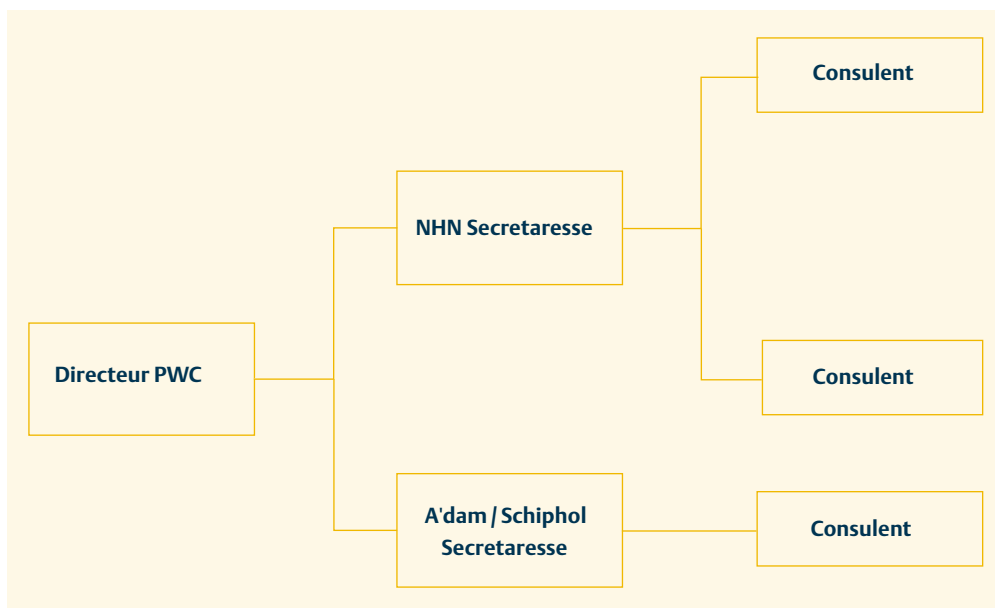
Wat dit betreft is een mogelijk landelijk initiatief vanuit het Werkgeversforum Kroon op het Werk voor regio's erg interessant. Daar is het idee opgevat om een centrale portal op te richten met een centraal deel en links naar de diverse regionale Poortwachtercentra. Daarmee is een voor bedrijven en instellingen herkenbaar platform te creëren. In de publicatie 'Ondersteuning totstandkoming netwerk van Poortwachtercentra' wordt een dergelijke centrale portal expliciet benoemd.

² Een coöperatie is een bijzondere vorm van een vereniging. Alles wat wordt vermeld over de vereniging is dus ook van toepassing op een coöperatie. Het bijzondere aan de coöperatie is dat het een vereniging is die ten doel heeft in bepaalde 'stoffelijke behoeften' van haar leden te voorzien en een onderneming runt (denk bijvoorbeeld aan de Rabobank).

7 Inrichten basisinfrastructuur/organiserend vermogen

En dan zijn daar natuurlijk de andere, door de kwartiermaker te regelen operationele zaken, die op orde moeten zijn voordat de uitvoeringsfase start. Denk hierbij aan personeel (directeur/manager, consulent, secretariële ondersteuning), een ingerichte werkplek, telefonische bereikbaarheid, verzekeringen, kleine kas. Het gaat om die zaken, die randvoorwaardelijk zijn voor het organiserend vermogen van een Poortwachtercentrum. Voorkomen moet worden dat langdurig te zwaar wordt geleund op vrijwilligers. Dit heeft zijn charmes, maar is volgens de meeste Poortwachtercentra te kwetsbaar en voldoet niet aan de eisen van continuïteit en professionaliteit. Bij de basisinfrastructuur is de inzet van een consulent cruciaal (vooral voor kleinere bedrijven en instellingen; zie verder par. 6.2). De consulent vormt namelijk de ‘backbone’ van het Poortwachtercentrum.

In onderstaande (fictieve) figuur is bij wijze van voorbeeld in beeld gebracht hoe de organisatie van een Poortwachtercentrum met twee subregio's eruit zou kunnen zien. Hierbij is de regio Amsterdam/Schiphol bij de Stichting Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord aangehaakt. Er is één directeur met twee subregio's. In elke regio werkt onder diens leiding een secretaresse. Naast de secretaresse, stuurt de directeur in Noord-Holland Noord twee consulenten aan en in Amsterdam/Schiphol één (minder aangesloten bedrijven en instellingen, minder werknemers). Het werk wordt in de subregio's gedaan, terwijl de bedrijfsvoering, de administratie, het management etc. eenduidig is belegd. De directeur heeft - naast aansturing van de secretaresses en de consulenten - als taak om te zorgen voor PR/communicatie naar regionale/lokale ondernemersclubs en ketenspelers. De consulent stuurt P&O-overleggen aan, bezoekt bedrijven en instellingen en helpt (incidenteel) individuele probleemgevallen oplossen. Amsterdam/Schiphol heeft in dit voorbeeld aansluiting gezocht vanwege de expertise en ervaring van Noord-Holland Noord en met het oog op efficiency/lagere kosten. Er is niet één grotere regio, maar twee subregio's, omdat dit de gewenste schaal te boven zou gaan en omdat er sprake is van twee gebieden met verschillende netwerken, culturen etc.



8 Organiseren van intervisiebijeenkomsten voor P&O-functionarissen

Het Poortwachtercentrum moet tussen de oren van de P&O-ers van de deelnemende bedrijven en instellingen komen te zitten. Bestaande Poortwachtercentra hebben goede ervaringen met intervisiebijeenkomsten voor P&O-ers. Een Poortwachtercentrum is meer dan een matchingspunt van vraag en aanbod van vacatures en kandidaten. Het is een samenwerkingsverband, een netwerk met een belangrijke persoonlijke component (belangrijke factor voor succes).

Intervisiebijeenkomsten voeden dit facet van het Poortwachtercentrum. P&O-ers komen hierin bijeen om te netwerken, om informatie te verkrijgen ten aanzien van bijvoorbeeld (regionale) ontwikkelingen op het gebied van de personeelsvoorziening, om informatie te delen als ervaringsdeskundigen en om in contact te komen met instanties als UWV, gemeenten en CWI. Ook kan tijdens deze bijeenkomsten (een begin van) matching plaatsvinden, of de bijeenkomsten kunnen uitgroeien tot matchingsbijeenkomsten.

De omvang en opzet van P&O-overleggen (waarin wordt gematcht) wisselt. In Noord-Holland Noord functioneren vijf P&O-overleggen per subregio (een zesde is in oprichting). De andere draaiende Poortwachtercentra beschikken ieder over één overleg waar gematcht wordt, maar deze bijeenkomsten zijn tevens gericht op informatie-uitwisseling. De meest recente P&O-overleggen hebben tussen de 10 en 20 deelnemers. De frequentie van de bijeenkomst varieert van 2 à 3 keer per jaar tot 4 à 6 keer per jaar.

Vanzelfsprekend houden deze bijeenkomsten niet op na de opbouwfase. Er wordt in dit hoofdstuk aandacht aan geschonken, omdat het de ervaring is dat hiermee vroeg moet worden begonnen, zodat het Poortwachtercentrum van begin af aan als ‘van en voor werkgevers’ wordt gezien en ervaren. En werkgevers ook al in een vroeg stadium zien en ervaren wat het Poortwachtercentrum voor hen kan betekenen.

9 Voorbereiden dataopslag voor resultaten van het Poortwachtercentrum

Op het moment dat het Poortwachtercentrum operationeel wordt, moet de administratie goed geregeld zijn. Werkgevers (en ook werknemers) gaan bellen en er worden diensten geleverd (matching, advisering, bijeenkomsten, nazorg, wat ook maar de keuze voor het dienstverleningsconcept is) en dat moet goed worden geregistreerd. Zowel ten behoeve van de uitvoering (het primaire proces van het Poortwachtercentrum), als ten behoeve van de verantwoording.

10 Voorzien in een providerboog

De dienstverlening en toegevoegde waarde van het Poortwachtercentrum kan worden vergroot door te voorzien in een ‘providerboog’. Dit is een netwerk van ‘aanbevolen’ professionele hulpverleners (interventiebedrijven), die voldoen aan bepaalde criteria (bijvoorbeeld binnen 24 uur een afspraak met de cliënt, binnen een bepaalde termijn schriftelijk rapporteren over de voortgang). Een Poortwachtercentrum voorziet in netwerken voor matching en in individuele gevallen kan een consulent behulpzaam zijn. Soms zal echter meer specialistische hulp nodig zijn, bijvoorbeeld van een arbeidsdeskundige, coach, psycholoog of mediator.

Welke bedrijven in de providerboog worden opgenomen, is afhankelijk van de vraag van de bedrijven en instellingen. Wil een Poortwachtercentrum gaan werken met een providerboog, dan kan het handig zijn om bedrijven en instellingen zelf contact te laten onderhouden met de aanbieders van diensten.

Een voorbeeld van een Poortwachtercentrum, dat werkt met een providerboog, is Vereniging De Noaber.

Vereniging de Noaber³

Vereniging de Noaber is een brancheoverschrijdend netwerk van bedrijven en instellingen dat de algehele mobiliteit van personeel bevordert. De Noaber is samenwerkingsverbanden aangegaan met dienstverleners die handelen conform het Noaber-keurmerk en die de leden van de Vereniging een Noaber-korting aanbieden op hun diensten. Zo kunnen werkgevers met korting gebruik maken van onder andere re-integratie, arbeidsdeskundig advies, personeelsadvies en psychodiagnostisch onderzoek.

³ www.noaber.nl

6 Uitvoeringsfase (in actie)

6.1 Poortwachtercentrum operationeel

Na het kwartiermaken, gaat het Poortwachtercentrum daadwerkelijk van start. In de uitvoeringsfase wordt het Poortwachtercentrum gebruikt, draaiende gehouden en onderhouden. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de kernactiviteit in deze fase: de matching. Vervolgens komen overige activiteiten en aandachtspunten in deze fase aan bod.

6.2 Matching

Aan bemiddeling en matching wordt door de Poortwachtercentra op uiteenlopende wijze invulling gegeven. In alle gevallen is een absolute voorwaarde voor een geslaagde re-integratie dat er wordt voldaan aan het principe 'de juiste man/vrouw op de juiste plek'. De kracht van het matchen door een Poortwachtercentrum zit in:

- het sectoroverstijgende karakter,
- een plaatsing kan tijdelijk en definitief zijn,
- het is niet-commercieel,
- de werkgevers zijn betrokken bij de matching en nazorg.

Belangrijk is dat er 'open kaart' wordt gespeeld over de te re-integreren werknemers en dat er vertrouwen bestaat tussen de werkgevers. Werkgevers kunnen niet alleen kandidaten brengen, maar moeten ook bereid zijn mogelijkheden te bieden aan kandidaten van andere werkgevers en hier kansen in zien.

Kies ook voor een wijze van communicatie tussen deelnemers die past bij de (regionale) vergadercultuur en werkwijze: in de ene regio kan - als het om re-integratie gaat - veel via telefoon en e-mail afgehandeld worden, in de andere is persoonlijk contact of regelmatig overleg meer gebruikelijk of gewenst.

6.2.1 Manieren van matchen

Er zijn verschillende mogelijkheden voor het matchen van vraag en aanbod (combinaties zijn mogelijk):

- a Door middel van een eigen consulent.
- b Door middel van een ingehuurd bedrijf/consulent.
- c Tijdens bijeenkomsten.
- d Met behulp van een (elektronische) vacaturebank.

Bestaande Poortwachtercentra geven aan dat de inzet van een consulent cruciaal is om iets voor kleinere bedrijven en instellingen te kunnen betekenen. Kleine bedrijven en instellingen zijn immers niet in staat iedere keer zelf naar matchingsbijeenkomsten te komen. Voordelen van de keuze voor een eigen of een ingehuurde consulent zijn verder de onafhankelijkheid van de consulent en de inhoudelijke kennis op het gebied van re-integratie.

Wanneer gebruik wordt gemaakt van een consulent, dan is een onmisbaar onderdeel van zijn of haar profiel, dat de consulent kennis heeft van de arbeidsmarkt en de bedrijven en instellingen in de regio. De consulent moet goed zijn in het leggen van contacten met bedrijven en instellingen, een echte netwerker zijn en de taal van de bedrijven en instellingen spreken. Verder is affiniteit met de doelgroep (werknemers die uit moeten zien naar ander werk) en met wat die in deze fase doormaakt essentieel. Zo heeft het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord goede ervaringen met de inzet van een ervaringsdeskundige als consulent; iemand die zelf ziek is geweest en om die reden op zoek moest naar ander werk.

Een risico bij de inzet van zowel een eigen, als een ingehuurde consulent is het 'gooi maar over de schutting'-gedrag. Het verantwoordelijk blijven voelen en actief meewerken door bedrijven en instellingen kan worden bevorderd door het bedrijf/de instelling een rol te geven in het traject van hun werknemer. Bijvoorbeeld door de leidinggevende of de P&O-functionaris van de kandidaat verantwoordelijk te maken voor het case management (zie IGOM Spoort, www.igom.nl).

Matchen met behulp van een eigen consulent: Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord

De consulent doet de intake, maakt met de cliënt een plan van aanpak en verspreidt informatie over de cliënt onder de contactpersonen van de deelnemende bedrijven en instellingen. Daarnaast is de consulent ongeveer 2 dagen per week bezig met het onderhouden van het werkgeversnetwerk en 1 dag per week met het professionele netwerk. De consulent kent de bedrijven en instellingen goed en gaat regelmatig langs bij bedrijven en instellingen.

Een voorbeeld van matching tijdens bijeenkomsten is het Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid:

Matchen tijdens bijeenkomsten: Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid

Het is belangrijk dat de deelnemers aan de bijeenkomsten mensen zijn die een beslissing kunnen nemen. Van te voren kunnen bedrijven en instellingen een matchingsformulier (zie Bijlage 8) invullen waarop ze aangeven wie ze nodig hebben of wie ze aan kunnen bieden. Dit gebeurt anoniem. De bijeenkomst begint met het bespreken van een thema. Daarna een lunch of drankje en dan begint het matchen.

Een matchbijeenkomst is bedoeld voor alle leden van het netwerk (i.c. werkgevers), zowel bestuurders als P&O-ers zijn welkom. Het CWI wordt ook vaak uitgenodigd voor de bijeenkomsten. En in sommige gevallen nemen ook commerciële dienstverleners aan de bijeenkomst deel. Een matchbijeenkomst vindt in praktijk meestal eens in de twee maanden plaats. Voorafgaand aan de bijeenkomst kunnen er formulieren worden ingevuld waarop bedrijven en instellingen kunnen aangeven wie ze nodig hebben of wie ze aan kunnen bieden (zie bijlage 8 of de website www.vno-ncwwest.nl onder het kopje 'projecten'). Tijdens de bijeenkomst worden de formulieren onder leiding van een 'voorzitter' uitgewisseld en kunnen bedrijven en instellingen aangeven of ze belangstelling hebben voor een kandidaat. Bij belangstelling wisselen de P&O-functionarissen van de betreffende werkgevers visitekaartjes uit en maken de afspraak om verder te praten.

Een nadeel van het matchen tijdens bijeenkomsten kan zijn dat er geen zicht is op hoe het traject daarna verloopt. Is de match echt doorgegaan? Zijn werknemer en werkgever tevreden? Om dit probleem te ondervangen kan iemand (bijvoorbeeld een consultant) worden aangetrokken die bedrijven en instellingen kan nabellen en mogelijk nazorg kan leveren. Verder is het lastig kleine bedrijven en instellingen evenredig te bedienen.

Noaber kiest ervoor om een bedrijf in te huren en werkt bovendien met een elektronische vacaturebank:

Matchen via een ingehuurd bedrijf en een elektronische vacaturebank: Noaber

Het Noaberplein is een virtueel medium dat vraag en aanbod van personeel op elkaar afstemt. Het is een samenwerkingsverband tussen de regionale werkgeversvereniging Noaber en het mobiliteitsbureau van de Dion-groep, Mobiflex. Het op het Noaberplein gepresenteerde aanbod zijn cliënten van Mobiflex, die om wat voor reden dan ook op zoek zijn naar een nieuwe, werkzame toekomst. Over het algemeen betreft het werknemers die door een arbeidshandicap hun huidige functie niet meer kunnen of mogen uitvoeren. Tevens bevat het werknemers die door reorganisaties gedwongen worden hun geluk elders te zoeken. Werkgevers kunnen via het Noaberplein hun vacatures presenteren waarbij automatisch matches worden gemaakt.

Verder is het vermeldenswaardig dat Warber Leeuwarden bij de matching goede ervaringen heeft met het laten bijhouden van logboekjes door re-integratiekandidaten. Kandidaten vermelden daarin ook hun eigen 'gebruiksaanwijzing'. Verder wordt er actief en intensief gewerkt aan de matching: men 'zoekt de klus bij de kandidaat' en niet andersom.

6.2.2 Belemmeringen bij het matchen

Belemmeringen bij het matchen kunnen onder meer zijn:

- Arbeidsvoorwaardelijke verschillen tussen functies, waardoor bijvoorbeeld nadelige gevolgen voor het inkomen of de pensioenrechten kunnen optreden.
- Belemmeringen van psychosociale en/of culturele aard. Bijvoorbeeld een werknemer die na een lang ziekteverlof of een arbeidsconflict weer aan het werk moet of iemand die de overstap moet maken van een groot naar een klein bedrijf/instelling (of andersom).
- Niet goed aansluiten van vraag (vacatures) en aanbod (competenties van de werknemers). Vooral laaggeschoolde werknemers hebben hiermee te maken.

Mogelijke oplossingen hiervoor kunnen zijn:

- Arbeidsvoorwaardelijke belemmeringen: detacheren, (tijdelijk) opplussen van het salaris, meegeven van een vergoeding om de 'terugval' te compenseren.
- Belemmeringen van psychosociale en/of culturele aard: tijdelijke plaatsing (detachering) zodat een kandidaat weer een positieve werkhouding krijgt en/of anders tegen zijn werk gaat aankijken. Ook kan het als leerproces fungeren voor de diverse betrokkenen. Detachering als tussenschakel geeft extra mogelijkheden en grotere slagingskansen.

Daarnaast kunnen werknemers door middel van een oriëntatiestage zich een goed beeld vormen van een bedrijf/instelling en een branche. Zie voor ervaringen met en de toepassing van oriëntatiestages bijvoorbeeld www.intersectoralemobiliteit.nl. Verder kunnen een goede advisering en begeleiding door bijvoorbeeld een extern deskundige (coach, mediator, psycholoog, e.d.) behulpzaam zijn.

- Aansluiting vraag en aanbod: hierin kan ten dele preventief worden voorzien door een goede, pluriforme samenstelling van het werkgeversnetwerk, inclusief het gericht aanvullend werven van specifieke (soorten) bedrijven en instellingen. Ook het bij- of omscholen door het oude en/of het nieuwe bedrijf/instelling om plaatsing mogelijk te maken kan in voorkomende gevallen een oplossing zijn.

Uiteraard geldt dat in alle gevallen het belangrijk is te anticiperen op bovenstaande moeilijke gevallen, zodat bijtijds de juiste maatregelen genomen kunnen worden om een soepele overgang mogelijk te maken. Met name in dit soort moeilijker gevallen kan een consulent een zeer zinvolle rol vervullen.

6.3 Uit te voeren activiteiten en aandachtspunten

De uit te voeren activiteiten in deze fase hangen af van de behoefte van de deelnemende bedrijven en instellingen. Deze behoeften zijn verkend in de opbouwfase en vormen het uitgangspunt voor de omvang en aard van de dienstverlening van het Poortwachtercentrum. In ieder geval worden de volgende activiteiten aanbevolen om consequent en actief te blijven ondernemen als een Poortwachtercentrum eenmaal in uitvoering is.

1 Voorbereiding en nazorg van matches

Op de matching zelf is in de vorige paragraaf uitgebreid ingegaan. Belangrijk aandachtspunt hierbij is, dat zicht moet worden gehouden op de resultaten en vervolgacties. Bijvoorbeeld via een consulent en een database.

2 Organiseren van periodieke bijeenkomsten bij deelnemende bedrijven en instellingen

Periodieke bijeenkomsten bij deelnemende bedrijven en instellingen vergroten binnen het netwerk de kennis over elkaar, verstevigen daarmee de interne samenhang en vergroten daarmee het actief gebruik (inbrengen en opnemen van kandidaten/vacatures) van het Poortwachtercentrum. Belangrijk hierbij is:

- Laat bedrijven en instellingen beurtelings bijeenkomsten (vergaderingen) bij hen zelf organiseren en laat de gastheer een bedrijfspresentatie/rondleiding verzorgen.
- Het Poortwachtercentrum is van, voor en door werkgevers. Bedrijven en instellingen moeten het gevoel hebben dat het Poortwachtercentrum van henzelf is en elkaar willen helpen.

3 Werken aan de verankering en structurering van werkvormen

Het komt de ontwikkeling van het Poortwachtercentrum ten goede, als reflectiemomenten worden ingebouwd (wat gaat goed/niet goed, wat zijn succes- en faalfactoren, wat moet anders, etc.). Tegelijkertijd is het wel zaak om dit niet op te tuigen met intensieve monitoring en evaluatie. Dit beperkt, aldus de lopende Poortwachtercentra, de spontaniteit en creativiteit (zie de eerder gemaakte opmerkingen over het voorkomen van institutionalisering, bureaucrativering en commercialisering).

4 Werken aan het onderhouden en verder uitbouwen van het netwerk

Na de start van het Poortwachtercentrum moet worden gezorgd voor een continue communicatie- en informatiestroom, zodat het Poortwachtercentrum constant onder de aandacht blijft. Dat kan langs diverse wegen. Met ondernemersverenigingen kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat het Poortwachtercentrum een vast agendapunt is bij hun bijeenkomsten. Juist die nauwe, natuurlijke verbinding met de bedrijven en instellingen maakt het initiatief van de Poortwachtercentra zo bijzonder en veelbelovend.

- Ten aanzien van PR en communicatie is het goed de volgende punten in de gaten te houden:
- Zorg dat de website actueel blijft en informatie bevat die triggert om regelmatig de website te bezoeken. Een elektronische nieuwsbrief kan hierin een goede rol vervullen.
 - Support van landelijke werkgeversorganisaties (VNO-NCW, MKB-Nederland) is belangrijk. Nog belangrijker is blijvende aandacht voor een goede binding (ook in bestuurlijke zin) met het regionaal georganiseerde bedrijfsleven (ondernemerskringen/-verenigingen, regionale MKB-vertegenwoordigers, werknemersorganisaties, etc.)
 - Houd regelmatig (met succesverhalen, presentaties, een bijeenkomst) de belangstelling van de deelnemende ondernemers op peil. Externe factoren (bijvoorbeeld ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, wet- en regelgeving) en interne factoren (bijvoorbeeld reorganisaties) kunnen de motivatie en deelname verminderen. Maar ze kunnen ook gebruikt worden om betrokkenheid te vergroten, door er 'een thema van te maken' voor het netwerk (bijvoorbeeld in een bijeenkomst). Onderzoek toont aan dat regionale netwerken van bedrijven en instellingen die zich begeven op het terrein van verzuim, re-integratie en gezondheid vooral ook de samenwerking, het onderling uitwisselen en de leerervaringen waarderen.⁴

4 O.a. Waisvics-Vos en Van Scheppingen, 2005

7 Groeifase (uitbreiding)

7.1 Waarom en waarmee uitbreiden?

Nadat een evaluatie van de huidige dienstverlening heeft plaatsgevonden, kan worden besloten het Poortwachtercentrum wel of niet uit te breiden en zo ja, hoe. Het Poortwachtercentrum kan worden uitgebreid met:

- meer bedrijven en instellingen,
- nieuwe diensten en/of
- nieuwe te re-integreren doelgroepen.

Veelal is bij Poortwachtercentra sprake van een ontwikkelproces. Daarbij wordt dan begonnen met van werk naar werk-activiteiten voor zieke en/of met werkloosheid bedreigde werknemers en wordt geleidelijk aan toegegroeid naar een situatie waarbij ook andere personeelsvoorzieningsaspecten en/of doelgroepen in beeld komen.

Het belangrijkste argument om uit te breiden/te groeien, is omdat de wensen en behoeften van de deelnemende bedrijven en instellingen daartoe aanleiding geven. Het Poortwachtercentrum is geen instituut dat zichzelf in leven moet houden. Het is 'van, voor en door werkgevers'. Dat betekent dat een Poortwachtercentrum zijn dienstverleningspakket regelmatig dient te evalueren om te kijken of dit nog aansluit op de vraag en behoefte van de aangesloten deelnemers. De uitkomst van deze 'evaluatie' kan dus ook betekenen dat bepaalde activiteiten niet meer worden uitgevoerd, omdat daar geen vraag meer naar is.

Het ontwikkelproces kan worden gevat in een basismodel van een Poortwachtercentrum dat vervolgens wordt uitgebreid tot een breder Poortwachtercentrum. Het basismodel en de uitbreidingsmogelijkheden worden hieronder beschreven.

7.2 Basismodel

De primaire rol van een Poortwachtercentrum is:

- Het matchen van verzuimende en met werkloosheid bedreigde medewerkers met het aanbod van vacatures c.q. werkervaringsplaatsen door werkgevers binnen het Poortwachtercentrum.
- Informatievoorziening, het elkaar informeren en leren van elkaar op het brede gebied van personeelsbeleid en arbeidsmarkt. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan wetgeving, financiën, re-integratie, de hoogte van salarissen, dossiervorming, scholing en het gebruik maken van fondsen.

7.3 Uitbreiding met aantal bedrijven en instellingen

Het meest voorkomende argument om het aantal deelnemende bedrijven en instellingen uit te breiden is het vergroten van de diversiteit om goede matches tot stand te brengen. Als de werkbare omvang daardoor wordt overschreden omdat het netwerk te groot wordt, dan is het aan te bevelen om het Poortwachtercentrum op te splitsen in verschillende ‘kernen’ (subregio’s). Rondom deze kernen kunnen dan bijeenkomsten plaatsvinden.

7.4 Uitbreiding met andere diensten

De praktijk laat zien dat als het Poortwachtercentrum een tijdje draait, de deelnemende bedrijven en instellingen het Poortwachtercentrum vaker inschakelen voor andere vragen.

Het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord bijvoorbeeld is oorspronkelijk begonnen met re-integratie spoor 2. Daarna zijn er meer functies bij gekomen die beantwoorden aan de behoeften van P&O-ers, zoals re-integratie spoor 1.

De meest voorkomende diensten die een Poortwachtercentrum kan aanbieden, zijn:

- Ondersteuning en eventueel bemiddeling bij plaatsing.
- Matchbijeenkomsten van werkgevers.
- Delen van kennis van re-integratie en van praktische toepassing.
- Voorlichting met preventief karakter.
- Adviesverlening rond concrete re-integratiegevallen.
- Begeleiding van concrete re-integratiegevallen op verzoek van werkgever.

Vanzelfsprekend kunnen ook andere diensten worden toegevoegd aan het portfolio. Te denken valt aan gezamenlijke invulling of inkoop van personeelsvoorzieningsinstrumenten, zoals scholing en opleidingen, het voeren van periodieke functioneringsgesprekken, maatregelen in de sfeer van gezondheidsmanagement en de toepassing van de workability-index. Ook kan het gaan om het samen optreden als klant, opdrachtgever en gesprekspartner richting andere regionale arbeidsmarktpartijen. Het Poortwachtercentrum netWORKservices Oss biedt bijvoorbeeld onder het motto ‘alle know how op het gebied van mens en werk’ een breed pakket aan diensten aan, waaronder subsidieadvies, coördinatie van arbozorg en -advisering en organisatie van spreekuren van een verzekeringsarts/bedrijfsarts op het werk (ook preventief).

Het lijkt verstandig om tenminste beperkt te beginnen en voorzichtig te zijn met het aanbieden van ‘full serviceachtige’ arrangementen. Eerst succes en een tevreden netwerk organiseren en dan zorgvuldig evalueren en stap voor stap eventueel uitbreiden. Dat wordt door de meeste Poortwachtercentra als een verstandige ‘marktstrategie’ gezien.

7.5 Uitbreiding met andere doelgroepen

In eerste instantie richt een Poortwachtercentrum zich op van werk naar werk-activiteiten voor zieke en/of met werkloosheid bedreigde werknemers. In de regio kan echter behoefte bestaan om de dienstverlening van het Poortwachtercentrum ook ten goede te laten komen aan andere doelgroepen. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan:

- Mobiliteitskandidaten
- Loopbaankandidaten
- Oudere werknemers
- Niet-werkenden
- Uitkeringsgerechtigden
- Niet-uitkeringsgerechtigden.

Het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord heeft bijvoorbeeld in de vorm van een pilot 'Grijs (B)loeit' de doelgroep ouderen toegevoegd aan de oorspronkelijke doelgroep. Daarnaast voert het Poortwachtercentrum het label 'Agriport Werkt'.

Uitbreiding doelgroepen

Het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord is projectleider van een pilot Grijs B(loeit), waarbij op regionale schaal intersectorale mobiliteit voor met name ouderen wordt gestimuleerd. Het project is succesvol door de regionale kennis die aanwezig is bij het Poortwachtercentrum en het netwerk waarover men beschikt. Hierdoor kunnen op individueel niveau met werkgevers en werknemers kansen worden gecreëerd.⁵

Onder het label 'Agriport Werkt' vervult het Poortwachtercentrum binnen Agriport A7 een 'Poortwachterfunctie', waar alle werkzoekenden en alle instanties die personeel aanbieden, gebruik van kunnen maken. Agriport A7 ontwikkelt een locatie voor grootschalige glastuinbouw en agribusiness en logistiek. Dit gebied zal in de toekomst aan meer dan 3.000 mensen werk bieden. Nu de bouw van de kassen begonnen is, kunnen er op relatief korte termijn enkele honderden mensen aan het werk. Het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord inventariseert het (regionale) arbeidspotentieel en brengt de eventuele scholingsbehoefte in kaart. Hiervoor is de projectgroep 'Agriport Werkt' opgericht. Agriport Werkt is de spil voor het op een praktische wijze afstemmen van vraag en aanbod van werkgelegenheid.

⁵ Uit: EVC Magazine 05, Competenties als brug tussen sectoren, september 2006.

8 Financiering

8.1 Begroting startfase

Startende Poortwachtercentra hebben een startkapitaal nodig. Enerzijds ten behoeve van de invulling van het organiserend vermogen (de kwartiermakersfunctie). Anderzijds ten behoeve van de uitgaven die ze in de aanloop naar het verwerven van inkomsten zullen moeten doen (voor bijvoorbeeld huisvesting, publiciteit en overlegkosten).

In onderstaand overzicht is een globale begroting van de opstartkosten van een Poortwachtercentrum voor het eerste half jaar opgenomen. Deze begroting is opgesteld op basis van de ervaringen van een aantal bestaande Poortwachtercentra.

Activiteit	Uren	Bedrag
<i>Vorbereiding</i>		
Samenstellen kernteam	40	
Overleggen kernteam	40	
Vorbereiding openingscongres	60	
Congres en nazorg	40	
Totaal voorbereiding	180	€ 27.000
<i>Creëren draagvlak</i>		
Bedrijfsbezoeken	120	
Voorlichtingsbijeenkomsten	20	
Totaal creëren draagvlak	140	€ 21.000
<i>Bedrijfsplan</i>		
Opstellen en bespreken	60	
Fondswerving	30	
Totaal Bedrijfsplan	90	€ 13.500
<i>Inrichten</i>		
Samenstellen HR-overleg	40	
Voorlichtingsbijeenkomsten	20	
Fysieke inrichting	20	
Samenstellen bestuur	20	
Totaal Inrichten	100	€ 15.000
<i>Implementatie</i>		
Werven consultant en secretariaat	50	
Samenstellen providerboog	50	
Totaal Implementatie	100	€ 15.000
<i>Overig</i>		
PM		€ 8.500
Totaal incl. BTW		€ 100.000

Hierbij is uitgegaan van een bruto uurtarief van € 150,- (inclusief BTW). Verder is er in deze begroting vanuit gegaan dat er in de startfase nog geen ruimte of apparatuur bekostigd hoeft te worden. Uit de PM-post worden vooral PR-materiaal en congreskosten bekostigd.

Aldus bedraagt de globale begroting voor de startfase van een Poortwachtercentrum € 100.000, inclusief BTW.

8.2 Jaarexploitatie

Een standaard jaarbegroting voor een Poortwachtercentrum is niet te geven, ook niet in globale zin. Dit heeft te maken met de grote diversiteit die mogelijk is bij het maken van keuzes ten aanzien van de omvang van de dienstverlening en de inrichting van het Poortwachtercentrum. Om toch een indruk en enig houvast te geven, is onderstaand een globale begroting opgenomen, waarbij is uitgegaan van een (organisatieonderdeel van een) Poortwachtercentrum met één consulent en één secretaresse. Uitgegaan is van bruto kosten, inclusief werkgeverslasten. Ook deze begroting is gebaseerd op ervaringen van bestaande Poortwachtercentra.

Kostensoort	Kosten	Totaal
<i>Organisatiekosten</i>		
Huisvestingslasten	€ 25.000	
Bestuurskosten	€ 5.000	
Aansluiting landelijk netwerk	€ 35.000	
Totaal organisatiekosten		€ 65.000
<i>Personeelslasten</i>		
Consulent	€ 80.000	
Secretaresse	€ 40.000	
Totaal personeelslasten		€ 120.000
<i>Overleggen P&O-ers</i>		
Overleggen P&O-ers		€ 15.000
Totaal generaal		€ 200.000

8.3 Mogelijke financieringsmodellen

Passend bij 'van, voor en door werkgevers' is het uitgangspunt, dat Poortwachtercentra, na een startfase met aanloopkosten, uiteindelijk zichzelf moeten bedruipen en niet afhankelijk moeten zijn van subsidiestromen. Mogelijke financieringsmodellen voor Poortwachtercentra zijn:

1 Een bijdrage van leden

Aan het vragen van een financiële bijdrage zitten voor- en nadelen. Een ledenbijdrage creëert financiële betrokkenheid en leidt tot een minder vrijblijvende deelname en een grotere inbreng van ondernemers. Bovendien draagt een ledenbijdrage bij aan het startkapitaal van het Poortwachtercentrum. Tegelijkertijd kan een ledenbijdrage leiden tot het afkopen van verantwoordelijkheid en het vertonen van consumentengedrag. Een ander nadeel is dat een eventuele bijdrage in de kosten (vooral kleinere) ondernemers ervan kan weerhouden om deel te nemen aan het netwerk.

Een aantal bestaande Poortwachtercentra hebben gekozen voor een ledenbijdrage (of overwegen dit te doen). De omvang van deze bijdrage is in de meeste gevallen afhankelijk van de omvang van het bedrijf/de instelling.

Bijvoorbeeld bij Noaber varieert de ledenbijdrage van € 100,- tot € 1.000,-. De ledenbijdrage geeft recht op een aantal basisdiensten van het Poortwachtercentrum, bijvoorbeeld matching, verspreiding van vacatures, informatie-/intervisiebijeenkomsten en een Nieuwsbrief.

2 Bijdrage voor (basis)dienstverlening

Een Poortwachtercentrum kan er ook voor kiezen om de deelnemers te laten betalen voor de (basis)diensten van het Poortwachtercentrum. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- Betalen voor iedere match.
- Betalen voor plan van aanpak dat de consultant opstelt.

In praktijk wordt deze variant nog niet toegepast.

Wel vraagt een aantal Poortwachtercentra een bijdrage voor diensten die zijn ingekocht. Van dit laatste is Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord een voorbeeld:

Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord

Voor de diensten die door het Poortwachtercentrum zijn ingekocht, moet apart worden betaald (bijvoorbeeld scholing). ‘Veel van deze diensten zijn tegen gunstige voorwaarden ingekocht en kunnen voorts in aanmerking komen voor (ESF-)subsidies. Het regelen van deze subsidies wordt door het Poortwachtercentrum verzorgd, ook hier heeft de werkgever geen omkijken naar.’

3 Combinatie van contributie en bijdrage voor (basis)dienstverlening

In deze variant betalen de leden lidmaatschapgeld (contributie) én een bijdrage voor de (basis)dienstverlening. Een combinatie van contributie en een bijdrage voor de (basis)dienstverlening wordt in de praktijk nog niet gehanteerd. Wel de combinatie van contributie en een bijdrage voor ingekochte diensten (bijvoorbeeld Noaber en het Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord).

4 Subsidie

Subsidies vormen ook een mogelijke financieringsbron. Subsidiemogelijkheden voor de startfase zijn (naast een door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het leven te roepen Subsidieregeling Poortwachtercentra) onder andere te vinden op de volgende websites:

- www.senternovem.nl ‘programma’s en regelingen’
- www.agentschap.szw.nl
- www.subsidieshop.nl
- www.mkbservice.nl/subsidie.html.

Ook provincies en gemeenten hebben vaak subsidiemogelijkheden, die voor Poortwachtercentra interessant kunnen zijn. Het Poortwachtercentrum netWORKservices Oss bijvoorbeeld maakt gebruik van subsidies.

Poortwachtercentrum netWORKservices Oss

Poortwachtercentrum netWORKservices Oss heeft subsidie gekregen van de provincie Noord-Brabant en het Regionaal Economisch ActiePlan (REAP) Noordoost Brabant. Hiermee kon netWORKservices verder worden ontwikkeld tot een werkgeversnetwerk, vraagbaak en matchingspunt van vraag en aanbod.

Een aantal Poortwachtercentra geeft aan bewust niet voor subsidies te kiezen. Aan subsidieverlening is namelijk het naleven van regels en het verantwoording afleggen aan de subsidiegever verbonden. Bovendien is aan een subsidie vaak een project gekoppeld. Zo'n project moet maar net passen in de dienstverlening van het Poortwachtercentrum ('geen subsidie aanvragen om de subsidie').

Bij sommige Poortwachtercentra hebben diverse vertegenwoordigende organisaties (zoals werkgeversverenigingen) kleine financiële investeringen gedaan ter ondersteuning van de activiteiten. Bedrijven en instellingen kunnen nagaan of sectoren/ O&O-fondsen mogelijkheden bieden die kunnen worden ingebracht voor de financiering van de activiteiten van een Poortwachtercentrum.

Overigens bestaan er kosten/baten-rekenmodellen⁶, die aantonen dat deelname aan een Poortwachtercentrum werkgevers geen geld kost, maar geld oplevert. Dit is reden te meer om als Poortwachtercentrum hooguit voor de startfase te kijken naar drempelslechtende aanloopfinanciering en daarna vanuit financiering door de aangesloten bedrijven en instellingen volledig zelfbedruipend te worden.

6 Zie bijvoorbeeld Steunpunt Intersectorale Mobiliteit via www.intersectoralemobiliteit.nl

Bijlagenoverzicht

- 1 Lijst van geïnterviewde personen
- 2 Geraadpleegde literatuur en websites
- 3 Rechtsvorm Poortwachtercentra
- 4 Voorbeeld reglement van oprichting Poortwachtercentrum
- 5 Voorbeeld informatiefolder
- 6 Voorbeeld detacheringovereenkomst
- 7 Vraag-aanbod matrix, waarin snel en eenvoudig te zien is welk bedrijf/instelling welke vacatures heeft en welke medewerkers een andere functie zoeken
- 8 Voorbeeld matchingsformulier

Bijlage 1

Lijst van geïnterviewde personen

- Piet Kamminga en Erik Joosse, Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord
- Christiaan Steenbergen, Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid en Poortwachtercentrum Haaglanden
- Marian Peters, Poortwachtercentrum netWORKservices Oss
- Toon Kessemakers, Poortwachtercentrum Utrecht
- Jo Lemans, Poortwachtercentrum Zuid-Nederland
- Jan Klinckenberg, Poortwachtercentrum Weert
- Monique Yaskulak en Erik Beune, Poortwachtercentrum Rotterdam
- Rudolf Schreuder, Vereniging de Noaber
- Wietie Douma, Warber
- Wouter van Ginkel, Werkgeversforum Kroon op het Werk
- Jaap Jongejan, CNV Bedrijvenbond

Bijlage 2

Geraadpleegde literatuur en websites

- Vereniging de Noaber (website www.noaber.nl)
- Intergemeentelijke samenwerking, eindrapportage monitoring pilotprojecten, A&O fonds Gemeenten, Astri 2006
- Ontwikkelingen op de re-integratiemarkt. Ervaringen van opdrachtgevers en opdrachtnemers, RWI 2006
- Kom over de brug! Verslag van een verkenning naar kansen en belemmeringen voor intersectorale mobiliteit, CINOP 2005
- Pilot 'Menselijk Kapitaal Centraal'; Intersectorale Mobiliteit in Overijssel, www.overijssel-in-progress.nl
- Evaluatie pilot intersectorale mobiliteit zorg, contractcatering en recreatie, Van der Reest Arbeidsmarktstrategie BV, 2007
- Diverse websites over mobiliteitscentra en transferpunten
- De Regio Centraal, Advies over afstemming op regionale arbeidsmarkten, RWI 2006
- Innovatie van arbeidsre-integratie. Waartoe leidt het tweede spoor?, RWI 2005
- Organiserend vermogen voor regionaal arbeidsmarktbeleid, succesfactoren en handreikingen, Ecorys 2004
- www.werkenaarvermogen.nl/werkgevers
- De lange weg naar Den Haag: marktwaarde en kansen op de arbeidsmarkt. Van der Bruggen, 2004
- Handreiking Samen leren werken, RWI 2006
- Samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt, RWI 2006

Bijlage 3

Rechtsvorm Poortwachtercentra

De stichting

Een stichting heeft volgens de wet maar één orgaan: het bestuur. Het bestuur bestaat minimaal uit drie personen: een voorzitter, een secretaris en een penningmeester.

Tot de bestuurstaken behoren in ieder geval:

- boekhouding, het opstellen van een jaarrekening met daarin een winst- en verliesrekening.
- vertegenwoordigen van de stichting naar buiten toe.
- voorbereiden van de besluitvorming binnen andere organen.

In sommige stichtingen staat het bestuur enigszins op afstand en ligt feitelijk de dagelijkse leiding bij een (titulaire) directeur. Soms is er ook sprake van een (statutair) algemeen bestuur en een (statutair) dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur kan dan bestaan uit één of meerdere personen.

De wet biedt de mogelijkheid dat stichtingen naast een bestuur ook een raad van toezicht (RvT) kunnen instellen. De RvT is dan adviesorgaan en toezichthouder ten opzichte van het bestuur. Daarnaast hebben veel stichtingen aan de RvT opgedragen het bestuur te benoemen. Anders benoemd namelijk het oude bestuur het nieuwe bestuur.

Een stichting wordt opgericht bij notariële akte. De akte bevat de statuten van de stichting.

De statuten behelzen in ieder geval bepalingen omtrent:

- a de naam van de stichting, met het woord stichting als onderdeel van die naam.
- b het doel van de stichting.
- c de wijze van benoeming en ontslag bestuurders.
- d de gemeente in Nederland waar de stichting haar zetel heeft.
- e de bestemming van overschot na vereffening van de stichting in geval van ontbinding, of de wijze waarop die bestemming zal worden vastgesteld.

Voor een Poortwachtercentrum betekent dat concreet dat de vrijwilligers die feitelijk het Poortwachtercentrum runnen, het bestuur zouden kunnen vormen. Bij grote centra is het wellicht handig om een directeur aan te stellen die fulltime voor het centrum werkt of de dagelijks leiding over te dragen aan een consulent die door het bestuur wordt aangesteld. De deelnemende bedrijven en instellingen kunnen hun belangen behartigen door (via een vertegenwoordiger) zitting te nemen in een RvT of een algemeen bestuur (naast een dagelijks bestuur van drie personen).

De vereniging

De vereniging heeft volgens de wet minimaal twee organen, een algemene ledenvergadering (ALV) en een bestuur. In de ALV zitten alle leden. De ALV benoemt en ontslaat normaliter het bestuur (tenzij de ALV dit opdraagt aan een ander orgaan).

Genoemde, maar niet verplichte organen zijn de afdelingen van een vereniging en de raad van commissarissen (RvC). Ook een raad van toezicht of van advies kan, gelet op zijn taken, wettelijk gesproken een RvC zijn.

Bij de creatie van extra organen dient men op twee zaken te letten:

- bevoegdheden die dwingend aan de in de wet geregelde organen zijn toebedeeld kunnen niet aan andere organen worden toebedeeld, en
- organen kunnen slechts middels de statuten worden gecreëerd.

De ALV bestaat uit de leden van de vereniging. Echter, alle leden tezamen vormen nog niet de ALV. Dat is pas het geval wanneer zij daadwerkelijk als ALV bijeen zijn geroepen. Leden kunnen zowel natuurlijke, als rechtspersonen zijn. Wie lid kan worden, kan door de statuten worden bepaald of door de statuten ter bepaling worden opgedragen aan een orgaan.

Leden zijn het constituerende deel van een vereniging. Een vereniging die geen leden meer heeft, houdt op te bestaan.

In beginsel heeft ieder lid een stem. Dubbel lidmaatschap van de vereniging is niet toegestaan. Van de wettelijke bepalingen kan echter binnen grenzen worden afgeweken. Tot de mogelijkheden behoren:

- a de statuten kunnen bepalen dat bepaalde leden meer dan één stem toekomt. Echter: het aantal stemmen dat aan leden en andere organen statutair wordt toegekend, mag niet meer dan 1/3 van het totale aantal stemmen bedragen.
- b de statuten kunnen bepalen dat niet de voorzitter en secretaris (van het bestuur), maar anderen de ALV leiden.
- c de statuten kunnen bepalen dat de ALV uit afgevaardigden bestaat (een zogenaamde ledenraad).
- d de statuten kunnen bepalen dat ook anderen dan het bestuur de ALV bij elkaar kunnen roepen.

Het bestuur is belast met de bestuurstaak. Tot de bestuurstaken behoort in beginsel alles wat bijdraagt tot de realisatie van het doel van de vereniging. Tot de bestuurstaken behoren in ieder geval:

- boekhouding, het opstellen van een jaarrekening met daarin een winst- en verliesrekening.
- vertegenwoordigen van de vereniging naar buiten toe.
- voorbereiden van de besluitvorming binnen andere organen.

Het bestuur heeft een eigen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van haar taak. Het bestuur is ook niet per definitie verplicht alles uit te voeren wat de ALV bepaald. Maar de ALV kan altijd besluiten de bestuurders te schorsen of te ontslaan.

Ook de vereniging wordt bij notariële akte opgericht. De statuten behelzen in ieder geval bepalingen omtrent:

- a de naam van de vereniging.
- b het doel van de vereniging.
- c de wijze van benoeming en ontslag bestuurders.
- d de verplichtingen van de leden tegenover de vereniging of de wijze waarop verplichtingen kunnen worden opgelegd.
- e de wijze van bijeenroeping van de algemene ledenvergadering.
- f de gemeente in Nederland waar de vereniging haar zetel heeft.
- g de bestemming van overschot na vereffening van de vereniging in geval van ontbinding, of de wijze waarop die bestemming zal worden vastgesteld.

Voor een Poortwachtercentrum betekent dat concreet dat de vrijwilligers die feitelijk het Poortwachtercentrum runnen, het bestuur zouden kunnen vormen, terwijl alle deelnemende bedrijven en instellingen de leden zijn. De deelnemende bedrijven en instellingen houden hierdoor invloed op de gang van zaken en kunnen indien nodig een nieuw bestuur aanwijzen.

Bijlage 4

Voorbeeld reglement van oprichting Poortwachtercentrum

Stichting Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid

Reglement

Het bestuur van de Stichting Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid,

overwegende,

dat artikel 7.1 van de statuten van de Stichting aan het bestuur de mogelijkheid biedt een directeur te benoemen, te schorsen of te ontslaan;

dat deze functie in dit reglement nader wordt aangeduid met de term kwartiermaker;

dat artikel 7.2 bepaalt dat de taken en bevoegdheden worden geregeld bij reglement,

besluit:

- a De kwartiermaker is belast met de dagelijkse leiding van het Poortwachtercentrum en het daar werkzame personeel, de coördinatie van activiteiten en het beheer. Onder activiteiten wordt ten minste verstaan het opbouwen en versterken van het netwerk van bedrijven en instellingen in de regio Noord-Holland Zuid ten behoeve van het goed functioneren van het Poortwachtercentrum, het verlenen van diensten aan ondernemingen en personen als bedoeld in artikel 2 van de statuten, waaronder begrepen het geven van adviezen aan werkgevers omtrent re-integratie van werknemers.
- b De kwartiermaker oefent zijn taak uit onder toezicht van het bestuur.
- c De kwartiermaker is bevoegd de Stichting naar buiten te vertegenwoordigen binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde beleidslijnen en begroting.
- d De kwartiermaker stelt de begroting op en bewaakt deze na goedkeuring door het bestuur. De kwartiermaker is bevoegd om binnen het raam van de begroting betalingen te verrichten met dien verstande dat betalingen aan hemzelf door de penningmeester dienen te zijn geparafeerd.

- e De kwartiermaker is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening.
- f De beleidsontwikkeling in de Stichting vindt plaats in samenspraak met het bestuur.
Voorstellen tot wijziging van het beleid dienen door het bestuur te worden goedgekeurd.
- g De kwartiermaker is in het kader van de dagelijkse leiding van het Poortwachtercentrum belast met de werving en selectie van medewerkers en de toepassing van arbeidsvoorwaarden binnen de door het bestuur vastgestelde kaders.
- h De kwartiermaker brengt in elke bestuursvergadering verslag uit van de gang van zaken.
- i Alle onderwerpen en/of besluiten waarvan in redelijkheid kan worden verondersteld dat deze de goedkeuring van het bestuur behoeven worden in de bestuursvergadering behandeld.
- j Wijziging van dit reglement geschiedt door het bestuur.

Bijlage 5

Voorbeeld informatiefolder

Poortwachtercentrum Rotterdam PWC Rotterdam

Een Poortwachtercentrum voor Rotterdam

Poortwachtercentra hebben hun nut bewezen. In Noord-Holland Noord werken ruim 4.000 bedrijven en instellingen samen aan de re-integratie van hun medewerkers. Hun voordelen zijn groot:

- Ze hebben lage kosten voor re-integratie.
- De slaagkans van re-integratietrajecten is door het grote aantal aangesloten bedrijven en instellingen en de vroege interventie 80-90%.
- Door een snelle interventie in het verzuimtraject besparen de bedrijven en instellingen vele maandsalarissen.
- Bedrijven en instellingen voldoen volledig aan de verplichtingen van de Wet Verbetering Poortwachter.
- Het Poortwachtercentrum fungeert als kenniscentrum en kan bedrijven en instellingen ondersteunen bij alle re-integratievraagstukken.

Een Poortwachtercentrum in Rotterdam kan door de vele bedrijven en instellingen in de regio met een grote variatie aan beroepen dezelfde positieve resultaten bereiken. De vele werknemers in een kleine regio leiden tot vele werkkansen bij een beperkte reistijd.

Het centrum start als een stichting of coöperatie voor en door bedrijven en instellingen. Dit betekent dat het centrum geen winstoogmerk heeft. De bemiddeling voor bedrijven en instellingen is daarmee bijzonder goedkoop. Wij verwachten dan ook dat dit initiatief een hoge toegevoegde waarde heeft voor alle bedrijven en instellingen in de regio Rotterdam.

Hoe werkt het Poortwachtercentrum?

- Het Poortwachtercentrum bemiddelt werknemers terug naar werk bij de eigen werkgever (spoor 1) of bij een andere werkgever (spoor 2).
- Zo nodig regelt het Poortwachtercentrum deskundige ondersteuning bijvoorbeeld door een arbeidsdeskundige.
- Bedrijven en instellingen krijgen advies over de opbouw van re-integratiedossiers.
- Het centrum ondersteunt bedrijven en instellingen bij het aan de slag helpen van verzuimende medewerkers.
- 2 maandelijks zijn er thema- en informatiebijeenkomsten voor P&O-ers over actuele onderwerpen.

- Voor medewerkers met een opleidingsbehoefte regelt het centrum leer-/werktrajecten bij bedrijven en instellingen.
- Het centrum fungeert als spil in een net van ondersteunende bedrijven die werknemers trainen, adviseren en geschikt maken voor de arbeidsmarkt.
- Het Poortwachtercentrum fungeert als kenniscentrum voor bedrijven en instellingen.

De opstart van het Poortwachtercentrum in Rotterdam

Heymans Bouw en de RET zijn begonnen met de ontwikkeling van een Poortwachtercentrum. Momenteel zijn we bezig grote bedrijven en instellingen te interesseren. We merken dat bedrijven en instellingen interesse hebben in dit initiatief. O.a. de gemeente Rotterdam is zeer geïnteresseerd. Voordat het centrum kan starten, zijn echter meer initiatiefnemende bedrijven en instellingen nodig. Met een aantal bedrijven en instellingen die vooruitbetalen voor nog te leveren diensten, kan het centrum van start gaan. Als de opstart is gemaakt, kan uitwisseling tussen de aangesloten bedrijven en instellingen starten en werkt het centrum aan de verdere uitbouw van het ledenbestand. Voor de uitbouw van het ledenbestand zijn al relaties gelegd met andere partijen.

Het Landelijk Steunpunt Poortwachtercentra en het Werkgeversforum Kroon op het Werk ondersteunen ons initiatief. Dit betekent dat we kunnen rekenen op ondersteuning bij de opstart en op de aansluiting door landelijk georganiseerde bedrijfsketens zoals Albert Heijn, Gamma etc. Daarnaast ondersteunt VNO-NCW dit initiatief en gaat het Poortwachtercentrum promoten bij hun aangesloten leden.

Ook het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie werkt mee aan de opstart. Zij werken mee aan het enthousiasmeren van bedrijven en instellingen, het werven van bestuursleden en het organiseren van een startconferentie. Het initiatief heeft dus al draagvlak bij verschillende ondersteunende partijen!

De vraag is nu:

Wat vindt uw bedrijf of uw instelling van dit initiatief? Bent u bereid om te fungeren als één van de startende partners van het Poortwachtercentrum Rotterdam?

Wij begrijpen dat één brochure onvoldoende zal zijn om u voldoende inzicht te geven in het rendement van een Poortwachtercentrum voor uw bedrijf of uw instelling. Hierover willen we dan ook graag met u verder van gedachten wisselen. Wij vragen u dan ook om hierover met ons in gesprek te gaan. Via onderstaande gegevens kunt u ons bereiken

H.A.Th. Beune,
Senior Beleidsadviseur RET Rotterdam
Postbus 112
3000 AC Rotterdam

M.G.M. van Rijt
Manager Heijmans Arbo Service
Centrum
Postbus 315
2900 AH Capelle aan den IJssel

e-mail: hatbeune@ret.nl
tel. mobiel: 06 28432126
tel. RET: 010 447 65 41

e-mail: mrijt@heijmans.nl
tel. mobiel: 06 51520247
tel. Heymans: 010 266 26 88

Denkt u ondertussen alvast na over:

- Hoeveel medewerkers heeft u met een verzuim van meer dan zes weken?
- Hoeveel van deze medewerkers hebben een kans niet terug te kunnen keren naar het eigen werk?
- Hoe lang duurt in uw bedrijf/uw instelling een re-integratietraject?
- Wat zou u kunnen verdienen bij een versnelling?
- Hoe vaak is in uw bedrijf/uw instelling een WIA-aanvraag afgewezen?

Wij wensen u een laag verzuim, preventie van WIA-trajecten en een gezond rendement toe.

Een gesprek met ons zal u versted doen staan van het rendement dat u nu nog laat liggen.

Bijlage 6

Voorbeeld detacheringovereenkomst

Detacheringovereenkomst

De ondergetekenden,

De gemeente ...X..., gevestigd te ...X..., hierna te noemen uitlener, in deze aangelegenheid vertegenwoordigd door,

en

de gemeente ...Y..., gevestigd te ...Y..., hierna te noemen inlener, in deze aangelegenheid vertegenwoordigd door,

en

....., werknemer bij de gemeente ...X..., op basis van een ambtelijke aanstelling in (dienstverband) voor (aantal uren), hierna te noemen medewerker,

komen overeen:

Artikel 1 Detacheringperiode en terugkeer

- a Medewerker wordt met inachtneming van de bepalingen van deze overeenkomst gedetacheerd bij inlener voor de periode van als (functiebenaming) voor (aantal uren) per week.
- b Gedurende de inlening blijft de medewerker in dienst van uitlener.
- c Na beëindiging van deze overeenkomst, of bij een tussentijdse beëindiging, zal de arbeidsverhouding tussen uitlener en medewerker wederom volledig worden beheerst door de aanstelling voortgaand aan de detacheringperiode.

Artikel 2 Werkzaamheden en standplaats

- a Vanaf de datum van ingang van detachering verricht medewerker arbeid binnen de organisatie van inlener.
- b Tijdens de detachering ontvangt medewerker binnen het kader van deze overeenkomst zijn opdrachten van inlener. Hij is gehouden deze opdrachten uit te voeren als ware hij in dienst van inlener. Dit gebeurt onder leiding en verantwoordelijkheid van (functie en naam leidinggevende).
- c De werktijden worden tussen partijen onderling afgesproken.

Artikel 3 Aansprakelijkheid en schadevergoeding

- a Inlener is aansprakelijk voor alle schade die het gevolg is van het handelen of nalaten van medewerker tijdens of in verband met de verrichting van de in artikel 2 genoemde arbeid.
- b Inlener vrijwaart uitlener en medewerker ingeval zij door derden worden aangesproken, alsmede ingeval uitlener door medewerker zal worden aangesproken. Uitlener is niet aansprakelijk voor schade, veroorzaakt door inlener.
- c Inlener draagt er zorg voor dat de medewerker uit hoofde van de werkzaamheden in het kader van deze overeenkomst adequaat verzekerd is tegen wettelijke aansprakelijkheden.
- d De medewerker kan door inlener worden verplicht tot gehele of gedeeltelijke vergoeding van door inlener geleden schade, voor zover deze aan zijn schuld of nalatigheid is te wijten overeenkomstig artikel 15: 1: 12 CAR-UWO.
- e Schade van medewerker aan hem toebehorende kleding en uitrusting, respectievelijk een aan hem toebehorend motorrijtuig, ontstaan tijdens of in verband met het verrichten van werkzaamheden als bedoeld in artikel 2, wordt door inlener aan medewerker vergoed overeenkomstig de artikelen 15:1:23, 15:1:24 en 15:1:25 CAR-UWO.
- f Inlener is jegens uitlener aansprakelijk voor, en vrijwaart uitlener, ook ingeval deze door medewerker zal worden aangesproken, voor alle kosten als gevolg van eventuele gehele of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid van medewerker voor zover deze direct of indirect aantoonbaar het gevolg zijn van de verrichting van de in artikel 2 bedoelde arbeid.

Artikel 4 Salaris en vergoeding

Uitlener is gehouden aan de medewerker de betaling te doen van zijn salaris, van de op grond van de van toepassing zijnde bezoldigingsregeling toe te kennen periodieke verhogingen en van eventuele andere uit zijn rechtspositie voortvloeiende vergoedingen, een en ander met inachtneming van de toepasselijke bepalingen in de CAR-UWO.

Artikel 5 Verrekening tussen uitlener en inlener

- a Uitlener en inlener kunnen overeenkomen dat de bezoldigingskosten geheel of gedeeltelijk voor rekening blijven van uitlener.
- b Indien wordt overeengekomen dat inlener aan uitlener de bezoldigingskosten geheel of gedeeltelijk vergoedt, komt deze detacheringvergoeding overeen met ...% van (bedrag/schaal) volgens de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling sector Gemeenten, inclusief vakantietoeslag, en (opslag vanwege secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden en werkgeverslasten). Over het betreffend totaalbedrag is wel/geen (doorhalen wat niet van toepassing is) BTW verschuldigd. Betaling van de detacheringvergoeding vindt plaats in maandelijkse perioden, uiterlijk 4 weken na het verstrijken van het eind van de desbetreffende maand.
- c Indien wordt overeengekomen dat inlener aan uitlener de bezoldigingskosten geheel of gedeeltelijk vergoedt, komen verlof en ADV gedurende de detacheringperiode naar rato voor rekening van inlener voor zover verlof en ADV niet meer bedragen dan waarop medewerker volgens de arbeidsvoorwaardenregeling van uitlener, gedurende en naar evenredigheid van de detacheringperiode, aanspraak krijgt. Teveel of te weinig opgenomen verlof en ADV-dagen worden aan het eind van de detacheringperiode verrekend tussen inlener en uitlener.
- d Voor rekening van uitlener komen de kosten van afwezigheid wegens ziekte, zwangerschaps- en bevallingsverlof indien en voor zover dat verlof en die afwezigheid tezamen meer bedragen dan 10% van de detacheringduur.

Artikel 6 Reiskostenvergoedingen

- a Dienstreizen gemaakt ten behoeve van inlener, worden door inlener rechtstreeks aan de medewerker vergoed op basis van de voor het personeel van inlener geldende regels. Inlener is verantwoordelijk voor de over die vergoedingen eventueel verschuldigde fiscale inhoudingen.
- b Uitlener vergoedt de medewerker een vergoeding voor reiskosten woon-werkverkeer, voor zover de reisafstand groter is dan de afstand woon-werkverkeer bij uitlener. Hiervoor wordt een bedrag vergoed van per maand.

Artikel 7 Verlof en ziekte

- a Het opnemen van verlof, daaronder begrepen ADV-dagen, dient te geschieden in onderling overleg tussen inlener en medewerker.
- b Verlof, voortvloeiend uit collectieve ADV-dagen, feestdagen en dienstvrije dagen, vastgesteld voor medewerkers van inlener, wordt genoten volgens de bepalingen van de organisatie van inlener.
- c Ziekte en herstel dient de medewerker zowel bij uitlener, als bij inlener te melden volgens de aldaar geldende regels.
- d Uitlener is verantwoordelijk voor het casemanagement in het kader van ziekteverzuimbegeleiding en re-integratie.
- e De kosten van bedrijfsgeneeskundige begeleiding en maatregelen ter bevordering van herstel en re-integratie komen voor rekening van uitlener.

Artikel 8 Behoud rechtspositie

- a Behoudens hetgeen in deze overeenkomst wordt bepaald, blijven de rechtspositie- en arbeidsvoorwaardenregelingen van uitlener onverkort op medewerker van toepassing en worden deze door uitlener uitgevoerd.
- b Eventuele wijzigingen in de op medewerker van toepassing zijnde rechtspositie- en arbeidsvoorwaardenregelingen van uitlener, zulks voor zover het wijzigingen betreft die in het kader van deze overeenkomst direct of indirect voor inlener van belang kunnen zijn, binden inlener niet dan na zijn instemming met die wijzigingen. Deze bepaling is niet van toepassing op wijzigingen die voortvloeien uit algemene rechtspositionele en salarismaatregelen voor het overheidspersoneel, dan wel voor het personeel in de sector Gemeenten, of uit wettelijke bepalingen.

Artikel 9 Voorkomen van belangenverstrengeling

Het is medewerker niet toegestaan om binnen zijn detacheringopdracht werkzaamheden te verrichten waarbij de gemeenteX....., haar bestuurders en/of medewerkers, op enigerwijze direct of indirect belanghebbende zouden kunnen zijn.

Artikel 10 Verplichtingen medewerker en inlener

- a De medewerker is verplicht zich te houden aan de bij inlener geldende reglementen en voorschriften, de door inlener gegeven aanwijzingen op te volgen en overigens alles te doen of na te laten wat onder de gegeven omstandigheden in redelijkheid van hem verwacht mag worden.
- b Gedurende en na afloop van de detachering is de medewerker verplicht tot geheimhouding van informatie met betrekking tot de organisatie van inlener, waarvan hij weet of redelijkerwijs behoort te weten dat deze vertrouwelijk is.

- c Gedetacheerde zal geen gelden of gunsten van derden aannemen in verband met zijn detachering.
- d Inlener informeert medewerker bij aanvang van de detachering over de geldende reglementen en voorschriften bij inlener. Inlener draagt zorg voor de veiligheid, gezondheid en welzijn van gedetacheerde in verband met de arbeid.

Artikel 11 Beëindiging overeenkomst

- a Deze overeenkomst wordt ontbonden door:
 - het verstrijken van de in artikel 1 genoemde termijn.
 - ontslag op eigen verzoek van medewerker, waarbij een opzegtermijn van 8 weken in acht wordt genomen.

- b Deze overeenkomst kan worden ontbonden door:
 - opzegging met wederzijds goedvinden van medewerker, uitlener en inlener.
 - opzegging met een opzegtermijn van 8 weken door inlener of uitlener wegens zwaarwichtige redenen.

Artikel 12 Wijzigingen

Eventuele wijzigingen in deze overeenkomst kunnen slechts worden aangebracht met instemming van alle partijen.

Artikel 13 Overige afspraken

Verdere afspraken tussen inlener en medewerker zijn uitgewerkt in de bijlage welke integraal onderdeel uitmaakt van deze overeenkomst.

Artikel 14 Overleg en arbitrage

In alle gevallen waarin deze overeenkomst niet of niet voldoende voorziet, of in geval van interpretatieverschillen, zal tussen partijen overleg worden gepleegd. Indien dit overleg niet tot overeenstemming leidt, is er bindende arbitrage van 3 scheidsmannen, van wie één wordt aangewezen door het dagelijks bestuur van de uitlener, één door het dagelijkse bestuur van inlener en één door de medewerker. Partijen verplichten zich om alle door deze arbitragecommissie gevraagde gegevens over te leggen.

Aldus overeengekomen teX....., d.d.

Uitlener,

Inlener,

Medewerker

Bijlage 7

Vraag-aanbodmatrix

Werk aangeboden

NAW-gegevens	Omschrijving werk	Opleiding	Overig
NOVA college	Toezicht houden en vraagbaakfunctie voor leerlingen in open leercentrum 0,3 fte	MBO	Licht werk, afwisselend, omgang met jongeren
Brood en Banket Service	Vestigingsmanager na inwerkperiode, geeft leiding aan 25 medewerkers	Ervaring als leidinggevende, ms office	Onregelmatige tijden, bestand tegen werkdruk
Vink Systemen Katwijk	Machine operator	MBO metaal, of LBO met ervaring	Flexibel en enthousiast Lichte werkzaamheden, staand/lopend
Oostingh Staalbouw Katwijk	Assemblage vanaf tekening Lassen MIG/MAG constructies	VMBO metaal en praktijkervaring	Staannd werk, afwisselend
Oostingh Staalbouw Katwijk	Implementatie beleid kwaliteit arbo milieu (KAM)	HBO	Staffunctie, Eventueel 24 uur p/w
KLM Catering	ICT applicatiebeheer	HBO Voorkeur voor ICT en ITIL-foundationscertificaat	Werk in projectverband, proactief
Hartekamp	24-uurszorg in woonvoorzieningen voor verstandelijk gehandicapten	Z-opleiding (MBO of HBO, SPW 4, SPH)	Onregelmatige diensten, stevige persoonlijkheid
Hartekamp	idem	Zorgcoördinator en groepsleider	idem

Werk gezocht

NAW-gegevens	Ik zoek	Ik denk daarbij aan een functie als	Voor medewerker met de volgende belemmeringen
Connexion	Catering, horeca, call-center	Centralist (taxi, call-center, telefooncentrale)	Niet te lang staan Geen psychisch zware belasting
Hartekamp	bejaardenzorg, kinderopvang	Ondersteunende werkzaamheden in dagopvang, begeleiding	Geen onregelmatige diensten Geen hectische omgeving
Rabobank	Tijdelijk werk. HBO Management	Leidinggevende, projecten op strategisch niveau	Mentale dip van tijdelijke aard
Rabobank	Administratief, Commercieel of Detailhandel	Administratief ondersteunend, secretaresse, callcenter	Stressomgeving; bij voorkeur parttime
KLM	Administratief	Gegevensinvoer. Backoffice-werkzaamheden, filen, ordenen	Langdurige concentratie, tempo, emoties/stress, geen rechtstreeks klantcontact
Modo Van Gelder	Verkeer, vervoer	Chauffeur bus of taxi (zieken, school, kinderen)	Zwaar tillen, langdurig zitten, stress
Vink Systemen	Technisch, verkeer of vervoer	Machine operator, klusjesman, chauffeur, koerier, heftruck, productiemedewerker	Allergie voor stof Beperking rechterschouder

Bijlage 8: Voorbeeld matchingsformulier

Poortwachtercentrum - matchingsformulier

Mijn bedrijf/instelling houdt zich bezig met:

.....

En heeft ruimte op de afdeling:

.....

Omschrijving werkzaamheden/functie:

.....
.....
.....

Gewenste opleiding/ervaring:

.....
.....
.....

Indicatie functiebelasting:

Fysiek: 0 licht 0 zwaar

Rugbelastend: 0 wel 0 enigszins 0 nauwelijks

Overwegend: 0 zittend 0 staand 0 lopend 0 afwisselend

Psychisch: 0 geen bijzondere eisen

0 bijzondere eisen, namelijk

Naam bedrijf/instelling:

 Adres:

 Postcode en plaats:

 Contactpersoon en functie:

 Telefoon:

 E-mail:

Poortwachtercentrum - matchingsformulier

Ik zoek iets

<input type="checkbox"/> Technisch	op	<input type="checkbox"/> Ongeschoold niveau
<input type="checkbox"/> Administratief		<input type="checkbox"/> VMBO
<input type="checkbox"/> Commercieel		<input type="checkbox"/> MBO
<input type="checkbox"/> Verzorgend		<input type="checkbox"/> HBO
<input type="checkbox"/> Verkeer/vervoer		<input type="checkbox"/> Anders, namelijk:
<input type="checkbox"/> Horeca	
<input type="checkbox"/> Grafisch		
<input type="checkbox"/>		

Ik denk daarbij aan functies als:

Voor een medewerker met de volgende belemmeringen:

Naam bedrijf/instelling:

.....

Adres:

.....

Postcode en plaats:

.....

Contactpersoon en functie:

.....

Telefoon:

.....

E-mail:

.....



Colofon

De handreiking *Poortwachtercentra* is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen en is opgesteld door bureau Berenschot.

Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
Postbus 16101
2500 BC Den Haag
info@rwi.nl
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag

Ontwerp en opmaak: Smidswater, Breda/Den Haag

december 2007

Raad voor **W**erk en **I**nkomen

Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
Postbus 16101
2500 BC Den Haag

t 070 789 0 789
f 070 789 0 790
e info@rwi.nl
i www.rwi.nl