

# Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening

Onderzoek is uitgevoerd door Bureau Bartels  
in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen

**Raad voor Werk en Inkomen**  
juli 2006



## **VOORWOORD**

De twee belangrijkste doelstellingen van de Wet SUWI zijn 'werk boven uitkering' en 'de klant centraal'. Voor wat betreft de klanten van SUWI kunnen twee groepen worden onderscheiden: cliënten (individuele werknemers, werklozen, uitkeringsgerechtigden) en werkgevers. Om de doelstellingen te realiseren dienen SUWI-organisaties en gemeenten in hun dienstverlening recht doen aan de specifieke behoeften en wensen van deze klanten.

Na vier jaar SUWI heeft de RWI een onderzoek laten uitvoeren waarbij werkgevers naar hun oordeel is gevraagd over de gevraagde en ontvangen dienstverlening. Door hierbij drie sectoren, waar traditioneel goede relaties met arbeidsvoorziening bestonden, uit te lichten is meer zicht gekregen op de concrete ervaringen van werkgevers met deze dienstverlening.

Uit het onderzoek komt naar voren dat zowel het bereik als de kwaliteit van de dienstverlening nog niet optimaal is, met als gevolg dat de waardering van werkgevers voor de dienstverlening varieert. Vooral de wijze waarop de dienstverlener contact onderhoudt met werkgevers is van cruciaal belang. Daar waar intensief wordt samengewerkt, zijn de ervaringen zonder meer positief te noemen. Nu de economie weer aantrekt, ontstaat er behoefte aan personeel bij werkgevers. SUWI-organisaties en gemeenten zouden de mogelijkheid moeten benutten om snel en tijdig in de toenemende vraag naar arbeid te voorzien.

De RWI benut de resultaten van dit en ander onderzoek onder werkgevers (waaronder Evaluatie vacatureoffensief CWI, 2005; Innovatie van arbeidsreïntegratie, 2005; Poolshoogte, 2005) om praktische voorstellen te doen voor het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers.

Ten slotte past een woord van dank aan Bureau Bartels voor de uitvoering van dit onderzoek en in het bijzonder aan alle respondenten die aan dit onderzoek hun medewerking hebben verleend.

Jan van Zijl  
Voorzitter Raad voor Werk en Inkomen

## INHOUD

1. SAMENVATTENDE CONCLUSIES	1
1.1 Inleiding	1
1.2 'Overall' conclusies	1
1.3 Samenvatting van de uitkomsten	2
2. ACHTERGROND EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK	7
2.1 Achtergrond van het onderzoek	7
2.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	8
2.3 Aanpak en respons	9
2.4 Enkele kenmerken van de onderzoeksgroepen	11
2.5 Leeswijzer	12
3. DE CONTACTEN MET SUWI-DIENSTVERLENERS	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Al dan niet contact met de SUWI-dienstverleners	13
3.3 Benadering vanuit de dienstverleners	14
3.4 Initiatief tot contact vanuit de werkgevers	18
3.5 Samenwerking in de keten	19
4. ERVAREN VERANDERINGEN NA INWERKINGTREDING SUWI	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Gesignaleerde veranderingen na inwerkingtreding SUWI	23
4.3 Beoordeling veranderingen per dienstverlener	24
4.4 Gewijzigde behoeften na inwerkingtreding SUWI	25
5. ERVARINGEN MET DE CWI-DIENSTVERLENING	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Gebruik en belang van CWI-dienstverlening	27
5.3 Algemeen oordeel over kwaliteit van CWI-dienstverlening	30
5.4 Oordeel over de verleende diensten	31
5.5 Sterke en zwakke punten van de CWI-dienstverlening	35
5.6 Redenen om geen gebruik te maken van de CWI-dienstverlening	36
6. ERVARINGEN MET HET UWV	39
6.1 Inleiding	39
6.2 Meerwaarde en belang van de UWV-diensten	39
6.3 Oordeel over de kwaliteit van de UWV-dienstverlening	41
6.4 Oordeel over de UWV-diensten	43
6.5 Achtergronden geen gebruik UWV-diensten	44
7. GEMEENTELIJKE DIENSTVERLENING AAN WERKGEVERS	47
7.1 Inleiding	47
7.2 Meerwaarde en belang van de gemeentelijke dienstverlening	47
7.3 Beoordeling kwaliteit gemeentelijke dienstverlening	49
7.4 Oordeel over specifieke onderdelen van de gemeentelijke dienstverlening	50
7.5 Achtergronden geen gebruik van gemeentelijke dienstverlening	51
7.6 Ervaringen met het sociaal bestek	52
8. ERVARINGEN MET BIJZONDERE PROJECTEN	55
8.1 Inleiding	55
8.2 Deelname aan bijzondere projecten	55
8.3 Achtergrond deelname aan en beoordeling van bijzondere projecten	55
8.4 Succesfactoren bij bijzondere projecten	56
LITERATUUR	59

BIJLAGE I	LIJST VAN GERAADPLEEGDE PERSONEN	61
BIJLAGE II	CASEBESCHRIJVINGEN	63
<i>Case 1</i>	<i>De dienstverlening aan regionale samenwerkingsverbanden van werkgevers in de bouw: reïntegratie via leerlingbouwplaatsen van Haagbouw</i>	63
<i>Case 2</i>	<i>Ervaringen met het sociaal bestek van Verzijl-Timmer</i>	66
<i>Case 3</i>	<i>Gemeentelijke dienstverlening in het project 'Gastvrouwen' bij de Zorg en Welzijn Groep</i>	69
<i>Case 4</i>	<i>Samenwerking tussen het BovenIJ Ziekenhuis en de Dienst Werk en Inkomen (DWI) van de Gemeente Amsterdam</i>	72
<i>Case 5</i>	<i>De CWI-dienstverlening in relatie tot eigen sectorale voorzieningen (anoniem)</i>	75
<i>Case 6</i>	<i>Projectmatig gebruik van branchespecifieke opleidingsstructuren: SPOS Rotterdam</i>	77
<i>Case 7</i>	<i>Ervaringen van Schuurman Schoenen met de vraaggerichte benadering vanuit het CWI</i>	80

## **1. SAMENVATTENDE CONCLUSIES**

### **1.1 Inleiding**

In dit rapport wordt verslag gedaan van een kwalitatief onderzoek naar de recente ervaringen van werkgevers met de dienstverlening van het CWI, het UWV en gemeenten. Het onderzoek is uitgevoerd onder bijna honderd werkgevers in de sectoren bouw, zorg en detailhandel. De keuze van deze sectoren is gelegen in het forse aandeel in de totale werkgelegenheid, de geografische spreiding van arbeidsorganisaties, de behoefte aan personeel met uiteenlopende scholingsniveaus en – in het geval van de zorg – de sterke groei. Tweederde van hen heeft in de afgelopen twee jaar ervaring opgedaan met de dienstverlening van één of meerdere van de genoemde organisaties. De resterende eenderde van de geraadpleegde werkgevers had in die periode geen gebruik gemaakt van de SUWI-dienstverlening.

De uitkomsten van deze werkgeversraadpleging hebben in eerste instantie betrekking op de geselecteerde groep werkgevers. Vanwege de doelstellingen van het onderzoek en de bijbehorende kwalitatieve opzet, waarbij bijna honderd werkgevers intensief zijn bevroegd over hun ervaringen met de SUWI-dienstverlening, kan niet worden gesproken van een representatief, kwantitatief onderzoek. Aangezien bij de selectie van werkgevers rekening is gehouden met sector, grootteklasse en regio biedt dit onderzoek echter wel een goed beeld van de ontwikkeling van de SUWI-dienstverlening aan werkgevers in de genoemde sectoren. In het navolgende vatten we de conclusies van dit onderzoek samen.

### **1.2 'Overall' conclusies**

Uit het onderzoek komt naar voren dat de SUWI-dienstverlening weinig 'leeft' bij de werkgevers. Vanuit het perspectief van de personeelsvoorziening wordt aan de dienstverlening van de partijen in de SUWI-keten doorgaans weinig belang gehecht door de werkgevers. Toch laat het onderzoek zien dat er – binnen de huidige SUWI-structuur – wel degelijk kansen zijn voor de SUWI-dienstverleners om werkgevers op een goede en effectieve wijze te 'bedienen'.

In de perceptie van en de waardering door de werkgevers komen belangrijke verschillen naar dienstverlener naar voren. Gemeenten kunnen naar verhouding op de meeste waardering rekenen doordat zij in de afgelopen jaren de mogelijkheden van een vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers hebben 'ontdekt'. De ervaringen met de bemiddelingsactiviteiten van het CWI wisselen. Daar waar CWI-medewerkers zich verdiept hebben in de personele vraag van werkgevers en hun 'voorraad' van werkzoekenden kennen, neemt de kans op een goede 'matching' tussen vraag en aanbod en waardering vanuit werkgevers voor deze dienstverlening toe. In dit onderzoek zoeken werkgevers contact met het UWV voor de reïntegratie van hun eigen medewerkers. De lage waardering van de UWV-dienstverlening heeft enerzijds te maken met de aanleiding voor dit contact, maar anderzijds ook met de vorm waarin diensten worden geleverd: uitsluitend reactief, afstandelijk en weinig persoonlijk.

Het UWV wordt vrijwel uitsluitend geassocieerd met de reïntegratie van (eigen) zieken en gedeeltelijk arbeidsongeschikten en nauwelijks met de reïntegratie van werklozen. Mede door de indirecte rol van het UWV in de bemiddeling, zien de werkgevers deze organisatie niet als een bron voor nieuw personeel. Reïntegratiebedrijven die voor de bemiddelingsactiviteiten worden ingeschakeld, blijken nauwelijks 'voet aan de grond' te hebben gekregen bij de werkgevers in het onderzoek. Werkgevers geven op dit punt wel een voorkeur aan voor een directe relatie met het UWV.

De wijze waarop de dienstverlener contact onderhoudt met de werkgevers is van cruciaal belang voor de mate waarin de werkgevers gebruikmaken van de SUWI-dienstverlening en de beoordeling daarvan. Hoewel werkgevers ook gebruikmaken van digitale diensten,

zullen de dienstverleners vooral aandacht moeten besteden aan een pro actieve en persoonlijke vorm van dienstverlening. Daar waar de SUWI-dienstverleners hebben geïnvesteerd in persoonlijk contact en stroomlijning hiervan via één vast aanspreekpunt, wordt dit gewaardeerd door de werkgevers. De werkgevers zien met name bij gemeenten en in zekere mate ook het CWI dat op dit punt inmiddels stappen in de goede richting worden gezet. Werkgevers waarderen deze dienstverlening dan ook positief.

Uit de bevraging van niet-gebruikers komt naar voren dat er sprake is van een 'onbenut potentieel'. Wanneer de partijen in de SUWI-keten op een heldere en persoonlijke wijze voor het voetlicht brengen wat werkgevers van hen kunnen verwachten, zal een deel van de niet-gebruikers alsnog een beroep gaan doen op de SUWI-dienstverleners.

De ervaringen van werkgevers met bijzondere projecten zijn zonder meer positief te noemen. Met name de branchespecifieke projectinitiatieven waarin 'op maat' ingespeeld worden op de wensen en behoeften van werkgevers, kunnen op bijval rekenen. De conjunctuur speelt hierbij overigens wel een belangrijke rol: de interesse voor dit soort projecten neemt toe naarmate werkgevers meer te maken krijgen met krapte op de arbeidsmarkt. Aan de hand van een aantal casebeschrijvingen wordt in dit onderzoek geïllustreerd dat (samenwerkende) werkgevers wel verantwoordelijkheid willen nemen voor de toeleiding en instroom van langdurig werkzoekenden, mits de dienstverlening goed wordt georganiseerd en er voldoende geschikte kandidaten vanuit de SUWI-dienstverleners worden 'aangereikt'. Daar waar de 'aanvoer' van kandidaten onvoldoende is om alle beschikbare plaatsen in te vullen, zullen de SUWI-dienstverleners hun verantwoordelijkheid moeten nemen om tot een betere samenwerking in de keten te komen.

De regionale samenwerkingsverbanden van werkgevers die een taak hebben in het opleiden en/of het werven van gekwalificeerde krachten voor individuele bedrijven binnen hun branche, bieden mogelijkheden voor de SUWI-partijen. In het onderzoek zijn voorbeelden naar voren gekomen waarbij met name gemeenten en in een enkel geval ook CWI's op succesvolle wijze samenwerken met deze regionale structuren. Dit geldt met name voor de bouw. In de zorg functioneren deze regionale structuren veelal onafhankelijk van de SUWI-partijen. Vanuit de detailhandel komt naar voren dat het CWI meer energie is gaan steken in het succesvol organiseren van haar dienstverlening aan detailhandelketens.

### **1.3 Samenvatting van de uitkomsten**

#### **Het contact met de SUWI-dienstverleners**

De werkgevers in de drie sectoren blijken in de afgelopen twee jaar vooral contact te hebben gehad met het CWI en het UWV. Het initiatief van het contact met deze twee SUWI-partijen is vooral vanuit de werkgevers zelf gekomen. Het aandeel werkgevers dat met gemeenten contacten heeft gehad op het gebied van werk is iets minder dan de andere twee dienstverleners. Opvallend is echter dat gemeenten in ongeveer dezelfde mate initiatiefnemer van dit contact zijn geweest als de werkgevers. Dit heeft mogelijk te maken met de 'waarneming' van een deel van de geraadpleegde respondenten dat gemeenten zich in de afgelopen periode meer pro-actief zijn gaan opstellen in de richting van werkgevers.

De contacten met het CWI hebben doorgaans vooral betrekking op het melden en vervullen van vacatures. De uitkomsten wijzen erop dat werkgevers in de detailhandel (vooral recentelijk) meer actief worden benaderd vanuit het CWI dan de werkgevers in de andere twee sectoren. Bij enkele grotere werkgevers hebben we vastgesteld dat er stappen zijn gezet om de contacten te stroomlijnen via één CWI-vestiging.

De contacten met het UWV staan vooral in het teken van specifieke reïntegratiegevallen van 'eigen' medewerkers. Van een pro-actieve benadering van werkgevers vanuit het UWV is in ons onderzoek niets gebleken. Daar waar het UWV contact heeft opgenomen met de geraadpleegde werkgevers was dit veelal een reactie op vergeefse pogingen van

de werkgevers om de juiste persoon binnen de UWV-organisatie te bereiken. De slechte bereikbaarheid van (personen binnen) de UWV-organisatie vormt de belangrijkste klacht over de dienstverlening van deze organisatie.

Bij de werkgevers in dit onderzoek hebben de contacten met de gemeenten betrekking op een tweetal zaken. Bij de zorgwerkgevers is in de afgelopen jaren vooral contact geweest over de afbouw van de ID-banen en – meer recent – het instellen van nieuwe typen gesubsidieerde banen. Daarnaast gaat het om de instroom van werkzoekenden via projecten en – voor specifiek de bouw – investeringsprojecten met sociale bestekbepalingen. Werkgevers in de detailhandel lijken minder vaak een gesprekspartner te zijn van gemeenten. Hierbij speelt mogelijk een rol dat landelijk opererende ketens op een ander schaalniveau opereren dan gemeenten.

In het contact met de SUWI-dienstverleners – en de beoordeling van hun dienstverlening – blijken de werkgevers vooral veel waarde te hechten aan een goede (telefonische) toegankelijkheid van de dienstverlener, ‘vaste’ personen waarmee persoonlijk contact kan worden onderhouden en interesse vanuit de dienstverlener (bij voorkeur in de vorm van bedrijfsbezoeken) voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Daar waar een of meerdere van deze aspecten ontbreken, neemt de waardering van de werkgevers over dit contact (en de dienstverlening) af. Op deze zaken zijn belangrijke verbeterpunten voor de partijen in de SUWI-keten te identificeren. Dit geldt met name voor het UWV.

### Contact via reïntegratiebedrijven

Het UWV en gemeenten hebben sinds de inwerkingtreding van SUWI reïntegratietrajecten ingekocht bij particuliere reïntegratiebedrijven. Deze krijgen de opdracht om (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en/of werkzoekenden aan werk te helpen. Vanuit dit oogpunt kunnen reïntegratiebedrijven (namens het UWV en/of gemeenten) werkgevers benaderen voor mogelijke vacatures voor ‘hun’ kandidaten. Binnen de groep geraadpleegde werkgevers zijn reïntegratiebedrijven nauwelijks als wervingskanaal voor personeel in beeld gekomen. De voorkeur van het overgrote deel van de geraadpleegde werkgevers gaat dan ook uit naar rechtstreeks ‘zaken doen’ met het UWV en gemeenten. Bij een kwart van de werkgevers is geen specifieke voorkeur voor direct via het UWV/de gemeente of indirect contact via reïntegratiebedrijven.

### Ketensamenwerking

Van samenwerking tussen de partijen in de SUWI-keten bij het benaderen van werkgevers en het verlenen van diensten aan werkgevers wordt aan de kant van de meeste bevroegde werkgevers niets gemerkt. In de waarneming van veel werkgevers opereren de partijen in de SUWI-keten volledig ‘los’ van elkaar. Slechts een enkele keer hebben werkgevers ervaren dat het CWI en de gemeente tot een samenwerking zijn gekomen. Bij die gevallen wordt dit door werkgevers positief gewaardeerd. In het onderling afstemmen van beleid en (project)initiatieven kan volgens de werkgevers het nodige worden verbeterd.

### Ervaren wijzigingen sinds de Wet SUWI

Bij de inwerkingtreding van SUWI zijn de voormalige arbeidsbureaus vervangen door de CWI's. Een kwart van de geraadpleegde werkgevers heeft hierdoor een wijziging in de dienstverlening aan hen ondervonden, waarvan een belangrijk deel dit als een verslechtering heeft ervaren. Daarbij is met name gewezen op een meer afstandelijke en onpersoonlijke dienstverlening als gevolg van het wegvallen van het systeem van vaste contactpersonen. Met name vanuit de bouw is dit naar voren gebracht. Opvallend is dat een deel van de werkgevers in de detailhandel juist spreekt van een meer actieve benadering van werkgevers door het CWI. Dit verklaart wellicht ook de hogere waardering vanuit deze sector voor het contact met en de dienstverlening van het CWI.

Het opgaan van de sectorale uitvoeringsinstellingen in het UWV heeft volgens de helft van de geraadpleegde tot een verslechtering van de dienstverlening geleid. Met name het wegvallen van vaste contactpersonen en de ‘behandeling’ van telefonische contacten door het callcenter van het UWV worden kritisch beoordeeld.

Bij de gemeentelijke dienstverlening wordt juist een positieve ontwikkeling gesignaleerd. Hier is in de beleving van een deel van de werkgevers sprake van een meer actieve benadering door werkgevers en meer persoonlijk contact.

### CWI-dienstverlening

Het belang van de CWI-dienstverlening voor de personeelsvoorziening van de werkgevers in dit onderzoek is gering. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat het CWI moet 'concurreren' met andere wervingskanalen. Bij de bouw en in de zorg blijken 'eigen' regionale structuren een belangrijke rol te spelen in de personeelsvoorziening. Voor een meer vraaggerichte dienstverlening zou vanuit het CWI meer aansluiting kunnen worden gezocht bij deze branchespecifieke structuren.

Anderzijds zal vanuit het CWI 'ingezet' moeten worden op verhoging van de effectiviteit van de bemiddelingsactiviteiten. Met name de bevraagde werkgevers in de bouw en in iets mindere mate de zorg hebben te maken met een geringe vervullingsquote van bij het CWI gemelde vacatures. De werkgevers uit de detailhandel worden naar verhouding het beste 'bediend' door het CWI. Zij hechten dan ook meer relatief belang aan de CWI-dienstverlening.

Het gemiddelde oordeel van de geraadpleegde werkgevers over de kwaliteit van de CWI-dienstverlening komt uit op 'net voldoende'. Kritische kanttekeningen zijn vooral geplaatst bij het aantal en de kwaliteit van kandidaten die via het CWI in beeld komen bij de werkgevers. In hun beleving kan van een vraaggerichte dienstverlening alleen sprake zijn als in kwantitatief en kwalitatief opzicht voldoende kandidaten worden 'aangeboden' aan de werkgevers. Een meer actieve aanpak in het zoeken van kandidaten voor de vacatures zou volgens een deel van de werkgevers wenselijk zijn om een grotere 'aanvoer' van kandidaten te bewerkstelligen. Het bevorderen van de zelfredzaamheid van de werkzoekenden is in hun ogen te vrijblijvend. Om een betere 'match' tussen de vraag vanuit de arbeidsorganisaties en de kwaliteit van de 'aangeboden' kandidaten te krijgen, zien de werkgevers met name verbeterpunten in meer maatwerkmogelijkheden in de vacatureprofielen die via de CWI-website worden gemeld, meer aandacht voor het voorselecteren van kandidaten en meer branchekennis bij CWI-medewerkers.

Uit de beoordeling van de CWI-dienstverlening door de geraadpleegde werkgevers, komt het beeld naar voren dat verwachtingen van werkgevers nogal eens gebaseerd lijken op (hun ervaringen met) het takenpakket en de werkwijze van Arbeidsvoorziening in de pré-SUWI periode. In de doelstellingen en de werkwijze van het CWI wordt echter een nader onderscheid gemaakt tussen diensten zonder tussenkomst van het CWI (waarbij zelfredzaamheid voor de werkgever en de werkzoekende centraal staat) en een persoonlijke vorm van dienstverlening vanuit het CWI. Uit dit onderzoek – waarbij nadrukkelijk met dit onderscheid rekening is gehouden – komt naar voren dat deze laatste vorm van dienstverlening op een hogere waardering kan rekenen. Dat werkgevers lang niet altijd vertrouwd zijn met dit onderscheid, is een punt van aandacht voor het CWI.

De waardering voor de CWI-dienstverlening hangt samen met de mate waarin er sprake is van een persoonlijke vorm van dienstverlening vanuit de CWI-vestigingen. Hoewel het melden van vacatures via de website en de CWI-vestiging als redelijk klantvriendelijk wordt ervaren, bestaat er in aanvulling daarop bij de werkgevers behoefte aan persoonlijke contacten met bij voorkeur een 'vaste' contactpersoon. Door werkgevers met een vaste contactpersoon binnen het CWI worden de beantwoording van vragen, de intake van vacatures, de voorselectie en de kwaliteit van de kandidaten duidelijk beter gewaardeerd dan door de werkgevers die een dergelijke contactpersoon ontberen. Van enige nazorg na het vervullen van vacatures blijkt nauwelijks sprake te zijn.

Een deel van de werkgevers ervaart bedrijfsbezoeken door hun CWI-contactpersoon als onlosmakelijk onderdeel van een vraaggerichte, persoonlijke vorm van dienstverlening vanuit het CWI. Zij zien bedrijfsbezoeken als middel om branchekennis op te doen en zicht te krijgen op specifieke wensen en behoeften aan ondersteuning van werkgevers. Het afleggen van bedrijfsbezoeken door CWI-medewerkers lijkt sterk persoonsgebonden

te zijn: werkgevers die met meerdere vestigingen te maken hebben zien grote verschillen op dit terrein. De bedrijfsbezoeken worden doorgaans positief gewaardeerd, mits aan de voorwaarde wordt voldaan dat er ook 'follow up' plaatsvindt (in de vorm van vervolcontacten en een aanbod van kandidaten) en dat de nodige stabiliteit in de contactpersonen aanwezig is.

Onbekendheid speelt niet of nauwelijks een rol bij werkgevers die in de afgelopen twee jaar geen gebruik hebben gemaakt van de CWI-dienstverlening. Veelal zien deze werkgevers geen aanleiding om gebruik te maken van het CWI omdat de eigen wervingsmethoden en andere wervingskanalen volstonden. Een deel van deze werkgevers verwacht vanuit de ingeschreven werkzoekenden geen 'passende' kandidaten te kunnen vinden voor hun vacatures. De kansen voor het CWI hangen overigens wel samen met de economische conjunctuur: wanneer de krapte op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst toeneemt, zal onder de 'niet-gebruikers' meer interesse voor de CWI-dienstverlening gaan ontstaan.

### **De dienstverlening vanuit het UWV**

Van de UWV-dienstverlening wordt door de geraadpleegde werkgevers vooral gebruik gemaakt voor de reïntegratie van hun 'eigen' medewerkers. Twee typen diensten, die in elkaars verlengde liggen, worden daarbij met name 'afgenomen', namelijk de advisering en ondersteuning bij individuele reïntegratietrajecten en het opvragen van informatie over wetten en regels die hierbij een rol spelen. Het plaatsen van te reïntegreren (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten van andere werkgevers blijkt slechts sporadisch voor te komen. De rol van het UWV voor de personeelsvoorziening van de bevraagde werkgevers is nihil. Daarbij past overigens de nuancering dat het UWV een indirecte rol speelt bij de bemiddeling van langdurig werklozen: deze bemiddelingstaak komt voor rekening van de reïntegratiebedrijven.

De werkgevers associëren het UWV uitsluitend met (formaliteiten rondom) de reïntegratie van zieken/(gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en nauwelijks met de reïntegratie van werkzoekenden. Dit verklaart ook waarom een deel van de niet-gebruikers het UWV niet als bron voor de werving van nieuwe personeel ziet. Hier wordt overigens dikwijls een relatie met het ontslagrecht gelegd die het werkgevers moeilijk maakt om zieken te ontslaan.

De ondervraagde werkgevers zijn negatief in hun oordeel over de kwaliteit van de UWV-dienstverlening. Dit heeft te maken met het feit dat een deel van hen het UWV niet als dienstverlener ervaart. Hun negatieve oordeel is dan ook vooral ingegeven door de administratieve lasten die zij rondom ziekte en reïntegratie vanuit de UWV-organisatie ervaren. Daarnaast ervaren de werkgevers knelpunten met de (telefonische) bereikbaarheid van het UWV (via UWV Telefoon Werkgevers), het terugbelbeleid wanneer men niet in contact met de juiste persoon kan komen en het verdwijnen van hun 'vaste' contactpersonen. Bij de inhoudelijke beantwoording blijkt in de ervaring van een aantal werkgevers soms tegenstrijdigheden voor te komen. Ook een gebrek aan branchekennis bij en inlevingsvermogen van de UWV-medewerker worden als verklaringen aangevoerd voor het negatieve oordeel over de beantwoording van vragen.

Net als bij het CWI blijken de (enkele) werkgevers met een 'vaste' contactpersoon positiever over de dienstverlening te oordelen dan werkgevers die hierover niet (meer) beschikken.

### **Gemeentelijke dienstverlening**

Wat het belang van de gemeentelijke dienstverlening voor de personeelsvoorziening van de geïnterviewde werkgevers aangaat, hechten de werkgevers in de bouw hier relatief meer belang aan dan de werkgevers uit de andere twee sectoren. Dit wordt overigens beïnvloed door enkele samenwerkingsverbanden van werkgevers die WWB-uitkeringsgerechtigden 'opnemen' en (leer-werk)plaatsen gefinancierd krijgen vanuit gemeenten. Bovendien hebben bouwwerkgevers relatief vaak met gemeentelijke projecten te maken die aansluiten bij hun behoefte aan instroom van jonge medewerkers.

De dienstverlening van gemeenten – en de afzonderlijke onderdelen daarbinnen – worden doorgaans redelijk positief beoordeeld door de geraadpleegde werkgevers. De verklaring hiervoor kan vooral worden gezocht in het persoonlijke contact tussen de gemeente en de werkgever, de maatwerkoplossingen die worden geboden en de kennis van/de interesse voor de branche. De geringe snelheid van procedures wordt door een deel van de werkgevers als minpunt van de gemeentelijke dienstverlening aangemerkt.

Doordat gemeenten vrij zijn om een eigen invulling te geven aan hun arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsbeleid, ervaren de werkgevers grote verschillen in de opstelling en de dienstverlening van gemeenten. Dit blijkt ook uit het feit dat een deel van de niet-gebruikers op het gebied van werk nog nooit is benaderd vanuit de gemeente.

Een belangrijk deel van de werkgevers die tot dusver nog geen gebruik hebben gemaakt van de gemeentelijke diensten op het gebied van werk en reïntegratie, ziet voor de toekomst wel mogelijkheden. Een pro-actieve werkgeversbenadering vanuit gemeenten zal dan ook op de nodige respons onder werkgevers kunnen rekenen.

### **Ervaringen met het sociale bestek**

Investeringsprojecten waarin de verplichting is opgenomen om langdurig werkzoekenden in te schakelen bij de uitvoering daarvan, blijken in toenemende mate onderdeel te worden van het gemeentelijke werkgelegenheidsbeleid. Enkele werkgevers in dit onderzoek hebben ervaring opgedaan met opdrachten waarin het zogenaamde 'sociale bestek' of 'social return' waren opgenomen. Hoewel deze werkgevers dit type opdrachten minder aantrekkelijk vinden, blijken er in de praktijk geen onoverkomelijke drempels te zijn om aan de sociale bestekbepalingen uitvoering te geven. Belangrijk is echter wel dat in de inhoud en toepassing van dit soort regelingen de nodige vormen van flexibiliteit worden 'ingebouwd'.

### **Ervaringen met bijzondere projecten**

Een deel van de bevroegde werkgevers heeft ervaring met projecten van gemeenten en – in een incidenteel geval – het CWI. Het gaat daarbij met name om projecten voor de reïntegratie van specifieke doelgroepen en om branchegerichte projecten. De motieven voor projectdeelname liggen vooral op het vlak van een (dreigend) tekort aan arbeidskrachten, de relatief lage kosten van geplaatste arbeidskrachten en het bieden van kansen aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

De projectinitiatieven kunnen doorgaans op een redelijk hoge waardering van deelnemende werkgevers rekenen. Bij sommige projecten blijken onvoldoende kandidaten beschikbaar te zijn om de alle plaatsingsmogelijkheden te benutten. Meer samenwerking in de SUWI-keten zou ertoe bij kunnen dragen dat dit 'ongebruikte' potentieel alsnog benut wordt.

Uit het onderzoek komt een aantal succesfactoren van bijzondere projecten naar voren. Deze hebben betrekking op aansluiting bij de arbeidsmarktproblematiek van werkgevers, een maatwerk aanpak in de dienstverlening aan werkgevers, voldoende aanbod voor de vacatures, de zorgvuldige selectie van kandidaten waarbij ook een rol is weggelegd voor de werkgever zelf en de inzet van financiële instrumenten. Net als bij de 'reguliere' dienstverlening vanuit de partijen in de SUWI-keten moet daarbij veel aandacht worden besteed aan een persoonlijke vorm van dienstverlening aan werkgevers.

## 2. ACHTERGROND EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK

### 2.1 Achtergrond van het onderzoek

De uitvoeringsstructuur rondom de sociale zekerheid is in de afgelopen jaren ingrijpend gewijzigd. Zo is op 1 januari 2002 de **Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI)** van kracht geworden. Met deze wet wordt beoogd om meer dan voorheen 'in te zetten' op een activerende uitvoering van de sociale zekerheid. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het uitgangspunt van deze wet dat 'werk boven uitkering' gaat. Met SUWI wordt dan ook beoogd om werkzoekenden zo snel mogelijk aan het werk te helpen.

In het verlengde van de gewijzigde doelstellingen is met de inwerkingstreding van SUWI ook in de **organisatie van de uitvoering** het nodige veranderd. Zo zijn de voormalige arbeidsbureaus vervangen door de **Centra voor Werk en Inkomen (CWI's)**. Deze CWI's vervullen in feite de rol van 'poortwachter' in de keten van werk en inkomen. Afhankelijk van de resultaten van de intake door het CWI worden werkzoekenden dan vrij snel of na verloop van tijd 'doorgespeeld' naar *het UWV* of de gemeente.

Ook zijn de sectorale uitvoeringsinstellingen (als GAK, Cadans, etc.) opgegaan in het **UWV**. Het UWV is verantwoordelijk voor de reïntegratie van mensen met een arbeids-handicap (na het tweede ziektejaar) en mensen met een werkloosheidsuitkering. Met de invoering van SUWI werd besloten om de markt voor reïntegratietrajecten te privatiseren. Dit betekent dat het UWV reïntegratietrajecten inkoopt bij reïntegratiebedrijven. Wat betreft de bemiddeling van deze te reïntegreren personen heeft het UWV een indirecte rol: de feitelijke bemiddeling – en dus ook de contacten met werkgevers – is een taak van de reïntegratiebedrijven.

Tenslotte is de situatie voor de derde partij in de SUWI-keten – de **gemeenten** – veranderd. Met de komst van de Wet Werk en Bijstand (WWB) is een andere verdeling van verantwoordelijkheden tussen het rijk en lokale overheden doorgevoerd. Hierdoor hebben gemeenten een direct financieel belang gekregen bij het aan werk helpen van bijstandsgerechtigden.

In de praktijk hebben de bovengenoemde partijen in de SUWI-keten met verschillende **typen klanten** van doen. Met het oog op de beoogde samenhang en samenwerking in de 'keten' zijn deze partijen in de eerste plaats ook 'klant' van elkaar. Een tweede belangrijke klantgroep bestaat uit de werkzoekenden. Hiervoor dienen activiteiten te worden ontplooid die er enerzijds op gericht zijn om werkzoekenden te bemiddelen richting werk en anderzijds om na te gaan in hoeverre de betreffende personen recht op een uitkering hebben. Veel van de operationele doelstellingen die voor de SUWI-partners zijn geformuleerd, hebben betrekking op deze doelgroep.

Een derde belangrijke klantgroep bestaat dan uit **werkgevers**. In tegenstelling tot werkzoekenden zijn in SUWI geen doelen geformuleerd die direct gekoppeld zijn aan werkgevers. Wel kunnen werkgevers een belangrijke rol spelen bij de algemene doelstellingen van SUWI. Zo vervullen werkgevers een sleutelrol bij de ambitie van SUWI om tot een verhoogde uitstroom van uitkeringsgerechtigden te komen. Immers, de realisatie van deze ambitie is alleen haalbaar indien werkgevers voldoende vacatures en plaatsingsmogelijkheden voor verschillende typen uitkeringsgerechtigden aandragen.

Eén van de algemene doelstellingen van SUWI heeft betrekking op het verbeteren van de **klantgerichtheid** van de ketenpartijen in de **richting van de werkgevers**. Om inzicht te krijgen in ervaringen van werkgevers met de dienstverlening vanuit de voornoemde organisaties, heeft de **Raad voor Werk en Inkomen (RWI)** een werkgeversraadpleging laten uitvoeren. Dit onderzoek is op verzoek van de RWI uitgevoerd onder werkgevers in een drietal sectoren, namelijk de bouw, de zorg en de detailhandel. Bureau Bartels heeft dit onderzoek uitgevoerd in de tweede helft van 2005 en het eerste kwartaal van 2006.

## 2.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De **centrale probleemstelling** die ten grondslag ligt aan het onderzoek, is als volgt geformuleerd:

*Wat zijn de ervaringen van werkgevers met de dienstverlening vanuit (elk van) de SUWI-partners, welke knelpunten doen zich hierbij voor en wat zijn vanuit het perspectief van werkgevers de belangrijkste verbeterpunten voor de toekomst?*

De bovenstaande probleemstelling is vertaald naar een aantal **thema's**, namelijk:

- de aard en inhoud van de contacten met de partijen in de SUWI-keten;
- de betekenis en beoordeling van de verkregen dienstverlening;
- de knelpunten en 'witte vlekken' in de SUWI-dienstverlening;
- wensen en verbeterpunten voor de toekomst.

Voor elk van de bovengenoemde thema's is een vertaling gemaakt naar **concrete onderzoeksvragen**. In het onderstaande staan per thema de belangrijkste onderzoeksvragen weergegeven.

### a. Aard en inhoud contacten met de partijen in de SUWI-keten

- Voor welke typen diensten zoeken de partijen in de SUWI-keten contact met werkgevers? Hoe beoordelen werkgevers deze contacten?
- In welke mate is er sprake van afstemming dan wel 'overlap' in de contacten met werkgevers?
- Voor welke typen diensten zoeken werkgevers op eigen initiatief contact met de partijen in de SUWI-keten en met welk van de partijen?
- Van welke diensten van de partijen in de SUWI-keten maken werkgevers in de praktijk gebruik?
- Wat zijn illustratieve voorbeelden van specifieke projecten waarbij werkgevers – op het gebied van werk en inkomen – samenwerken met de partijen in de SUWI-keten?

### b. Betekenis en beoordeling van de verkregen dienstverlening

- Wat zijn de belangrijkste veranderingen die werkgevers ervaren hebben in de reguliere dienstverlening van CWI en UWV sinds de invoering van de SUWI-wet?
- Over welke typen diensten zijn werkgevers (zeer) tevreden dan wel ontevreden? Waardoor wordt een eventuele ontevredenheid met name veroorzaakt?
- Hoe beoordelen werkgevers de kwaliteit van de dienstverlening van de afzonderlijke partijen? Op welke punten schiet deze kwaliteit eventueel tekort en hoe komt dit?
- Welke diensten van de partijen in de SUWI-keten genereren in de praktijk de meeste meerwaarde voor werkgevers? Zijn er daarentegen ook typen diensten te benoemen die vanuit de optiek van werkgevers nauwelijks of geen meerwaarde opleveren?
- Wat zijn de ervaringen van werkgevers met de dienstverlening via projecten?

### c. Knelpunten en 'witte vlekken' in de SUWI-dienstverlening

- Wat zijn de belangrijkste knelpunten die werkgevers in de contacten met en/of de dienstverlening van de partijen in de SUWI-keten ervaren?
- In welke mate is daarbij sprake van inhoudelijke knelpunten (zoals onbekendheid met de sector) dan wel organisatorische fricties (zoals lange reactietermijnen, het niet nakomen van afspraken)?
- Zijn er daarentegen ook typen diensten te benoemen die door werkgevers 'gemist' worden in de dienstverlening van de partijen in de SUWI-keten?
- In welke mate werkt de SUWI-structuur uitnodigend voor werkgevers om gezamenlijk met de partijen in de SUWI-keten tot initiatieven op het gebied van werk en inkomen te komen?

### d. Wensen en verbeterpunten voor de toekomst

- Wat zijn de belangrijkste inhoudelijke verbeterpunten die werkgevers naar voren brengen omtrent de SUWI-dienstverlening? Welke SUWI-partner betreft dit?
- Welke aanpassingen in de organisatie en uitvoering van de dienstverlening van de partijen in de

SUWI-keten zouden werkgevers graag gerealiseerd zien en waarom?

- Wat zijn voor werkgevers de belangrijkste verbeterpunten in projecten die in samenwerking met de partijen in de SUWI-keten opgezet en uitgevoerd worden?
- Waar doen zich in de optiek van werkgevers voor de afzonderlijke SUWI-partners (onbenutte kansen voor?
- Wat zijn voorbeelden van 'good practices' van samenwerking tussen enerzijds werkgevers en anderzijds de partijen in de SUWI-keten?

Na deze bespreking van de probleemstelling en de daarmee samenhangende onderzoeksvragen, geven we in de volgende paragraaf inzicht in de aanpak van het onderzoek en de respons onder de werkgevers.

### 2.3 Aanpak en respons

Voor de werkgeversraadpleging over de SUWI-dienstverlening is een aantal onderling samenhangende **onderzoeksactiviteiten** uitgevoerd. In het eerste deel van deze paragraaf zullen we deze activiteiten kort de revue laten passeren. In het tweede deel zullen we nader ingaan op de respons.

#### **Uitgevoerde onderzoeksactiviteiten**

In de aanvangsfase van het onderzoek is **deskresearch** verricht. Daarbij zijn verschillende schriftelijke en digitale bronnen over de beleidscontext van SUWI, de dienstverlening van de uitvoerende organisaties en de geselecteerde sectoren bestudeerd. In de literatuurlijst is een overzicht van bestudeerde bronnen opgenomen.

Vervolgens hebben we gesprekken met een aantal **sleutelpersonen** gevoerd. De selectie van de geraadpleegde sleutelpersonen is in nauwe samenspraak met de begeleidingscommissie van het onderzoek gemaakt. Het ging daarbij met name om vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties in de drie sectoren waarop het onderzoek zich gericht heeft. Het doel van deze gesprekken was om aanvullende inzichten te verkrijgen in de structuur en de arbeidsmarkt van de geselecteerde sectoren alsmede de positie van de partijen in de SUWI-keten binnen elk van deze sectoren. Voor een overzicht van de geraadpleegde sleutelpersonen verwijzen we naar bijlage I.

De inzichten die zijn verkregen via de voornoemde activiteiten zijn enerzijds gebruikt voor het **trekken van steekproeven**. Anderzijds is hierbij ook 'input' verkregen voor het **ontwikkelen van de gestructureerde vragenlijsten** die als leidraad hebben gediend voor de interviews met de werkgevers.

De kern van het onderzoek bestond uit het **raadplegen van individuele werkgevers** in de drie sectoren die door de opdrachtgever zijn geselecteerd, namelijk de bouw, de zorg en de detailhandel. Naast een segmentatie naar sector hebben we op verzoek van de begeleidingscommissie ook een nader onderscheid gemaakt tussen 'gebruikers' en 'niet-gebruikers' van de SUWI-diensten. Onder **'gebruikers'** verstaan we werkgevers die in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening van één of meerdere van de genoemde organisaties in de SUWI-keten. **'Niet-gebruikers'** hebben in deze periode daarentegen voor hun personeelsvoorziening geen beroep gedaan op de genoemde organisaties. Deze laatste groep is 'meegenomen' om meer inzicht te krijgen in de achtergrond van het 'niet-gebruik' van de SUWI-dienstverlening. Bij de raadpleging van de werkgevers hebben we ons in een aantal gevallen bediend van 'face-to-face' gesprekken. In de meeste gevallen zijn de werkgevers via telefonische interviews in dit onderzoek betrokken.

De uitkomsten die vanuit de interviews met de werkgevers zijn verkregen, zijn door ons **geanalyseerd** en in dit **rapport** weergegeven.

Ter illustratie van de uitkomsten is in dit rapport ook een zevental **casebeschrijvingen** opgenomen. Als basis voor de beschrijvingen zijn de interviews met de betreffende werkgevers gebruikt. In een aantal gevallen hebben de geraadpleegde werkgevers die centraal staan in deze beschrijvingen op schrift of in telefonische contacten aanvullende informatie verstrekt. De conceptversies van de beschrijvingen zijn voor autorisatie aan de betreffende werkgevers voorgelegd. In één van de gevallen heeft de betreffende werkgever er de voorkeur aan gegeven om de casebeschrijving te anonimiseren.

### Steekproeftrekking

Als steekproefkader voor de raadpleging van de individuele werkgevers hebben we gebruik gemaakt van het **Cendris-bestand**. Dit landelijk dekkend bestand bevat gegevens van werkgevers in zowel de profit- als de non-profitsectoren. Om verschillende redenen hebben wij niet voor het 'spoor' gekozen voor het opvragen van 'klanten' van partijen in de SUWI-keten. Dit heeft onder meer te maken met het grote aantal partijen dat dan benaderd had moeten worden om een geografische spreiding te verkrijgen, de 'belasting' voor deze partijen, dat de betreffende partijen niet zonder nadrukkelijke toestemming van de 'geselecteerde' werkgever gegevens mogen aanreiken en het mogelijke 'gevaar' van een zekere voorselectie door deze partijen.

Uit het genoemde bestand hebben we een **gestratificeerde steekproef** getrokken waarbij rekening is gehouden met de sector en de grootteklasse van het bedrijf of de instelling. Verder hebben we er naar gestreefd om een geografische spreiding in de waarnemingen te realiseren.

In aanvulling op de bovengenoemde steekproeftrekking hebben we ook uitvoerders van een aantal projectinitiatieven (in deze sectoren) benaderd om via hen werkgevers op het spoor te komen die ervaringen hebben met bijzondere projecten. Slechts een beperkt aantal projectuitvoerders was in staat of bereid om contactgegevens van deelnemende werkgevers aan te reiken. Dit aanvullende spoor heeft dan ook slechts een beperkt aantal waarnemingen opgeleverd.

### Respons

De uitkomsten van deze werkgeversraadpleging hebben in eerste instantie betrekking op een geselecteerde groep werkgevers van bijna honderd werkgevers. Vanwege de doelstellingen van het onderzoek en de bijbehorende **kwalitatieve opzet** kan niet worden gesproken van een representatief, kwantitatief onderzoek. Aangezien bij de selectie van werkgevers rekening is gehouden met sector, grootteklasse en regio biedt dit onderzoek echter wel een goed beeld van de ontwikkeling van de SUWI-dienstverlening aan werkgevers in de genoemde sectoren.

Bij het benaderen van de 'getrokken' werkgevers in elk van deze sectoren is nog een zekere **'filtering'** toegepast. Om een 'zinvolle' beantwoording van de vragen te krijgen moest er bij 'gebruikers' sprake zijn van een zekere mate van contact met één of meerdere partijen in de SUWI-keten. Om te voorkomen dat de beantwoording van de vragen gebaseerd zou zijn op 'oude' ervaringen, hebben we ons wat de 'gebruikers' betreft beperkt tot werkgevers die in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de SUWI-dienstverlening.

In schema 2.1 is voor elk van de sectoren en het totaal de respons weergegeven.

**Schema 2.1 Respons naar sector**

Onderzoeksgroep/aspect	Bouw	Zorg	Detailhandel	Totaal
<i>Bruto omvang steekproef</i>	259	132	233	624
- Onjuiste contactgegevens	8	2	4	14
- Na diverse pogingen niet bereikt	21	24	20	65
<i>Aantal bereikte bedrijven</i>	230	106	209	545
- Geen interesse	30	5	29	64
- Geen tijd	52	11	15	78
- Andere redenen	2	2	7	11
- Doorverwezen naar hoofd-/districtskantoor	0	0	28	28
- Niet-gebruiker SUWI-dienstverlening (beoogd aantal niet-gebruikers was al bereikt)	107	52	105	264
- Gepland interview kon niet doorgaan	2	1	1	4
<b>Aantal bevraagde gebruikers</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>64</b>
<b>Aantal bevraagde niet-gebruikers</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>32</b>
<b>Respons (absoluut)</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>96</b>
<b>Respons (relatief)</b>	<b>16%</b>	<b>33%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>

In totaal zijn in het kader van dit onderzoek **96 werkgevers** geïnterviewd, waarvan 64 'gebruikers' en 32 'niet-gebruikers'. Op het laatste moment zijn enkele ingeplande interviews alsnog niet doorgegaan, onder andere door ziekte of andere prioriteiten van de beoogde respondenten. Deze interviews konden niet tijdig opnieuw ingepland worden.

De respons in de detailhandel is achtergebleven bij de andere twee sectoren. Dit heeft te maken met het feit dat – ondanks een extra steekproef – we in deze sector betrekkelijk weinig bedrijven op het spoor konden komen die gebruik maken van de SUWI-dienstverlening. Veel bedrijven in de detailhandel blijken voor functies aan de onderkant van het loon-gebouw hun personeel via informele kanalen te werven.

## 2.4 Enkele kenmerken van de onderzoeksgroepen

In deze paragraaf staan enkele kenmerken van de geraadpleegde (vertegenwoordigers van de) gebruikers en niet-gebruikers van de SUWI-dienstverlening centraal. Achtereenvolgens wordt daarbij ingegaan op de personele omvang van de bedrijven en instellingen en de functie van de respondenten binnen hun organisatie.

### Spreiding over grootteklassen

In het onderstaande schema is de spreiding van de geraadpleegde werkgevers over grootteklasse weergegeven.

**Schema 2.2 Spreiding naar grootteklasse**

Grootteklasse	Bouw (N=37)	Zorg (N=35)	Detailhandel (N=24)	Totaal (N=96)
Tot en met 100 w.p.	57%	6%	25%	30%
101 tot en met 1.000 w.p.	35%	40%	30%	35%
Meer dan 1.000 w.p.	8%	54%	50%	35%

Uit het schema blijkt dat er tussen de sectoren de nodige verschillen bestaan op het punt van de personele omvang van de geraadpleegde arbeidsorganisaties. De respondenten uit de bouwsector vertegenwoordigen naar verhouding veel kleinere ondernemingen. Dit in tegenstelling tot de werkgevers in de zorg. Bij de instellingen in deze sector heeft zich in de afgelopen jaren een schaalvergroting voorgedaan, waardoor relatief grote arbeidsorganisaties zijn ontstaan. In de detailhandel zijn we door kleinere vestigingen van ketens – bijvoorbeeld bij supermarkten, drogisterijen en kledingzaken – regelmatig doorverwezen naar het districtskantoor of het hoofdkantoor van de betreffende keten. Dit verklaart waarom ook binnen deze sector relatief veel grotere organisaties vertegenwoordigd zijn.

Binnen de bouw zijn overigens ook enkele samenwerkingsverbanden en uitvoeringsorganisaties meegenomen die uitkeringsgerechtigden (als leerling-werknemers) in dienst nemen en vervolgens – al of niet als onderdeel van de BBL-opleidingsstructuur van de branche – vervolgens uitlenen of detacheren aan bouwbedrijven in de regio. Deze ‘collectieve’ werkgevers fungeren in feite als ‘tussenschakel’ tussen de partijen in de SUWI-keten (gemeenten en/of de CWI’s) en een groot aantal individuele bouwbedrijven in hun regio.

### Funcities van de respondenten

De functies van de respondenten hangen samen met de bovenstaande spreiding over grootteklassen. Bij de werkgevers in de bouw zijn in de helft van de gevallen directeurs van de betreffende bedrijven bevroegd. In de andere helft van de gevallen betrof het vooral hoofden en medewerkers van de afdeling personeelszaken. Bij de instellingen in de zorg zijn de interviews vooral afgenomen onder hoofden en medewerkers van de afdeling P&O. Binnen de detailhandel verschillen de functies van de respondenten naar type onderneming. Wanneer er sprake was van een zelfstandige (doorgaans kleinere) onderneming, dan was veelal de directeur(-eigenaar) of de bedrijfsleider onze gesprekspartner. Bij de ketens zijn de interviews in de meeste gevallen afgenomen onder P&O-/HRM-adviseurs die individuele vestigingen op het personele vlak ondersteunen.

## 2.5 Leeswijzer

Wat de **afbakening van de SUWI-dienstverlening** betreft, tekenen we het volgende aan. De navolgende uitkomsten hebben betrekking op de dienstverlening van het CWI, het UWV en gemeenten vanuit het perspectief van de werkgevers bezien. Daarbij gaat het om diensten als het registeren van vacatures, de bemiddeling van verschillende typen werkzoekenden op vacatures, het aandragen van kandidaten voor proefplaatsingen en leerwerkplekken en andere vormen van reïntegratie van uitkeringsgerechtigden bij de werkgevers. Reguliere contacten zoals premie-inning, ziekmeldingen, het verstrekken van ontslag- en tewerkstellingsvergunningen zijn in de bevraging van de werkgevers buiten beschouwing gelaten.

Het kan voorkomen dat bij een aantal uitkomsten **andere aantallen waarnemingen** worden vermeld dan hiervoor genoemd. Sommige vragen zijn namelijk door een ‘routing’ in de vragenlijst niet aan alle respondenten gesteld, omdat de betreffende situatie in hun geval niet van toepassing was. De vermelde percentages zijn van toepassing op het aantal respondenten (in de betreffende sector) dat de vraag ook daadwerkelijk gesteld heeft gekregen.

In de tekst zijn ter illustratie van de uitkomsten **citaten** uit de afgenomen interviews weergegeven. Daar waar het citaat is ‘afgeleid’ van een casebeschrijving zijn namen van de respondenten opgenomen. De betreffende respondenten hebben de teksten van de casebeschrijvingen geautoriseerd. In de andere gevallen zijn de citaten geanonimiseerd.

Uit het voorgaande valt op te maken dat het onderzoek betrekking heeft gehad op een raadpleging van bijna honderd werkgevers. De uitkomsten zijn dan ook vanuit het **perspectief van deze groep werkgevers** weergegeven.

### 3. DE CONTACTEN MET SUWI-DIENSTVERLENERS

#### 3.1 Inleiding

Arbeidsorganisaties vormen een belangrijke '(actie)omgeving' voor het realiseren van de algemene SUWI-doelstelling om meer uitkeringsgerechtigden uit de uitkering te krijgen en in te laten stromen op de arbeidsmarkt. Immers, zonder de mogelijkheden op werk die werkgevers van bedrijven en instellingen bieden, zal de ambitie om tot verhoogde uitstroom uit de uitkeringen te komen niet zijn te realiseren. Vanuit dit perspectief bezien, dienen de partijen in de SUWI-keten goede contacten te onderhouden met werkgevers en adequaat in te spelen op de behoeften en mogelijkheden van werkgevers.

In dit hoofdstuk zal nader ingegaan worden op de intensiteit en aard van de contacten die de geraadpleegde werkgevers hebben gehad in de afgelopen twee jaar en van wie het initiatief tot dit contact is gekomen. Ook de wijze van benadering van de werkgevers door elk van de partijen in de SUWI-keten zal daarbij aan de orde komen. De navolgende uitkomsten over het contact hebben betrekking op zowel de 'gebruikers' als de 'niet-gebruikers' van de SUWI-diensten. Ook wanneer geen gebruik is gemaakt van de SUWI-diensten kan er immers wel contact zijn geweest tussen de aanbieder(s) van dergelijke diensten en de werkgevers.

#### 3.2 Al dan niet contact met de SUWI-dienstverleners

De werkgevers in de drie sectoren hebben de vraag voorgelegd gekregen of zij in de **afgelopen twee jaar contact** hebben gehad met elk van de voornoemde partijen in de SUWI-keten. De uitkomst op die vraag is voor zowel 'gebruikers' als 'niet-gebruikers' weergegeven in onderstaand schema.

Uit het schema komt naar voren dat verreweg de meeste 'gebruikers' in de afgelopen twee jaar in contact hebben gestaan met het CWI en het UWV. Contacten met de gemeente (of meerdere gemeenten) komt in veel mindere mate voor. Dat de zorgwerkgevers op dit punt naar verhouding vaker in contact staan met de gemeenten, kan worden verklaard door de relaties die voortvloeien vanuit de gesubsidieerde arbeid. In de afgelopen twee jaar heeft in deze sector het nodige gespeeld rondom de afbouw en omzetting van ID-banen. Vanuit het rijk, de samenwerkende gemeenten en de verschillende werkgeversverenigingen in de zorg is er op aangestuurd dat zorginstellingen en gemeenten arrangementen over omzetting van gesubsidieerde arbeid zijn gaan afsluiten.

Schema 3.1 Aandeel geraadpleegde werkgevers met contacten met de partijen in de SUWI-keten, naar onderzoekssegment

Dienstverlener	Totaal gebruikers (N=64)	Totaal niet-gebruikers (N=32)	Totaal generaal (N=96)	Bouw (N=37)	Zorg (N=35)	Detailhandel (N=24)
CWI	88%	44%	73%	73%	74%	71%
UWV	86%	44%	72%	76%	74%	63%
Gemeente	69%	19%	52%	38%	71%	46%

Zoals te verwachten viel, staan 'niet-gebruikers' in veel mindere mate in contact met de SUWI-dienstverleners dan de 'gebruikers'. In de rest van deze paragraaf laten we de 'niet-gebruikers' dan ook buiten beschouwing.

Aan de geraadpleegde werkgevers die in contact staan met één of meerdere SUWI-dienstverleners is vervolgens gevraagd wie als **initiatiefnemer van het contact** kan

worden aangemerkt (zie schema 3.2). In die gevallen waar al langer een relatie bestaat en waar meerdere contactmomenten zijn geweest in de afgelopen twee jaar, is er veelal sprake van een wisselwerking. Dit geldt voor elk van de drie dienstverleners.

**Schema 3.2 Initiatiefnemer van het contact tussen dienstverlener en werkgevers**

Dienstverlener	Initiatief dienstverlener	Initiatief werkgever	Beide	Weet niet	Totaal
CWI (N=56)	11%	42%	47%	0%	100%
UWV (N=54)	6%	45%	49%	0%	100%
Gemeente (N=47)	17%	15%	61%	7%	100%

Daar waar het contact naar verhouding vrij beperkt is geweest en/of in de afgelopen twee jaar voor het eerst is ontstaan, komt het initiatief veelal van de werkgever zelf. Dit geldt dan vooral voor het contact met het UWV en het CWI. Wat betreft het contact met gemeenten zien we een duidelijk afwijkend beeld. Hier komt het initiatief net zo vaak vanuit de gemeente als vanuit de werkgever.

### Reïntegratiebedrijven

Met de inwerkingtreding van SUWI is ook de reïntegratiemarkt geprivatiseerd. Dit betekende dat het UWV en gemeenten in groten getale reïntegratietrajecten hebben ingekocht bij particuliere reïntegratiebedrijven. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat het contact niet (alleen) rechtstreeks tussen de dienstverlener en de werkgever verloopt, maar indirect (ook) via deze 'tussenschakel'. Bij de werkgevers in ons onderzoek die in contact staan met het UWV en/of gemeente blijkt er in verreweg de meeste gevallen sprake te zijn van rechtstreeks contact, dus zonder de 'inmenging' van reïntegratiebedrijven. Slechts bij 10% van de geraadpleegde gebruikers van SUWI-diensten heeft (ook) contact met het UWV plaatsgevonden via een reïntegratiebedrijf. Dit waren uitsluitend werkgevers in de bouw en detailhandel.

In het geval van contact met gemeenten was bij 20% van de werkgevers ook sprake van contact met/dienstverlening vanuit reïntegratiebedrijven. Dit werd vooral vanuit de detailhandel en de zorg aangevoerd. Een enkele keer werd vanuit de bouw gewezen op bemiddelingsbureaus als Aanbouw en Dordtmij die in het kader van het sociale bestek langdurig werkzoekenden 'leveren'. De betreffende werkgevers zien deze organisaties ook als reïntegratiebedrijven.

Bij een belangrijk deel van de geraadpleegde werkgevers in ons onderzoek gaat de voorkeur uit naar het directe contact met het UWV (69%) en de gemeente (62%). Met name het hebben van een direct aanspreekpunt bij de dienstverlener en het beschikken over 'korte lijnen' worden daarbij als motieven genoemd. Een tweetal werkgevers geeft bovendien aan dat zij reïntegratiebedrijven als 'te opdringerig' ervaren. Ruim een kwart van de werkgevers heeft aan op dit punt geen specifieke voorkeur, als deze dienstverleners maar goed bereikbaar zijn, het contact goed verloopt en de kandidaten die zij aanbieden goed 'matchen' met de vacatures/plaatsingsmogelijkheden binnen de organisatie. Werkgevers die een voorkeur hebben voor 'zaken doen' met reïntegratiebedrijven zijn we in ons onderzoek niet tegengekomen.

### 3.3 Benadering vanuit de dienstverleners

Wat betreft het leggen en onderhouden van het contact tussen dienstverlener en werkgever, is in de vraagstelling een nader onderscheid gemaakt tussen de benadering vanuit SUWI-dienstverleners en de benadering op initiatief van de geraadpleegde werkgevers. In deze paragraaf staat de eerste 'richting' van het contact centraal, dus de benadering van werkgevers vanuit de SUWI-dienstverleners. In schema 3.3 is aangegeven in hoeverre de werkgevers in ons onderzoek naar eigen zeggen benaderd zijn door elk van de

drie dienstverleners. Wederom hebben de uitkomsten betrekking op de afgelopen twee jaar.

**Schema 3.3 Aandeel werkgevers dat in de afgelopen twee jaar benaderd is door partijen in de SUWIketen, naar onderzoeksgroep**

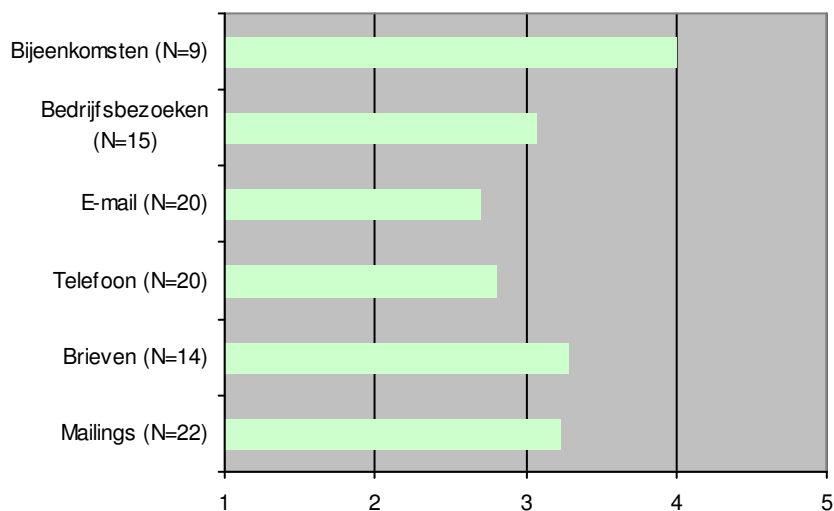
Dienstverlener	Totaal gebruikers (N=64)	Totaal niet-gebruikers (N=32)	Totaal generaal (N=96)	Bouw (N=37)	Zorg (N=35)	Detailhandel (N=24)
CWI	66%	31%	54%	57%	49%	58%
UWV	36%	19%	30%	35%	23%	33%
Gemeente	48%	13%	36%	27%	51%	38%

### Contact vanuit het CWI

De geraadpleegde werkgevers blijken het meest vanuit het CWI benaderd te worden. In deze contacten worden met name de mogelijkheden voor de melding van vacatures (door 57% van de benaderde werkgevers aangegeven, N=53), het 'leveren' van kandidaten voor vacatures (54%), alsmede banenmarkten en vergelijkbare evenementen (40%) onder de aandacht van de werkgevers gebracht. In veel mindere mate gaat het om het verstrekken van informatie over wet- en regelgeving (17%) of over de regionale arbeidsmarkt (13%).

Uit de onderstaande figuur valt op te maken op welke wijze het CWI doorgaans contact opneemt en hoe de geïnterviewde werkgevers deze methode van benadering waarderen. Wederom hebben we de 'scores' berekend voor de 'gebruikers' en 'niet-gebruikers' samen.

**Figuur 3.1 Beoordeling wijze van contact vanuit het CWI**



**Legenda:**

- 5 = zeer goed
- 4 = goed
- 3 = niet goed/niet slecht
- 2 = slecht
- 1 = zeer slecht

De respondenten hebben het meest ervaring met algemene mailings, telefonische en e-mailcontacten vanuit het CWI. Voor elk van de communicatiemiddelen die vanuit het CWI worden ingezet, geldt dat werkgevers deze vrij neutraal beoordelen. Enige uitzondering –

maar waarmee relatief weinig werkgevers in ons onderzoek ervaring hebben – vormen de bijeenkomsten die vanuit het CWI zijn georganiseerd. Het gaat hierbij onder meer om banenmarkten die door het CWI worden gehouden.

**Bedrijfsbezoeken** van de CWI-medewerkers vinden in nagenoeg alle gevallen plaats daar waar al sprake is van een min of meer langdurige relatie met de dienstverlener. Daar waar deze werkgevers te maken hebben met meerdere CWI-vestigingen, geeft een aantal van hen aan dat er op het punt van de bedrijfsbezoeken grote verschillen bestaan tussen de vestigingen<sup>1</sup>. De mate waarin besloten wordt tot een bedrijfsbezoek zou naar de mening van deze werkgevers sterk persoonsgebonden zijn (zie ook kader).

“De contactpersoon van het Loket Jongeren is een hele goeie! Hij is één van de weinige die ook interesse toont in ons bedrijf en die enkele keren onze werkplaats bezocht heeft. De andere contactpersonen blijven meer op afstand.” (de heer Polders, directeur Stichting Haagsbouw)

In een enkel geval had een ‘niet-gebruiker’ onlangs een bedrijfsbezoek gehad, waarin onderling kennis is gemaakt en vanuit het CWI uitleg is gegeven over de dienstverlening. Ook in die gevallen werd het initiatief vanuit het CWI om het bedrijf te bezoeken erg gewaardeerd.

Een deel van de werkgevers die gebruik maken van de CWI-dienstverlening vindt – vanuit het oogpunt van servicegerichtheid en de kwaliteit van dienstverlening – bedrijfsbezoeken belangrijk. Dit persoonlijke contact ‘on site’ is volgens hen nodig om als CWI-medewerker goed inzicht te krijgen in (het werken binnen) de arbeidsorganisatie, relevante veranderingen die zich binnen de organisatie voordoen en de specifieke behoeften van de werkgever op het gebied van de personeelsvoorziening die hieruit voortvloeien.

### Contact vanuit het UWV

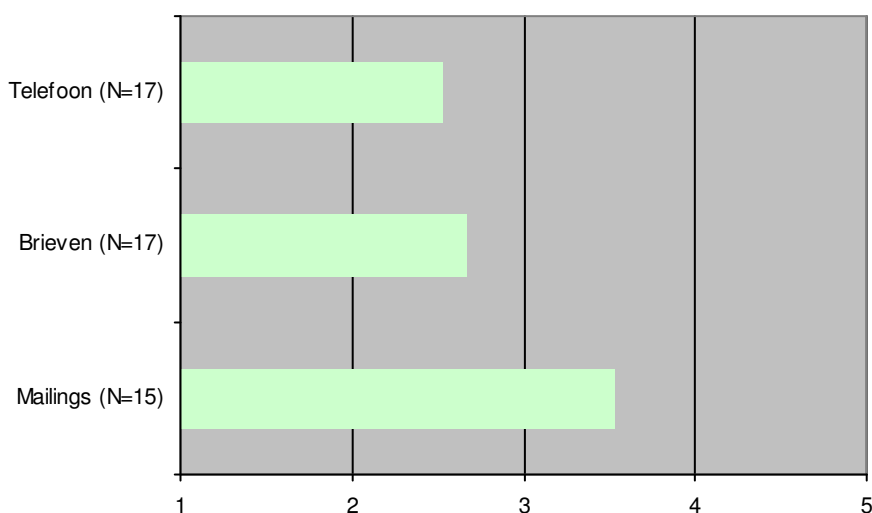
Uit schema 3.3 blijkt dat het UWV in veel mindere mate contact zoekt met de werkgevers in ons onderzoek. Het contact vanuit het UWV blijkt in de ervaring van de geïnterviewde werkgevers vooral een **reactief karakter** te hebben. Het gaat hierbij volgens de respondenten vooral om de beantwoording van hun vragen over specifieke trajecten voor de reïntegratie van ‘eigen’ medewerkers. Dit contact vindt vooral telefonisch en/of schriftelijk plaats. Het telefonisch contact vanuit het UWV is vooral een gevolg van het ‘0900-nummer beleid’ van het UWV. In de praktijk worden de werkgevers die het algemene nummer van het UWV bellen niet direct doorverbonden, maar krijgen zij te horen dat ze binnen 24 uur worden teruggebeld. Het initiatief tot dit contact komt dus feitelijk vanuit de werkgevers zelf (en niet vanuit het UWV). In paragraaf 5.3 blijkt dat de werkgevers in ons onderzoek grote moeite hebben met de beperkte telefonische toegankelijkheid van het UWV.

Slechts een enkele werkgever in ons onderzoek heeft naar eigen zeggen op initiatief van het UWV informatie over nieuwe wet- en regelgeving en over ondersteuningsmogelijkheden bij reïntegratie ontvangen.

---

<sup>1</sup> Dit strookt met de uitkomst in het onderzoek Evaluatie vacatureoffensief CWI dat er sterke verschillen tussen CWI-vestigingen bestaan wat betreft het ambitieniveau bij de pro-actieve acquisitie van vacatures (RWI, 2005).

**Figuur 3.2 Beoordeling wijze van contact vanuit het UWV**



**Legenda:**

5 = zeer goed

4 = goed

3 = niet goed/niet slecht

2 = slecht

1 = zeer slecht

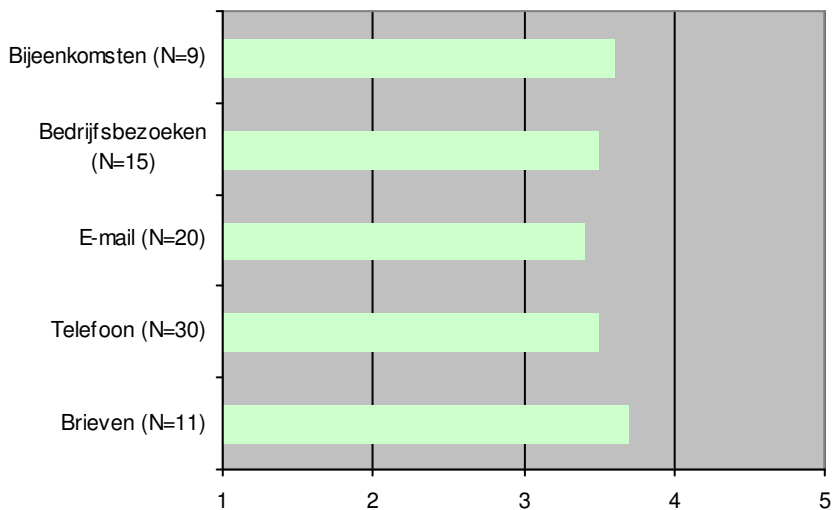
In enkele interviews met werkgevers wordt de nodige verbazing uitgesproken over het feit dat zij niet spontaan vanuit het UWV (of de door hen ingehuurd reïntegratiebedrijven) worden benaderd om de mogelijkheden tot het plaatsen van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten te verkennen. Binnen hun organisatie zouden best mogelijkheden bestaan om (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten vanuit andere bedrijven of instellingen in te laten stromen (reïntegratie tweede spoor). De betreffende respondenten ervaren naar hun eigen zeggen echter geen enkele ‘prikkeling’ of stimulans vanuit het UWV om dit te overwegen (zie kader).

“Dat het UWV geen contact met ons bedrijf opneemt vind ik vreemd. Wanneer wij voor onze eigen bouwvakkers die arbeidsgehandicapt raken intern geen mogelijkheden tot terugkeer kunnen vinden, gaan we er vanuit dat via het UWV of reïntegratiebedrijven een plaats bij andere werkgevers wordt gevonden. Maar omgekeerd ben ik nog nooit benaderd om medewerkers van andere bedrijven bij ons te reïntegreren. Dit terwijl wij groot genoeg zijn om te kijken of bijvoorbeeld in administratieve functies daartoe mogelijkheden bestaan.” (personeelsmanager van een grote bouwonderneming)

### Contact vanuit de gemeente

Daar waar gemeenten op het gebied van werk en inkomen contact hebben gezocht met de geraadpleegde werkgevers, blijkt dit vooral voor wat de zorgwerkgevers betreft om het afsluiten van arrangementen over gesubsidieerde arbeid te gaan. Zoals hiervoor aangegeven, is een deel van de gesubsidieerde banen in de zorg afgebouwd dan wel omgezet in reguliere banen. Daarnaast worden contacten vanuit de gemeente gezocht om werkgelegenheidsprojecten voor specifieke doelgroepen onder de aandacht te brengen of – indien er al sprake is van deelname aan een dergelijk project – hierover informatie uit te wisselen dan wel concrete diensten te verlenen (bijvoorbeeld voor vacatures/leerwerkplaatsen werkzoekenden uit de WWB-bestanden aandragen).

**Figuur 3.3 Beoordeling wijze van contact vanuit de gemeente**



Legenda:

- 5 = zeer goed
- 4 = goed
- 3 = niet goed/niet slecht
- 2 = slecht
- 1 = zeer slecht

Daar waar vanuit de gemeente contact wordt opgenomen – veelal een afdeling Sociale Zaken of een aan deze afdeling gelieerde uitvoeringsorganisatie – gebeurt dit veelal telefonisch of per e-mail. Ook is een deel van de werkgevers bezocht door een medewerker van de gemeente (of een aan hen gelieerde uitvoeringsorganisaties). De werkgevers oordelen overwegend positief over de door de gemeente gehanteerde benaderingsmethoden (zie bovenstaande figuur). Dit geldt vooral voor die werkgevers die al langere tijd een vast contactpersoon binnen de gemeente hebben.

### 3.4 Initiatief tot contact vanuit de werkgevers

In de voorgaande paragraaf stond de benadering van de geraadpleegde werkgevers vanuit de SUWI-dienstverleners centraal. Het initiatief tot contact met de partijen in de SUWI-keten kan echter ook vanuit de werkgevers zelf komen. In deze paragraaf geven we weer in hoeverre hiervan sprake was bij de werkgevers in ons onderzoek en wat de motieven waren om contact te hebben met elk van de partijen.

Uit schema 3.4 blijkt dat – nu vanuit het initiatief van de werkgevers – wederom de meeste contacten met het **CWI** worden onderhouden. Dit contact staat vooral in het teken van de melding en de vervulling van vacatures. Een deel van deze werkgevers meldt zijn vacatures overigens zelfstandig via de website van het CWI. Het verdere contact met het CWI is dan vrij beperkt. Voor de feitelijke ervaringen van de werkgevers met deze diensten verwijzen we naar hoofdstuk 5. In aanvulling hierop blijkt een deel van de contacten met het CWI ook betrekking te hebben op ontslagprocedures. Deze dienstverlening vanuit het CWI valt verder buiten de 'scope' van dit onderzoek.

**Schema 3.4 Aandeel geraadpleegde werkgevers die in afgelopen twee jaar zelf de partijen in de SUWIketen hebben benaderd, naar onderzoeksgroep**

Organisatie	Gebruikers (N=64)	Niet-gebruikers (N=32)	Totaal generaal (N=96)	Bouw (N=36)	Zorg (N=35)	Detailhandel (N=25)
CWI	81%	28%	64%	57%	63%	71%
UWV	67%	28%	54%	50%	60%	50%
Gemeente	41%	13%	31%	25%	51%	12%

Het UWV wordt door de geraadpleegde werkgevers veel meer gecontacteerd dan andersom. Hiervoor is al opgemerkt dat de benadering vanuit het UWV veelal een reactie is op het contact dat vanuit de werkgevers wordt gelegd. De werkgevers benaderen het UWV vooral als vraagbaak over wet- en regelgeving, en dan met name de wetgeving op het gebied van ziekte en arbeidsongeschiktheid. Individuele gevallen binnen de eigen organisatie waarbij sprake is van (reïntegratie na) langdurige ziekte vormen veelal de aanleiding tot dit contact. Deze vragen hebben voor een belangrijk deel betrekking op de benodigde administratieve handelingen die in dit kader moeten worden verricht. Eenderde van de ondervraagde werkgevers heeft in de afgelopen twee jaar gericht contact opgenomen met het UWV om inzicht te verkrijgen in en/of gebruikt te maken van ondersteuningsmogelijkheden bij de reïntegratie van zieken en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten.

Opvallend is dat gemeenten vaker contact met de geraadpleegde werkgevers opnemen dan andersom (zie ter vergelijking ook schema 3.3). Mogelijk is dit een indicatie van het grotere belang voor gemeenten van vraaggerichte reïntegratie, in verband met de decentralisatie van de financiële verantwoordelijkheid voor de reïntegratie naar het lokale beleidsniveau. Vanuit dat oogpunt bezien hebben gemeenten er belang bij om goede contacten met werkgevers op te bouwen en te onderhouden, waardoor zij meer mogelijkheden voor reïntegratie van werkzoekenden uit hun bestanden in beeld krijgen.

Bij het contact met de **gemeenten** zien we binnen ons onderzoek overigens grote verschillen naar branche. De zorgwerkgevers blijken naar verhouding het meest initiatiefrijk te zijn daar waar het gaat om contacten met gemeenten. Deze contacten staan – zie ook vorige paragraaf – vooral in het teken van de gesubsidieerde arbeid en in mindere mate andere werkgelegenheidsprojecten. Bij de geraadpleegde werkgevers in de bouw werd vooral contact gezocht met de gemeente om inzicht te krijgen in het aanbod van te reïntegreren werkzoekenden. Een aantal van hen heeft in de praktijk te maken met opdrachten waarbij het verplicht is om langdurig werkzoekenden in te schakelen (het zogenaamde ‘sociale bestek’ of ‘social return on investment’, zie verder paragraaf 7.6).

Opvallend is het lage aandeel werkgevers in de detailhandel dat zelf initiatief tot contact met gemeenten heeft genomen. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk. Allereerst bevinden zich onder de respondenten die in de detailhandel actief zijn veel grote, landelijk opererende ketens. Het personeelsbeleid van dergelijke bedrijven is vaak gecentraliseerd, waardoor een verschil in schaalniveau ontstaat met de gemeente. De vestigingen van deze ketens initiëren zelf over het algemeen geen zelfstandige contacten met de verschillende gemeenten. Een viertal ketens onderhoudt wel contacten met grote gemeenten vanuit de gecentraliseerde afdeling personeelszaken, maar niet op initiatief van de werkgever. Daarnaast speelt mee dat detaillisten winkelpersoneel vooral via informele kanalen werven.

### 3.5 Samenwerking in de keten

Voor het realiseren van de doelstellingen van SUWI dienen de partijen in de keten – CWI, UWV en gemeente – nauw met elkaar samen te werken. Dit geldt voor zowel de benadering van werkgevers als voor de SUWI-dienstverlening zelf. Voor elk van deze

aspecten van samenwerking in de keten hebben we de werkgevers in ons onderzoek gevraagd in hoeverre zij in de praktijk hiervan iets merken.

### Gemeenschappelijke ketenbenadering

Wat betreft het benaderen van werkgevers zou dit tot uitdrukking kunnen komen in de vorm van coördinatie van deze benadering (zodat in dezelfde periode een werkgever niet vanuit meerdere dienstverleners benaderd worden) of door een gemeenschappelijke ketenbenadering waarbij één van de partijen optreedt namens de gezamenlijke partijen in de SUWI-keten. We hebben de werkgevers in ons onderzoek voorgelegd in hoeverre zij in de praktijk iets van een dergelijke coördinatie en/of samenwerking merken.

Slechts zes werkgevers in ons onderzoek hebben aangegeven vanuit de partijen in de SUWI-keten enige **coördinatie en/of samenwerking** in de benadering te hebben ervaren. Vanuit deze werkgevers wordt aangegeven dat dit in hun geval uitsluitend betrekking heeft op het gezamenlijk 'optrekken' van het CWI en de gemeente. Dit heeft er bijvoorbeeld uit bestaan dat een aantal werkgevers door een extern reïntegratiebedrijf is benaderd, namens beide partijen. Ook zegt een werkgever – in het kader van een jongerenproject – bezocht te zijn door medewerkers van de gemeente, die ook namens het CWI op bezoek kwamen. Tenslotte is door een geraadpleegde werkgever de Vacatureservice Amsterdam naar voren gebracht als goede wijze van een gezamenlijke benadering en samenwerking tussen gemeente en CWI. Dit is een alliantie van de gemeente Amsterdam en het CWI.

In elk van deze gevallen wordt de gebundelde benadering (en dienstverlening) positief beoordeeld vanuit de geraadpleegde werkgevers die hiermee ervaring hebben opgedaan.

"De Vacatureservice Amsterdam bemiddelt voor het CWI en de gemeente. Ik ben goed te spreken over de bemiddeling van deze organisatie voor de vacatures van onze Amsterdamse vestigingen. Daarnaast heeft onze accountmanager van de Vacatureservice aangegeven wat het CWI verder voor ons bedrijf kan betekenen en ons van een paar goede ingangen voorzien. Daar is uit voortgekomen dat we nu landelijke afspraken gaan maken met het CWI." (P&O-manager van een grote detailhandelsketen)

De werkgevers die niets van enige coördinatie en/of samenwerking binnen de SUWI-keten hebben gemerkt, geven aan dat de organisaties in hun beleving volledig onafhankelijk en 'los' van elkaar opereren. Een vijftiental werkgevers in ons onderzoek wordt in het geheel niet benaderd vanuit de partijen in de SUWI-keten en kunnen op dit punt dan ook per definitie niets van coördinatie en/of samenwerking in de benadering hebben gemerkt.

Vanuit enkele grotere werkgevers is overigens ook aangegeven dat er behoefte bestaat aan meer coördinatie tussen de verschillende vestigingen van het CWI. In de personeelsvoorziening hebben zij – bijvoorbeeld omdat ze meerdere vestigingen of werklocaties hebben – een wervingsgebied dat meerdere CWI-vestigingen bestrijkt. Doordat de werving voor deze vestigingen centraal geregeld of vanuit het centrale niveau ondersteund wordt, komt het voor dat zij vanuit verschillende CWI-vestigingen worden benaderd. In enkele gevallen zijn werkgevers in gesprek met het CWI over stroomlijning van de contacten via één CWI-kantoor of hebben hierover inmiddels al afspraken gemaakt (zie ook verderop).

### Samenwerking bij het verlenen van werkgeversgerichte SUWI-diensten

Van de werkgevers die in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de SUWI-dienstverleners, heeft slechts 8% aangegeven dat de partijen in de SUWI-keten meer zijn gaan samenwerken bij het verlenen van diensten aan werkgevers. Net als hiervoor bij de gemeenschappelijke benadering, werd uitsluitend een toegenomen samenwerking tussen gemeenten en het CWI waargenomen. Ruim driekwart van de gebruikers heeft naar eigen zeggen niets van samenwerking in de keten – laat staan van een intensivering van deze samenwerking – gemerkt. Daaraan werd veelvuldig toegevoegd dat de partijen 'volledig los' van elkaar opereren. De overige 16% van de respondenten kon op deze vraag geen antwoord geven.

Door ruim een kwart van de gebruikers is aangegeven dat zij mogelijkheden zien voor verbetering van de samenwerking tussen de partijen in de SUWI-keten (zie schema 3.5). Het betreft dan vooral de samenwerking tussen het CWI en gemeenten (op lokaal of regionaal niveau). Over de samenwerking met het UWV kan men zich moeilijk een beeld vormen. Meer dan de helft van de respondenten kon niet aangeven of – en zo ja – welke kansen voor verdere verbetering in de ketensamenwerking er bestaan.

**Schema 3.5 Mate waarin geraadpleegde gebruikers kansen zien voor een verdere verbetering van de samenwerking in de SUWI-keten**

Antwoordcategorie	Bouw (N=24)	Zorg (N=25)	Detailhandel (N=15)	Totaal gebruikers (N=64)
Er liggen kansen	25%	22%	43%	28%
Er liggen geen kansen	25%	17%	7%	18%
Weet niet	50%	61%	50%	54%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Daar waar zich volgens de respondenten kansen voor meer ketensamenwerking voordoen, hebben deze betrekking op het afstemmen van beleid en het intensiveren van de onderlinge contacten van de SUWI-dienstverleners. Wat betreft het onderling afstemmen van beleid wordt onder meer bedoeld op het maken van afspraken op (boven)lokaal niveau over het gezamenlijk benaderen van werkgevers en/of gezamenlijke project-initiatieven voor hun branche. Vanuit sommige (collectieven van) werkgevers is aangegeven dat er soms meer vacatures zijn dan er kandidaten kunnen worden aangereikt vanuit de gemeente of het CWI. Door een betere samenwerking zou 'geborgd' kunnen worden dat er alsnog voldoende kandidaten beschikbaar komen.



## 4. ERVAREN VERANDERINGEN NA INWERKINGTREDING SUWI

### 4.1 Inleiding

Door de inwerkingtreding van SUWI op 1 januari 2002 zijn er in de doelstellingen van het sociale zekerheidsstelsel en in de organisatie en uitvoering van het overheidsbeleid rondom werk en inkomen ingrijpende wijzigingen doorgevoerd. Zoals in paragraaf 1.1 al werd aangegeven, stelt SUWI 'werk boven inkomen'. Daarnaast zijn de arbeidsbureaus vervangen door de CWI's en de sectorale uitvoeringsorganen opgegaan in het UWV. Verder zijn gemeenten (financieel) verantwoordelijk geworden voor de reïntegratie van de werkzoekenden die een WWB-uitkering ontvangen en van niet-uitkeringsgerechtigden met een reïntegratiebehoefte.

Alvorens in de navolgende hoofdstukken in te gaan op de beoordeling van de SUWI-dienstverlening door de geraadpleegde werkgevers, zullen we in dit hoofdstuk weergeven in hoeverre zij iets gemerkt hebben c.q. zich bewust zijn van de veranderingen sinds de inwerkingtreding van de SUWI-wet. Ook hebben we de werkgevers in de gelegenheid gesteld om de invloed van deze veranderingen op de verkregen dienstverlening op het gebied van werk/de personeelsvoorziening te beoordelen.

### 4.2 Gesignaleerde veranderingen na inwerkingtreding SUWI

We hebben de werkgevers binnen ons onderzoek de 'open vraag' voorgelegd wat voor hun organisatie de belangrijkste wijzigingen zijn geweest als gevolg van de invoering van de SUWI-wet. Bijna zeven op de tien respondenten gaf aan dat in hun situatie geen belangrijke wijzigingen zijn opgetreden. Dit hoge aandeel heeft enerzijds te maken met het feit dat de werkgevers zich niet bewust zijn van het feit dat opgetreden veranderingen in de dienstverlening hun oorsprong vinden in de SUWI-operatie. Verderop in dit hoofdstuk blijken meer werkgevers een oordeel te kunnen vormen als expliciet per type dienstverlener de wijzigingen worden voorgelegd. Anderzijds kan uit de beantwoording op deze 'open vraag' ook een indicatie worden verkregen voor het belang van de SUWI-dienstverlening voor de geraadpleegde werkgevers. Doordat de werkgevers doorgaans weinig belang hechten aan deze dienstverlening – zie volgende hoofdstukken – 'leeft' dit ook nauwelijks onder hen. Zij staan dan ook ver van de SUWI-operatie van destijds en de wijzigingen die daarbij zijn opgetreden.

Slechts 18% van de geraadpleegde werkgevers heeft wel het nodige aan **wijzigingen** ondervonden. Deze wijzigingen zijn verschillend van aard, afhankelijk van de partij in de SUWI-keten waarmee de betreffende arbeidsorganisatie in de praktijk te maken heeft. Spontaan worden met name wijzigingen op 'het UWV-terrein' en bij gemeenten genoemd.

Ten aanzien van **het UWV** wordt door enkele respondenten naar voren gebracht dat de service richting werkgevers duidelijk is verslechterd in vergelijking tot de UVI's. Zoals verderop blijkt, heeft dit in de ogen van de werkgevers vooral met de slechte bereikbaarheid van deze organisatie te maken. Een enkele werkgever merkt ook op dat de verantwoordelijkheid voor de reïntegratie van langdurig zieken en arbeidsgehandicapten meer dan voorheen bij de werkgever neer is gelegd. Dit zijn overigens ook de (slechts vier) werkgevers in ons onderzoek die de inrichting van SUWI als 'uitnodigend' ervaren op het gebied van de preventie van werkloosheid/arbeidsongeschiktheid dan wel de reïntegratie van werkzoekenden en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten in het arbeidsproces. Uit de toelichting blijkt dat het daarbij overigens niet zozeer gaat om de organisatie en wijze van uitvoering door de partijen in de SUWI-keten, maar meer het feit dat de veranderde sociale wetgeving werkgevers 'dwingt' om aan dit soort zaken meer aandacht te besteden.

Voor wat betreft de dienstverlening vanuit de **gemeenten** hebben de door de respondenten aangedragen wijzigingen betrekking op twee zaken. In de eerste plaats wordt

vanuit de zorg aangegeven dat als gevolg van de decentralisatie van de financiële verantwoordelijkheid voor reïntegratie naar lokale overheden en – in het verlengde daarvan – bezuinigingen aan de kant van gemeenten, er veel minder mogelijkheden voor gesubsidieerde arbeid binnen de zorg aanwezig zijn. Een tweede wijziging – en die is met name vanuit een aantal werkgevers in de bouw naar voren gebracht – is dat de gemeenten ieder hun eigen beleid is gaan ontwikkelen daar waar het om de reïntegratie van langdurig werkzoekenden gaat. Dit wordt overigens niet per definitie negatief beoordeeld. Hoewel er grote verschillen tussen gemeenten zijn ontstaan, zijn er volgens deze respondenten gemeenten die daadwerkelijk werk maken van een vraaggerichte reïntegratie en meer belang zijn gaan zien in goede contacten en samenwerking met werkgevers (of samenwerkingsverbanden van werkgevers).

De resterende 14% van de respondenten bleek de vraag niet te kunnen beantwoorden. De achtergronden hiervan zijn verschillend. In die gevallen waar het contact met de partijen in de SUWI-keten weinig intensief is, onttrekken wijzigingen in de dienstverlening zich veelal aan de waarneming van de geraadpleegde werkgevers. Ook bevinden zich onder de geraadpleegde werkgevers gevallen waar het contact met de (betreffende) SUWI-dienstverlener(s) pas na de inwerkingtreding van de SUWI-wet tot stand is gekomen. Deze respondenten kunnen geen vergelijking maken met de periode daarvoor. Tenslotte zijn er respondenten die nog niet zo lang op de functie bij de betreffende arbeidsorganisatie werkzaam zijn en die om die reden ook geen vergelijking tussen 'voor de SUWI-wet' en 'na inwerkingtreding van SUWI' kunnen maken.

#### **4.3 Beoordeling veranderingen per dienstverlener**

Naast de voornoemde 'open vraag' over veranderingen naar aanleiding van de SUWI-wet, hebben we de werkgevers ook de meest belangrijke wijziging per partij in de SUWI-keten voorgelegd. Vervolgens hebben we gevraagd in hoeverre zij wijzigingen in de dienstverlening van de betreffende partij hebben ervaren en hoe zij deze wijzigingen beoordelen. In het onderstaande geven we per dienstverlener in de SUWI-keten de uitkomsten op deze vragen weer.

##### **CWI**

De 'vervanging' van de voormalige arbeidsbureaus door het netwerk van CWI-vestigingen, heeft volgens 25% van alle werkgevers in ons onderzoek (N=96) geleid tot een wijziging in de dienstverlening aan hen. Een achttal werkgevers heeft (per saldo) een positief oordeel over de wijzigingen in de dienstverlening als gevolg van het bovenstaande. Opvallend is dat het voornamelijk werkgevers uit de detailhandel zijn die dit positieve oordeel vellen. Zij brengen naar voren dat in hun geval het CWI zich actiever heeft opgesteld en meer zijn best doet om hen van dienst te zijn op het gebied van de melding en vervulling van vacatures. Een nuancering die door een enkele respondent daaraan toegevoegd werd, is dat dit wel 'van de laatste tijd is' (zie kader).

"Tot voor kort veranderde aan de kant van het CWI nauwelijks iets. Sinds november van het afgelopen jaar zie ik ineens grote veranderingen. Zo hebben we sindsdien een landelijke accountmanager aangewezen gekregen, die wij als centrale ingang kunnen gaan gebruiken. Daarnaast zijn er speciale werkgeversteams ingesteld, die zich bezig gaan houden met de dienstverlening in de richting van werkgevers. Ik kan nog niet een echt oordeel geven over hoe dit gaat uitpakken. Daarvoor zijn de wijzigingen te 'vers'. Wel blijkt hieruit dat het CWI meer werk gaat maken van het bedienen van werkgevers." (Hoofd P&O van detailhandelketen)

De resterende achttien werkgevers die wijzigingen in de CWI-dienstverlening hebben ondervonden, oordelen hierover negatief. Zij vinden de dienstverlening van het CWI veel afstandelijker en onpersoonlijker geworden ten opzichte van destijds de arbeidsbureaus. De verklaring die de betreffende werkgevers daarvoor aanvoeren, is het feit dat er in hun geval bij de CWI-vestiging geen vaste contactpersoon meer aanwezig is. Dit werd met name vanuit de werkgevers in de bouw naar voren gebracht. Bij werkgevers die geen wijzigingen hebben ervaren gaven – als 'spiegelbeeld' – regelmatig aan dat zij hun vaste contactpersoon hebben behouden en dat er in hun geval weinig veranderd was.

## UWV

De helft van de geraadpleegde werkgevers in ons onderzoek heeft wijzigingen in de dienstverlening ervaren die naar hun oordeel verband houden met het opgaan van de voormalige sectorale uitvoeringsinstellingen in het UWV. Op één na oordeelden alle werkgevers die veranderingen hebben ondervonden, dit punt als negatief. Twee wijzigingen werden in de interviews met deze werkgevers telkens opnieuw naar voren gebracht. In de eerste plaats betreft dit het wegvallen van de vaste aanspreekpunten die zij destijds bij de voormalige UVI's hadden. In samenspraak hiermee hebben deze geïnterviewde werkgevers – in de tweede plaats – aangegeven dat het UWV voor hen niet toegankelijk c.q. slecht bereikbaar is. Door de introductie van een 0900-nummer komen de werkgevers naar eigen zeggen bij een callcenter terecht, dat intern niet mag (of kan) doorschakelen. De medewerk(st)er die de vraag of het verzoek in ontvangst neemt, geeft dit dan door aan andere UWV-medewerkers die vervolgens binnen 24 uur moeten terugbellen. Deze wijze van 'behandeling' door het UWV wordt door de betreffende werkgevers in ons onderzoek als zeer afhoudend, vertragend en onpersoonlijk aangemerkt.

## Gemeenten

De geraadpleegde werkgevers die bij de gemeentelijke dienstverlening aan werkgevers op het gebied van werk wijzigingen hebben gesignaleerd – dit geldt voor ruim een kwart van de respondenten – dragen nagenoeg allemaal positieve punten aan. Het algemene beeld dat hierbij naar voren komt is dat deze werkgevers ervaren dat zij door gemeenten actiever worden benaderd en dat er meer persoonlijk contact is ontstaan met gemeenten (en een enkele keer een uitvoerend bureau of reïntegratiebedrijf dat door de gemeente wordt ingeschakeld). Dit wordt vanuit werkgevers in alle drie de sectoren binnen deze studie naar voren gebracht.

Een enkele keer is hierbij als keerzijde aangegeven dat de decentralisatie van de verantwoordelijkheid naar het lokale beleidsniveau geleid heeft tot minder uniformiteit in het werkgelegenheidsbeleid en een toename van het aantal gemeenten waarmee contact moet worden onderhouden.

### 4.4 Gewijzigde behoeften na inwerkingtreding SUWI

Eén op de vijf geraadpleegde werkgevers in ons onderzoek heeft aangegeven een **andere behoefte aan dienstverlening/ondersteuning** te hebben gekregen als gevolg van de inwerkingtreding van SUWI. Daarbij gaat het niet zozeer om andere typen diensten, maar meer om een verbetering van de werkgeversgerichte dienstverlening. In de kern worden dan vier typen verbeteringen (behoeften) naar voren gebracht. Het gaat daarbij in de eerste plaats om het aangedragen krijgen van **meer kandidaten** voor vacatures en leerwerkplekken. In verschillende projecten bestaan vacatures (voor met name jongeren) die niet opgevuld worden, omdat de gemeenten en/of het CWI niet in staat zijn om voldoende kandidaten aan te dragen.

"Terwijl de media moord en brand schreeuwt over de hoge werkloosheid onder jongeren in deze stad lukt het de SUWI-partijen niet om mij voldoende kandidaten aan te leveren. Ik kan vijftig jongere werklozen per jaar aan een baan helpen, maar het CWI levert geen vijftig mensen aan. Op deze manier blijven er plaatsen onbezet. Als ik aangeef dat er vacatures zijn die vervuld kunnen worden, zouden ze toch voldoende mensen in hun kaartenbak moeten hebben om die op te vullen?" (de heer A. van der Geest, SPOS Rotterdam)

Daarnaast wordt door een aantal werkgevers aangegeven dat er behoefte bestaat aan een **beter selectie van kandidaten**. Deze werkgevers ervaren dat (ook) kandidaten reageren op vacatures die niet passen bij eisen die gesteld worden. Dit geldt dan met name voor kandidaten die via (de digitale dienstverlening van) het CWI in beeld komen bij de betreffende werkgevers. We komen hier in het volgende hoofdstuk op terug.

Ten aanzien van de dienstverlening vanuit zowel het CWI als het UWV hebben verschillende werkgevers aangegeven behoefte te hebben aan de terugkeer van **'vaste'**

**contactpersonen.** Ook op dit punt komen we verderop in dit rapport terug.

Een enkele grote werkgever – die een groot aantal vestigingen heeft verspreid over het land – heeft behoefte aan een **landelijke ingang bij het CWI**. In dit geval wordt de werving van nieuw personeel op de vestigingen vanuit de P&O-afdeling op het hoofdkantoor gecoördineerd of ondersteund. Vanwege de gedecentraliseerde structuur van de onafhankelijk opererende CWI-vestigingen voert het voor de betreffende werkgevers te ver om met een groot aantal van deze vestigingen contacten te leggen en te onderhouden. De behoefte bestaat eruit dat men contact kan onderhouden met de centrale ingang bij het CWI, die vervolgens de vraag (de vacature) doorgeeft aan de desbetreffende CWI-vestiging(en). Overigens lijken hier aan de kant van het CWI ook al wel initiatieven te worden genomen. Vier andere werkgevers in ons onderzoek zijn in gesprek met het CWI of hebben inmiddels met deze organisatie afspraken gemaakt om de contacten te stroomlijnen via één centrale ingang binnen de CWI-organisatie.

## 5. ERVARINGEN MET DE CWI-DIENSTVERLENING

### 5.1 Inleiding

Werkgevers kunnen van diverse typen diensten van het CWI gebruik maken. De specifieke diensten van het CWI voor werkgevers hebben onder meer betrekking op het melden en vervullen van vacatures, de bemiddeling van werkzoekenden voor stageplaatsen en leerwerkplaatsen, het aandragen van informatie over wet- en regelgeving rondom werk en over de regionale arbeidsmarkt. Bij het melden en vervullen van vacatures maakt het CWI zelf nadrukkelijk onderscheid tussen dienstverlening met en zonder tussenkomst van CWI-medewerkers. Juist wat dit laatste betreft – waarbij zelfredzaamheid het credo is – doet zich een belangrijk verschil voor met de voormalige arbeidsbureaus.

In dit hoofdstuk staan de ervaringen met en de beoordeling van de CWI-dienstverlening door de geraadpleegde werkgevers centraal. Een belangrijk deel van dit hoofdstuk – de eerste vijf paragrafen – is gebaseerd op de ervaringen van de ‘gebruikers’ van de CWI-diensten. In de afsluitende paragraaf gaan we specifiek in op de redenen van de geraadpleegde ‘niet-gebruikers’ om geen beroep te doen op het CWI.

### 5.2 Gebruik en belang van CWI-dienstverlening

Van de 64 geraadpleegde ‘gebruikers’ van SUWI-diensten hebben 49 werkgevers in de afgelopen twee jaar één of meerdere diensten van het CWI ‘afgenomen’. In verreweg het overgrote deel van deze werkgevers ligt het **‘startmoment’** van de contacten met en de dienstverlening vanuit het CWI in de pré SUWI-tijd, namelijk ten tijde van de arbeidsbureaus. Dit moment kan door de geraadpleegde werkgevers veelal niet meer precies worden aangeduid. Slechts bij vier werkgevers in ons onderzoek is men na de inwerkingtreding van SUWI gebruik gaan maken van de dienstverlening van het CWI. Bij enkele van hen heeft de respondent de (positieve) ervaringen met de CWI-dienstverlening ‘meegenomen’ vanuit een vorige betrekking.

De ‘gebruikers’ van de CWI-diensten onder de geraadpleegde werkgevers hebben we in de gelegenheid gesteld aan te geven welke dienst(en) van het CWI voor hun organisatie de **meeste meerwaarde** heeft (of hebben). Zij konden maximaal drie CWI-diensten aangeven. Zoals uit onderstaand schema blijkt, voeren twee typen diensten daarbij de boventoon, namelijk de vacaturemelding en – in iets mindere mate – de bemiddeling van kandidaten voor gemelde vacatures. Dit wordt met name door werkgevers in de zorg en de detailhandel naar voren gebracht. Bij de bouw geldt dit in veel mindere mate. Dat de bemiddeling door minder werkgevers naar voren is gebracht heeft mogelijk te maken met de geringe effectiviteit van de bemiddelingsactiviteiten van het CWI (zie verderop).

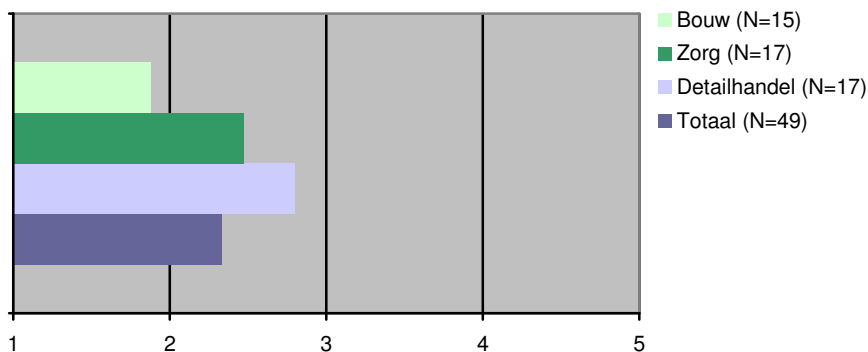
**Schema 5.1 CWI-diensten met de meeste meerwaarde naar het oordeel van de geraadpleegde werkgevers die van de CWI-dienstverlening gebruik maken**

Diensten	Bouw (N=17)	Zorg (N=17)	Detailhandel (N=15)	Totaal (N=49)
Vacaturemelding	76%	88%	100%	88%
Bemiddeling kandidaten voor vacatures	35%	76%	60%	59%
Informatievoorziening over wet- en regelgeving	24%	12%	0%	12%
Verstrekken arbeidsmarktinformatie	12%	18%	0%	10%
Bemiddeling stageplaatsen en/of leerwerktrajecten	6%	12%	7%	10%
Anders	29%	12%	7%	16%

Bij de werkgevers uit de bouw wordt relatief veel waarde gehecht aan de informatievoorziening rondom wet- en regelgeving. Bovendien komt bij deze groep werkgevers de antwoordcategorie 'anders' relatief vaak voor. Beide antwoordcategorieën blijken in het geval van deze werkgevers op hetzelfde aspect van arbeid betrekking te hebben, namelijk (de informatievoorziening over) individuele en collectieve ontslagprocedures die via het CWI verlopen. Door de slechte economische situatie in de afgelopen jaren heeft een deel van de bouwwerkgevers hiermee in de praktijk ervaring opgedaan. Hoewel deze CWI-diensten buiten de 'scope' van het onderzoek vallen, wijken de geraadpleegde werkgevers in deze sector op dit punt duidelijk af van de werkgevers in de andere twee sectoren.

De werkgevers in het onderzoek zijn in de gelegenheid gesteld om het **belang van de CWI-dienstverlening** voor de personeelsvoorziening van hun organisatie aan te geven. Het gemiddelde belang voor alle geraadpleegde 'gebruikers' van de CWI-dienstverlening is in onderstaand figuur aangegeven. Daarbij is ook een nader onderscheid naar de drie sectoren gemaakt.

**Figuur 5.1** Belang CWI-dienstverlening voor personeelsvoorziening van de geraadpleegde werkgevers



Legenda:

- 5 = zeer belangrijk
- 4 = belangrijk
- 3 = niet belangrijk/niet onbelangrijk
- 2 = onbelangrijk
- 1 = zeer onbelangrijk

Uit de bovenstaande figuur blijkt dat de geraadpleegde werkgevers over het algemeen geen groot belang hechten aan de dienstverlening die zij vanuit het CWI verkrijgen. Slechts 18% (N=49) van de geïnterviewde werkgevers noemt de CWI-dienstverlening belangrijk voor de personeelsvoorziening. De gemiddelde score op een vijfpuntsschaal bedraagt 2,33. Maken we een onderscheid naar sector, dan blijkt het CWI voor werkgevers in de detailhandel naar verhouding nog het meest belangrijk te zijn.

Een verklaring voor het relatief geringe belang is dat het CWI doorgaans slechts **één van de wervingskanalen** vormt die door de werkgevers worden gebruikt om kandidaten voor openstaande vacatures in beeld te krijgen<sup>2</sup> (zie hierna). Bovendien geeft een deel van de respondenten aan dat het CWI-kanaal in hun geval **weinig effectief** blijkt te zijn: deze werkgevers krijgen naar eigen zeggen zelden geschikte kandidaten via het CWI aangereikt. Het aantal vacatures dat via het CWI wordt vervuld is bij de geraadpleegde werkgevers dan ook beperkt te noemen. In totaal konden 36 van de 49 werkgevers een schatting geven van het aantal gemelde en via het CWI vervulde aantal vacatures in hun geval. Van de ruim 1.000 vacatures die deze werkgevers in het afgelopen twee jaar bij het CWI hadden gemeld, is ruim een kwart (26%) vervuld met een kandidaat die via het

<sup>2</sup> In het rapport Evaluatie vacatureoffensief CWI blijkt eveneens dat werkgevers ook andere wervingskanalen inzetten voor de vacatures die bij het CWI waren gemeld (RWI, 2005).

CWI in beeld is gekomen<sup>3</sup>. Met name de vervullingsquote bij de geraadpleegde werkgevers in de bouw bleek erg laag te zijn. Bij een derde van de werkgevers die in de afgelopen twee jaar vacatures gemeld hebben bij het CWI, bleek geen enkele vacature via dit kanaal vervuld te kunnen worden. Zeven bouwwerkgevers en vijf zorginstellingen hebben hiermee te maken gehad<sup>4</sup>.

Om het CWI als wervingskanaal in perspectief te plaatsen hebben we de werkgevers gevraagd de (maximaal vijf) kanalen aan te geven waarvan zij doorgaans gebruik maken voor de externe werving van personeel. Zij blijken vooral personeel te werven via advertenties in lokale en regionale media en de eigen website. Dit geldt in principe voor alle typen functies binnen de arbeidsorganisaties van de geraadpleegde werkgevers. Het CWI wordt vooral gebruikt voor de werving van laaggekwalificeerde krachten. Het CWI wordt door de werkgevers in de detailhandel vaker genoemd dan door de werkgevers in de andere twee sectoren. Voor hogere en zeer specialistische functies worden advertenties geplaatst in landelijke media of dagbladen en/of worden gespecialiseerde wervingsbureaus ingeschakeld.

**Schema 5.2 Kanalen voor de externe werving van personeel bij de geraadpleegde werkgevers die ook gebruik maken van het CWI als dienstverlener (N=49)<sup>5</sup>**

Wervingskanaal	Aandeel*
Advertentie in lokale/regionale media	71%
Advertentie op de eigen website	69%
CWI (inclusief vacaturebank.nl)	47%
Uitzendbureaus	31%
Verspreiding vacatures via eigen medewerkers	24%
Opleidingsstructuur van de branche (alleen bouw)	18% (40%)**
Advertentie in landelijke media/vakbladen	18%
Vacaturebanken op internet (monsterboard.nl, vacaturebank.nl, jobmail.nl)	18%
Regionaal mobiliteitsbureau van gezamenlijke werkgevers (alleen zorg)	14% (41%)**
Banenmarkten/evenementen	12%
Posters/borden in de winkel (alleen detailhandel)	10% (29%)**
Gemeentelijke afdeling Sociale Zaken / Werk	8%
Werving- en selectiebureaus	4%
Reïntegratiebedrijven	2%

\* Noot: respondenten konden meerdere antwoorden geven, percentages tellen niet op tot 100%.

\*\* Noot: de percentages tussen haakjes hebben betrekking op het aandeel respondenten binnen de sector waarvoor dit wervingsmiddel specifiek geldt.

Uitzendbureaus blijken nagenoeg uitsluitend door de werkgevers in de bouw en de detailhandel als 'wervingsmiddel' te worden gebruikt. Dit geldt ook voor de werving via

<sup>3</sup> Door de andere onderzoeksopzet laat deze uitkomst zich niet vergelijken met de uitkomsten over de vervullingsquote zoals die zijn verkregen in de voornoemde evaluatie van het CWI-vacatureoffensief.

<sup>4</sup> In de evaluatie van het Vacatureoffensief van het CWI bleek dat de helft van de werkgevers die in 2004 een vacature hadden gemeld bij het CWI van mening was dat zij te weinig kandidaten via het CWI in beeld hebben gekregen. De tevredenheid hierover blijkt overigens toe te nemen wanneer vooraf afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld de voorselectie van kandidaten. Dit geeft eveneens aan dat persoonlijk contact met de werkgever belangrijk is voor een effectieve dienstverlening.

<sup>5</sup> Hoewel op een andere manier gemeten dan in ons onderzoek, komen in de evaluatie van het CWI-vacatureoffensief de eerste vijf wervingskanalen uit dit schema als kanalen met het grootste markt bereik naar voren (RWI, 2005).

het eigen personeel. In beide gevallen kwamen we dit slechts sporadisch tegen bij de werkgevers in de zorg. Reïntegratiebedrijven zijn nauwelijks in beeld als wervingskanaal voor personeel.

Een drietal wervingskanalen blijkt vooral door werkgevers in een specifieke sector te worden gebruikt. Een belangrijk deel van de geraadpleegde bouwondernemers blijken de **regionale opleidingsstructuur** van de branche te gebruiken als wervingskanaal. Dit zijn dan de regionale samenwerkingsverbanden die opleidingen (veelal BBL) verzorgen voor leerling-werknemers in de bouw. Het theoretisch gedeelte van deze opleidingen wordt verzorgd door het ROC, het praktijkgedeelte vindt plaats op de werkplaats van het samenwerkingsverband en in de bedrijven waar de leerling-werknemers worden geplaatst.

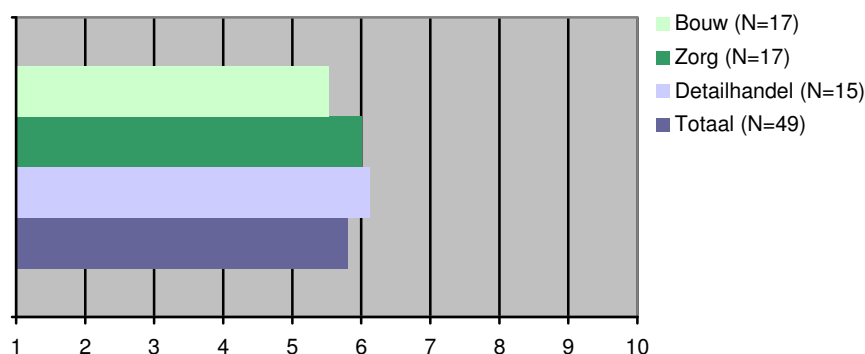
In de zorg blijken de **regionale mobiliteitsbureaus** van de samenwerkende werkgevers in de regio's een rol te spelen in de werving van personeel. Dit zijn 'restanten' van de regionale, tripartite samenwerking op het gebied van arbeidsmarkt en scholing tussen werkgevers, werknemers en de toenmalige Arbeidsvoorziening. Door het wegvallen van subsidies zijn deze regionale structuren in een aantal regio's voortgezet door uitsluitend de werkgevers. Bij de genoemde mobiliteitsbureaus kunnen werkgevers hun vacatures (in zowel de (para)medische, verplegende & verzorgende, sociaal-agogische als ondersteunende functies) plaatsen en kunnen werkzoekenden die werk in de zorg zoeken of werkenden binnen de zorg van baan willen veranderen zoeken naar mogelijkheden voor een (andere) baan.

Bekendmaking van de (externe) vacatures door posters en borden op te hangen c.q. neer te zetten, komen we uitsluitend bij de werkgevers in de detailhandel tegen. Het doel hiervan is om potentiële werknemers onder de bezoekers van de winkel te attenderen op de vacatures van dat moment.

### 5.3 Algemeen oordeel over kwaliteit van CWI-dienstverlening

De geraadpleegde werkgevers die in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening vanuit het CWI, zijn door ons uitgenodigd om een **algemeen oordeel** te geven over de **kwaliteit** van de verkregen diensten. In de onderstaande figuur blijkt dat de werkgevers in ons onderzoek op dit punt gemiddeld genomen net een voldoende als rapportcijfer geven. In lijn met de voorgaande uitkomsten 'scoort' de detailhandel iets bovengemiddeld.

Figuur 5.2 Oordeel over de dienstverlening van het CWI per sector en totaal aantal werkgevers (in gemiddeld rapportcijfer)



Bij een deel van de werkgevers verloopt de dienstverlening redelijk naar wens. Werkgevers die de kwaliteit van dienstverlening met een onvoldoende beoordelen, geven hiervoor verschillende redenen. Daarbij wordt met name gewezen op de kwaliteit van de werkzoekenden die niet of onvoldoende aansluiten bij de eisen die aan de functie worden

gesteld. Ook het aantal kandidaten dat via het CWI in beeld komt, laat in de beleving van een aantal werkgevers te wensen over. Een enkele keer spreekt de geraadpleegde werkgever over afspraken die vanuit het CWI niet worden nagekomen.

Er lijkt overigens een samenhang te bestaan tussen enerzijds het oordeel over de kwaliteit van de CWI-dienstverlening en anderzijds het al dan niet hebben van een vast aanspreekpunt binnen de CWI-organisatie. De werkgevers die over een vaste contactpersoon of een accountmanager bij het CWI beschikken (45% van de 49 respondenten) oordelen duidelijk positiever over de kwaliteit van dienstverlening dan werkgevers die een dergelijk vast aanspreekpunt ontberen. De gemiddelde rapportcijfers bedragen respectievelijk 6,6 en 5,4. In de meeste gevallen – zeven op de tien – blijken deze contactpersonen naar het oordeel van de werkgevers voldoende kennis van zaken te hebben. Sommige respondenten zijn echter minder te spreken over hun contactpersoon: die wisselt te vaak of is niet goed op de hoogte van (het werken in de) branche. Hun beoordeling van de CWI-dienstverlening is lager dan gemiddeld.

Op twee aspecten van kwaliteit hebben we aanvullende vragen gesteld, namelijk over de **snellheid** waarmee vragen aan het CWI worden beantwoord en de **inhoud van de beantwoording**. Het al dan niet hebben van een vast contactpersoon binnen het CWI blijkt tot een veel betere waardering van de werkgevers op deze punten te leiden (zie schema 5.3). De feitelijke beantwoording van de vragen wordt door de werkgevers in ons onderzoek iets positiever beoordeeld dan de snellheid waarmee zij antwoorden op hun vragen krijgen.

**Schema 5.3 Oordeel geraadpleegde werkgevers over snellheid en inhoud van de beantwoording van vragen door het CWI**

Aspect	Ja	Meestal wel	Nee	Weet niet
<i>Snelle beantwoording van vragen</i>				
Wel contactpersoon (N=22)	68%	27%	0%	5%
Geen contactpersoon (N=26)	27%	23%	39%	11%
<b>Totaal (N=48)</b>	<b>48%</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>
<i>Inhoudelijk goede beantwoording van vragen</i>				
Wel contactpersoon (N=22)	73%	18%	0%	9%
Geen contactpersoon (N=26)	35%	27%	27%	11%
<b>Totaal (N=48)</b>	<b>53%</b>	<b>23%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>

In de volgende paragraaf zullen we specifiek de dienstverlening rondom het melden en vervullen van vacatures onder de loep nemen.

#### 5.4 Oordeel over de verleende diensten

Hiervoor is al opgemerkt dat de dienstverlening die vanuit het CWI is verleend aan de geïnterviewde werkgevers vooral geconcentreerd is op haar kerntaak, namelijk het melden en vervullen van vacatures. In deze paragraaf geven we de oordelen van de 'gebruikers' van deze diensten weer. Ook de oordelen over enkele andere vormen van CWI-diensten komen hieronder aan de orde.

##### Oordeel over de dienstverlening rondom vacatures

In schema 5.4 is weergegeven in welke mate de geraadpleegde werkgevers in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de verschillende CWI-diensten rondom vacatures en hoe zij deze diensten beoordelen. De werkgevers die daadwerkelijk van de betreffende dienst gebruik hebben gemaakt, is om een oordeel gevraagd. Het gemiddelde oordeel per CWI-dienst is in navolgend schema weergegeven op een vijfpunt-

schaal (zie legenda onder het schema). Wat dit oordeel aangaat is een nader onderscheid gemaakt naar sector. In lijn met de voorgaande uitkomsten blijken de werkgevers in de detailhandel over het algemeen positiever te oordelen over de CWI-dienstverlening dan de werkgevers in de zorg en de bouw. De uitsplitsing naar sector in het onderstaande schema moet wel de nodige voorzichtigheid worden betracht, omdat het aantal waarnemingen 'per cel' soms erg laag is.

**Schema 5.4 Gebruik van en oordeel over CWI-diensten rondom vacatures**

Diensten	Aandeel gebruik (N=49)	Bouw	Zorg	Detailhandel	Totaal
Melding vacature op werk.nl	84%	3,0	3,2	3,5	3,3
Melding vacature via CWI-vacaturelijn	35%	2,7	2,8	3,3	3,0
Melding vacature bij en intake door CWI-vestiging	51%	3,0	2,9	3,6	3,2
Bedrijfsbezoek door CWI medewerker	51%	3,0	3,3	3,5	3,2
Voorselectie van kandidaten door CWI	71%	2,6	2,6	2,8	2,7
Advies over vervulling van de vacature (bij geen geschikte kandidaten)	29%	3,0	3,0	2,3	2,8
Nazorg na het vervullen van de vacature	51%	2,0	2,4	2,9	2,5

Legenda:

5 = zeer goed

4 = goed

3 = niet goed/niet slecht

2 = slecht

1 = zeer slecht

Het **melden van de vacatures** door de geraadpleegde werkgevers gebeurt overwegend via de **website** van het CWI, namelijk [www.werk.nl](http://www.werk.nl). Dit geldt voor alle drie de sectoren in dit onderzoek. De werkgevers zijn overwegend positief over deze wijze van vacaturemelding. De voordelen die genoemd zijn, hebben vooral betrekking op de 'autonome' wijze waarop gemeld kan worden (zonder tussenkomst van een CWI-medewerker en op een voor de respondent geschikt moment) en het gebruiksgemak van de website. Kritische opmerkingen zijn gemaakt over de mate van standaardisatie van de website. Dit houdt in dat functies alleen beschreven kunnen worden in de terminologie die door het CWI wordt gehanteerd. De betreffende werkgevers kunnen hierdoor de vacatures niet altijd zo omschrijven als zij zouden willen, waardoor de kwaliteit en geschiktheid van de kandidaten volgens deze respondenten dikwijls te wensen overlaat. Deze respondenten hebben overigens begrip voor het feit dat een zekere standaardisering nodig zal zijn om eenduidige zoek sleutels voor de werkzoekenden te kunnen hanteren. Echter, om een 'mismatch' tussen vraag en aanbod verder terug te dringen zouden volgens deze werkgevers de mogelijkheden voor maatwerk in de digitale vacaturemelding moeten worden verruimd.

"De website van het CWI werkt in principe prima. Ik kan alleen niet altijd een precieze omschrijving van het gevraagde profiel geven. Er is maar een beperkt aantal keuzemogelijkheden en die zijn vrij algemeen. Wanneer ik iemand nodig heb met een meer specifieke achtergrond of opleiding, dan kan ik moeilijk uit de voeten met werk.nl. Ik kan het profiel dan niet voldoende 'op maat' maken, met als gevolg dat er ook (of juist vooral) mensen solliciteren die ik niet zoek. Aan de andere kant begrijp ik het ook wel. Als iedereen volledige vrijheid heeft in het hanteren van zijn jargon, dan is er voor werkzoekenden ook geen touw meer aan vast te knopen." (P&O-manager van een grote bouwonderneming)

Ongeveer de helft van de geraadpleegde werkgevers heeft ervaring met het melden van vacatures bij en **intake van de vacature door 'hun' CWI-vestiging(en)**. Dit kan verschillende vormen aannemen, namelijk telefonische melding, per e-mail en/of via een persoonlijk bezoek aan de CWI-vestiging. De werkgevers in de detailhandel oordelen over

deze vorm van vacaturemelding positiever dan de werkgevers in de andere twee sectoren. Een positief aspect dat door werkgevers naar voren is gebracht is dat er persoonlijk contact is met een medewerker van het CWI. Op dit punt doet zich eveneens een verschil voor naar werkgevers met een vast contactpersoon en werkgevers zonder een vast contactpersoon (gemiddelde score 3,5 respectievelijk 2,8).

De **telefonische melding** van vacatures via de CWI-vacaturelijn komt onder de werkgevers in dit onderzoek naar verhouding veel minder voor dan de andere twee vormen van vacaturemelding. Het oordeel van de werkgevers over deze vacaturelijn is vrij neutraal. Over het algemeen doen zich hierbij geen grote knelpunten voor. Door de bouw-werkgevers wordt deze vorm van vacaturemelding veel minder gebruikt dan door de werkgevers in de zorg en detailhandel. Veel van de geraadpleegde werkgevers uit de bouwsector waren niet op de hoogte van de CWI-vacaturelijn, of hebben zich daar nooit in verdiept omdat zij op een andere manier vacatures melden.

Bij ongeveer de helft van de 'gebruikende' werkgevers is een medewerker van het CWI op bezoek geweest. De ervaringen met deze **bedrijfsbezoeken** lopen uiteen. De ene helft van de werkgevers is positief over het feit dat het CWI 'op lokatie' is geweest, kennis heeft gemaakt met de organisatie en inzicht heeft gekregen in de vraag naar en eisen aan nieuw personeel. Deze groep ziet een duidelijke meerwaarde in de bedrijfsbezoeken. Ongeveer een even groot deel van de 'bezochte' werkgevers oordeelt echter minder positief op dit punt. Drie knelpunten werden door deze werkgevers naar voren gebracht. In de eerste plaats liepen de bedrijfsbezoeken op zich goed, maar werd er vanuit het CWI geen vervolg aan gegeven aan het bezoek. Dit betekende dat het CWI vervolgens niets meer van zich liet horen. In de tweede plaats geven deze respondenten aan dat het CWI ook na het bedrijfsbezoek niet in staat bleek om (geschikte) kandidaten aan te reiken. We sluiten overigens niet uit dat er toch kandidaten vanuit de 'koker' van het CWI hebben gereageerd op vacatures, maar dat dit niet is herkend door de betreffende werkgevers. Een derde punt dat werd genoemd is dat door personele wisselingen aan de kant van het CWI de werkgever steeds opnieuw bezocht werd.

Op het punt van de **voorselectie van kandidaten** door het CWI zijn de gemiddelde oordelen van de geraadpleegde werkgevers licht negatief<sup>6</sup>. Een gebrek aan kennis over de sector werd door een deel van de respondenten als verklaring aangevoerd waardoor niet altijd sprake was van een goede voorselectie van kandidaten. Dit werd met name vanuit de bouw naar voren gebracht. Overigens blijkt ook op dit punt een groot verschil in oordeel te zijn al naar gelang er sprake is van een vast contactpersoon. De werkgevers met een dergelijke contactpersoon geven gemiddeld een veel hogere waardering dan de werkgevers die hier niet over beschikken (3,1 versus 2,3).

Overigens laat een enkele werkgever een oordeel op dit punt achterwege, omdat er volgens hen **geen voorselectie** door het CWI wordt gedaan (waarbij deze werkgevers dikwijls de vergelijking met het arbeidsbureau maken die in hun beleving ook 'echt' aan bemiddeling deed). Doordat het accent naar hun oordeel is verschoven naar de zelfredzaamheid van de werkzoekenden, vindt er volgens deze werkgevers geen enkele 'filtering' van kandidaten door het CWI meer plaats. Deze werkgevers worden naar eigen zeggen geconfronteerd met kandidaten die bij voorbaat niet passen bij hun vacatures. Dit geldt dan met name voor de vacatures die gemeld worden zonder dat er persoonlijk contact is met medewerkers op de CWI-vestiging (dus de digitale dienstverlening via werk.nl en de telefonische dienstverlening via de CWI-vacaturelijn). Overigens moet hierbij worden aangetekend dat er vanuit het CWI wel degelijk een persoonlijke vorm van dienstverlening op het gebied van vacaturevervulling worden verricht waarbij sprake is van 'tussenkost' van CWI-medewerkers.

---

<sup>6</sup> Ook in de evaluatie van het vacatureoffensief van het CWI waren de werkgevers het meest kritisch over de voorselectie van de kandidaten. Daar waar hierover vooraf afspraken waren gemaakt – en er dus persoonlijk contact was geweest tussen het CWI en de werkgever – nam de waardering voor dit deel van de dienstverlening toe.

“Van bemiddeling van kandidaten zoals destijds bij de arbeidsbureaus is bij het CWI geen sprake meer. Want dan zou het CWI zijn best doen om kandidaten te zoeken, te selecteren en geplaatst te krijgen. Het CWI beperkt zich sinds de inwerkingtreding van de SUWI tot het bekend maken van vacatures aan potentiële kandidaten, die vervolgens zelf het initiatief moeten nemen om te reageren.” (de heer Polders van Stichting Haagbouw)

Van enige **advisering** over andere manieren van/bronnen voor het vervullen van de vacature als geen (geschikte) kandidaten vanuit het CWI kunnen worden ‘aangereikt’, is maar in beperkte mate sprake. Wanneer dit wel gebeurt, blijft dit vaak steken in algemeenheden en is de meerwaarde van het advies naar het oordeel van de werkgevers niet groot. Dit heeft er ook mee te maken dat zij zelf veelal meerdere wervingskanalen naast elkaar inzetten en CWI slechts één van de kanalen vormt waarlangs wordt geworven voor de betreffende vacature(s).

Uit de gesprekken blijkt dat bijna de helft van de werkgevers geen oordeel kan geven over de **nazorg** na het vervullen van een vacature, omdat die nazorg er in het geheel niet is geweest<sup>7</sup>. Zeker wanneer de melding via de website en de vacaturelijn verloopt, wordt vanuit het CWI geen contact opgenomen om te informeren of de vacaturemelding succesvol is geweest en of het CWI hen verder van dienst kan zijn. In die gevallen waar wel contact vanuit het CWI is opgenomen, is het oordeel doorgaans weinig positief. Bij een deel van deze werkgevers bestaat de indruk dat vooral om administratieve redenen – namelijk het kunnen registreren hoeveel vacatures er via het CWI zijn vervuld – contact met hen wordt opgenomen.

### Enkele kwaliteitsaspecten

We hebben de werkgevers om een oordeel gevraagd over twee aspecten van de CWI-dienstverlening, namelijk de snelheid waarmee de procedures rondom vacatures verlopen en de kwaliteit van de kandidaten die via het CWI in beeld komen. Op het punt van de **snelheid** geven de werkgevers gemiddeld een 3,2 op de voornoemde vijfpuntsschaal. De meningen over de snelheid van CWI-dienstverlening lopen uiteen. Dit heeft ook te maken met de ‘cultuur’ binnen de arbeidsorganisaties en de noodzaak om snel actie te ondernemen om een vrijgevallen plaats of een nieuwe arbeidsplaats ‘op te vullen’. Sommige werkgevers hebben een korte termijn perspectief, waarbij ze binnen één of enkele dagen cv’s willen ontvangen. Wanneer het CWI hier niet in slaagt (en bijvoorbeeld uitzendbureaus wel) dan oordelen deze werkgevers negatief op het punt van de snelheid. Werkgevers die het CWI wel meer tijd gunnen om kandidaten aan te dragen, oordelen dan ook positiever over dit aspect. Op dit punt komen we overigens geen verschillen naar sector tegen.

Over de **kwaliteit van de kandidaten** zijn de werkgevers duidelijk negatiever dan over het voorgaande punt (gemiddelde score 2,7)<sup>8</sup>. Een deel van de werkgevers wijst erop dat naar hun oordeel de kandidaten die bij het CWI staan ingeschreven over het algemeen laaggeschoold zijn, waardoor per definitie moeilijk een ‘match’ is te maken. Daarnaast wordt ook als argumentatie aangevoerd dat de voorselectie te wensen over laat of geheel achterwege blijft (zie hierboven). Ook op dit punt lijkt de sector niet ‘discriminerend’ te zijn: de gemiddelde scores per sector komen nagenoeg overeen. Wel blijkt hier weer het punt van de aanwezigheid van een contactpersoon te spelen. Werkgevers met een vaste contactpersoon binnen het CWI scoren gemiddeld genomen veel positiever dan zij die het zonder een vaste contactpersoon moeten doen (3,2 versus 2,2 op vijfpuntsschaal). Daar waar contact onderhouden wordt met een vaste contactpersoon neemt de kans toe dat vanuit het CWI geschikte kandidaten reageren op vacatures.

### Oordeel over overige CWI-diensten

Werkgevers die ervaring hebben met een aantal andere diensten van het CWI, hebben we uitgenodigd om hierover een oordeel te geven. Ruim vier op de tien werkgevers heeft naar eigen zeggen in de afgelopen twee jaar (gevraagd en/of ongevraagd) **arbeids-**

<sup>7</sup> Hiermee bevestigen we de uitkomst uit het rapport Evaluatie vacatureoffensief CWI dat CWI-adviseurs onvoldoende aandacht besteden aan nazorg.

<sup>8</sup> In bovengenoemde evaluatie komt de kwaliteit van kandidaten als meest genoemd verbeterpunt voor het CWI naar voren.

**marktinformatie** vanuit de CWI ontvangen. Dit had dan vooral betrekking op ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. De betreffende werkgevers oordelen redelijk positief over deze informatievoorziening door het CWI (gemiddeld 3,6 op een vijfpuntsschaal). Hierbij troffen we geen verschillen naar sector aan.

Ongeveer eenderde van de 'gebruikende' werkgevers in het onderzoek heeft ervaring met de **informatievoorziening** vanuit het CWI over **subsidies** voor het aannemen van langdurig werkzoekenden. De werkgevers in de detailhandel oordelen over deze dienstverlening positief (beide gemiddeld 4,0), terwijl de geraadpleegde werkgevers in de bouw in hun oordeel hierover iets meer terughoudend zijn (3,3).

Slechts een tweetal werkgevers (gevestigd in de grensstreek) heeft ervaring met **grensoverschrijdende vacaturevervulling** vanuit het CWI. Beide respondenten vinden dit een waardevolle aanvulling op het dienstenpakket van het CWI en oordelen ook positief over de ervaringen ermee.

## 5.5 Sterke en zwakke punten van de CWI-dienstverlening

De werkgevers in ons onderzoek hebben we gevraagd om aan te geven wat zij als sterke en zwakke punten van de CWI-dienstverlening ervaren. De uitkomsten op deze vraag zijn in schema 5.5 weergegeven. Van de werkgevers die gebruik maken van de CWI-dienstverlening heeft 74% één of meerdere sterke punten kunnen benoemen en 82% zwakke punten.

In het schema valt op dat enkele aspecten van de dienstverlening zowel bij sterke als bij zwakke punten naar voren zijn gebracht. Zo is het **contact met het CWI** door een deel van de werkgevers als positief beoordeeld, terwijl een nagenoeg even groot deel de communicatie/het contact met het CWI juist als zwak punt heeft ervaren. Dit heeft te maken met het voornoemde aspect van het al of niet hebben van een vast aanspreekpunt binnen de CWI-organisatie.

"Over het CWI ben ik tevreden. De medewerkers van het CWI zijn behulpzaam en hebben een pro-actieve houding. Ook de contacten verlopen prima. Een oud medewerker van ons werkt nu bij het CWI, dus hebben we daar een mooie ingang, een soort van officieus contactpersoon. Zij weet meestal de weg wel te vinden voor ons." (personeelsadviseur van een grote zorginstelling)

Ook wat betreft het **aanbod van kandidaten** voor vacatures worden zowel sterke als zwakke punten genoemd. Een deel van de werkgevers geeft enerzijds aan dat het CWI een ruim aanbod van kandidaten heeft. Het CWI is in de beleving van deze werkgevers een 'verzamelpunt' voor werkzoekenden, waaruit 'geput' kan worden voor vacatures aan de onderkant van het loongebouw. Vijf werkgevers uit de detailhandel geven aan dit een sterk punt van het CWI te vinden, in zowel de bouw- als de zorgsector zien twee respondenten dit als een sterk punt van de CWI-dienstverlening. Anderzijds wordt als zwak punt het voornoemde punt van de (lage) kwaliteit van dit aanbod door andere werkgevers naar voren gebracht.

De **website** voor de melding van vacatures wordt door een deel van de werkgevers als goed en gebruiksvriendelijk ervaren. De ervaringen hiermee zijn in de voorgaande paragraaf nader toegelicht.

**Schema 5.5 Door respondenten genoemde sterke en zwakke punten van de CWI-dienstverlening (N=49)**

Sterke punten	Aandeel	Zwakke punten	Aandeel
Contact/opstelling contactpersoon	32%	Kwaliteit van de kandidaten	27%
Ruim aanbod aan potentiële werknemers	18%	Passieve houding	22%
Website	18%	Contact/communicatie	22%
Snelheid/kost weinig tijd	14%	Traagheid	22%

Het genoemde punt van een '*passieve houding*' in de richting van de werkgevers voert terug op de ervaring van de betreffende werkgevers dat er in hun geval geen of nauwelijks kandidaten worden aangedragen vanuit het CWI. Het accent ligt in de beleving van deze werkgevers te veel op de aanbodgerichte dienstverlening en dan met name het op een vrijblijvende manier bevorderen van de zelfredzaamheid van de werkzoekenden. Deze werkgevers kunnen zich niet voorstellen dat er in de bestanden van het CWI geen goed gemotiveerde kandidaten voor de vacatures te vinden zijn. Het CWI zou volgens deze respondenten veel gericht moeten zoeken naar deze kandidaten en een grotere rol moeten spelen in het voorselecteren en voordragen van kandidaten. Dit wordt zowel individuele werkgevers als vanuit samenwerkingsverbanden van werkgevers naar voren gebracht. Bij collectieven van werkgevers lopen werkgelegenheidsprojecten waarvoor niet genoeg kandidaten kunnen worden geworven. In hun ogen laat het CWI mogelijkheden voor plaatsing van kandidaten liggen.

Het punt van 'traagheid' heeft betrekking op de kritiek op de snelheid waarmee het CWI CV's kan aanleveren voor vacatures. Dit punt is in de voorgaande paragraaf al voldoende aan de orde gekomen.

## **5.6 Redenen om geen gebruik te maken van de CWI-dienstverlening**

In het inleidende hoofdstuk is al aangegeven dat we enkele tientallen 'niet-gebruikers' hebben geraadpleegd om meer inzicht te krijgen in de achtergronden van het feit dat werkgevers geen beroep doen op de partijen in de SUWI-keten. In deze paragraaf gaan we nader in op de redenen van de geraadpleegde werkgevers om geen gebruik te maken van de CWI-dienstverlening.

### **Mate van bekendheid**

Een eerste aspect dat wij daarbij onder de loep hebben genomen is de *(on)bekendheid* met de CWI-dienstverlening. Wanneer de dienstverlening niet of niet goed bekend is bij werkgevers, kan ook niet verwacht worden dat zij hiervan gebruik gaan maken. Uit het onderstaande schema blijkt dat onbekendheid geen verklaring is voor het niet gebruiken van de dienstverlening van het CWI. Een belangrijk deel van de werkgevers in ons onderzoek die (nog) geen gebruik maken van het CWI, is met de diensten op het gebied van de vacaturemelding en -bemiddeling op de hoogte.

**Schema 5.6 Bekendheid CWI-diensten onder de geraadpleegde 'niet-gebruikers' (N=32)**

Dienst	Aandeel
Mogelijkheid tot vacaturemelding	94%
Banenmarkt/evenementen	78%
Bemiddeling kandidaten	75%
Subsidies voor het aannemen van uitkeringsgerechtigden	59%
Bemiddeling stages/leerwerkplaatsen	50%
Verstrekken arbeidsmarktinformatie	34%
Projecten voor specifieke doelgroepen	25%
Specifieke projectinitiatieven voor de branche	19%
Grensoverschrijdende arbeidsbemiddeling	9%

Specifieke projectinitiatieven voor doelgroepen of de 'eigen' branche – waarin (ook) het CWI een rol speelt – onttrekken zich aan de waarneming van de meeste niet-gebruikers in ons onderzoek. Geen van de niet-gebruikers in de detailhandel was op de hoogte van dergelijke projecten. Grensoverschrijdende arbeidsbemiddeling is eveneens een vorm van dienstverlening die bij het overgrote deel van de respondenten niet bekend is. Dit type dienstverlening is overigens vooral relevant voor arbeidsorganisaties die gevestigd/actief zijn in grensregio's. Het percentage gebruikers zal in die regio's waarschijnlijk hoger liggen.

#### Overige achtergronden niet-gebruik

Slechts drie van de 32 geraadpleegde niet-gebruikers hebben in de afgelopen twee jaar overwogen om gebruik te maken van de CWI-dienstverlening. Bij twee gevallen werden de vacatures via andere kanalen al snel opgevuld en bestond er geen noodzaak om alsnog een beroep te doen op het CWI. In het derde geval is het CWI wel benaderd, maar is hierop nooit een reactie van het CWI gekomen. De betreffende werkgever heeft vervolgens andere wegen bewandeld om aan geschikte kandidaten te komen.

**Schema 5.7 Redenen om geen gebruik te maken van de diensten van het CWI (N=30)**

Reden	Aandeel
Bedrijf heeft zelf volop mogelijkheden om kandidaten te werven	70%
Andere wervingskanalen zijn aantrekkelijker	47%
Bij CWI-ingeschreven werkzoekenden niet aantrekkelijk voor organisatie	40%
Slechte ervaringen in het verleden met Arbeidsbureau/CWI	30%
Geen vacatures	13%
Geen mogelijkheden voor proefplaatsingen, stages, e.d	10%
Niet goed bekend met de diensten van het CWI	10%

In zijn algemeenheid geldt dat de werkgevers geen aanleiding zien om het CWI als wervingskanaal te gebruiken, omdat via de 'bronnen' die zij tot dusver aangeboord hebben voldoende mogelijkheden kregen om de vacatures te vervullen. Dit zijn zowel de eigen mogelijkheden (eigen medewerkers, eigen website, etc.) als andere wervingskanalen (als advertenties, scholen, uitzendbureaus, etc.). De wervingskanalen die door de niet-gebruikers werden genoemd komen in grote lijnen overeen met die in schema 5.2 (vanzelfsprekend met uitzondering van het CWI). Het CWI is in deze gevallen blijkbaar geen alternatief of waardevolle aanvulling geweest. Ook speelt de economische situatie van de afgelopen jaren mee (in met name de bouw en de detailhandel). Als er een vacature ontstond, dan werd hiervoor vanwege onzekerheid vooral een tijdelijke oplossing gezocht, bijvoorbeeld via een uitzendbureau.

Vier op de tien werkgevers zijn van oordeel dat de kwaliteit van ingeschreven CWI-kandidaten over het algemeen zo laag is dat zij niet verwachten hieruit goede kandidaten aangereikt te krijgen. De personele vraag 'matcht' naar hun mening niet met het aanbod van kandidaten vanuit het CWI. Deels is dit naar eigen zeggen gebaseerd op ervaringen in het verleden (met het CWI en daarvoor het arbeidsbureau). Relatief veel werkgevers in de zorg brachten dit punt naar voren. Voor deze werkgevers vormen interne flexbureaus en regionale mobiliteitscentra voor hun sector min of meer een 'garantie' dat zij wel mensen met de juiste opleiding, werkervaring en interesse in beeld krijgen.

### Mogelijk gebruik in de toekomst

Gevraagd naar de mogelijkheid van gebruik van de CWI-diensten in de toekomst, geeft één werkgever (in de bouw) aan dat dit zeker gaat gebeuren. De betreffende werkgever heeft onlangs een bedrijfsbezoek gehad waarin de mogelijkheden van het CWI zijn gepresenteerd.

"In de naaste toekomst zal het wel meer gaan spelen. Door de afbouw van het vroegpensioen veroudert ons personeelsbestand en zijn er weinig mogelijkheden voor jonge instroom. Onze onderneming is voornemens om een landelijk arbeidsmarktbeleid te gaan voeren, waarin CWI mogelijk ook rol kan gaan spelen. Ik heb onlangs voor het eerst een bezoek gehad van medewerkers van het CWI. Zij hebben een presentatie gehouden over de dienstverlening. Dit zag er goed uit. De website is toegankelijk, je kunt er CV's op bekijken en kandidaten in het systeem opzoeken. Dit mag het CWI wel eens wat beter promoten." (personeelsfunctionaris van een grote bouwonderneming)

De helft van de respondenten sluit niet uit in de toekomst alsnog gebruik te gaan maken van de diensten van het CWI<sup>9</sup>. Men legt daarbij een relatie met de economische ontwikkelingen in de nabije toekomst en – in het verlengde ervan – de arbeidsmarktontwikkelingen. Voor deze werkgevers is het CWI pas een optie als er weer krapte op de arbeidsmarkt gaat ontstaan en het moeilijk wordt om via de huidige 'kanalen' voldoende personeel te vinden. Dit duidt erop dat conjuncturele ontwikkelingen invloed hebben op de mogelijkheden van het CWI om werkgevers te bedienen en de concurrentie aan te gaan met andere wervingskanalen waarvan werkgevers gebruik maken.

Om deze werkgevers 'over de streep' te trekken, worden door de respondenten voor de toekomst twee typen **wensen** naar voren gebracht. In de eerste plaats zal naar hun oordeel het CWI moeten zorgen voor een betere aansluiting van de bij hen ingeschreven werkzoekenden bij de gevraagde competenties. In de tweede plaats zou een actievere opstelling richting hen als werkgevers ertoe bij kunnen dragen dat zij eerder genegen zijn om het CWI als 'bron' voor nieuw personeel te gaan gebruiken.

<sup>9</sup> Deze uitkomst bevestigt het beeld dat uit de evaluatie van het CWI-vacatureoffensief naar voren komt, namelijk dat het bereik van het CWI verder toe zal kunnen nemen.

## 6. ERVARINGEN MET HET UWV

### 6.1 Inleiding

In het kader van SUWI heeft het UWV enerzijds de taak om tijdelijk inkomen te verstrekken in het kader van wettelijke regelingen als de WW en de WAO/WIA. Anderzijds heeft zij ook de 'opdracht' gekregen om WW-uitkeringsgerechtigden en mensen met een ziekte of handicap te reïntegreren en dus (weer) aan het werk te helpen.

Werkgevers kunnen vanuit het UWV ondersteund worden als zij mensen met een ziekte of handicap in dienst houden of in dienst nemen. Vacatures voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten kunnen door werkgevers worden gemeld via de website van het UWV. De ondersteuning kan onder meer bestaan uit premiekorting, loondispensatie, vergoedingen voor speciale voorzieningen en compensatie als de medewerker wederom ziek of arbeidsongeschikt wordt. Ook zijn proefplaatsingen mogelijk waarbij het UWV maximaal drie maanden de uitkering doorbetaalt. Bij de uitvoering van de reïntegratietask wordt zij veelal ondersteund door reïntegratiebedrijven. Recentelijk doet zich een trend voor waarbij het UWV weer meer zelf de regie over de reïntegratie – en dus de contacten daarover met werkgevers – op zich neemt.

In dit hoofdstuk staan de ervaringen van de geraadpleegde werkgevers met de UWV-dienstverlening centraal. Reguliere contacten over premie-inning (dat tot voor kort door het UWV werd gedaan maar recentelijk is overgenomen door de Belastingdienst) en ziek- en herstelmeldingen zijn in de interviews buiten beschouwing gelaten.

### 6.2 Meerwaarde en belang van de UWV-diensten

Onder de 64 'gebruikers' van de SUWI-dienstverlening in ons onderzoek bevinden zich 36 werkgevers die in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de diensten van het UWV. Daarbij is sprake van een spreiding over de drie sectoren. De navolgende uitkomsten zijn dan ook gebaseerd op de 36 werkgevers die gebruik gemaakt hebben van de UWV-diensten.

Gevraagd naar de UWV-diensten die de **meeste meerwaarde** hebben voor de geraadpleegde werkgevers, komen twee diensten naar boven. Dit betreft de ondersteuning vanuit het UWV bij de reïntegratie van zieken en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en de vraagbaakfunctie over wet- en regelgeving. In de praktijk kunnen de bevraagde werkgevers deze diensten moeilijk van elkaar scheiden. Bij de vraagbaakfunctie kan het weliswaar ook om algemene vragen over (nieuwe) wet- en regelgeving gaan, maar in de praktijk wordt vooral contact gezocht met het UWV daar waar het om specifieke, individuele gevallen van (reïntegratie van) langdurige zieken en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten binnen de organisatie. In dat geval vloeit het min of meer vanzelf over in het tweede genoemde type, namelijk de ondersteuning vanuit het UWV bij deze praktijksituaties. Vanuit het UWV wordt dan informatie verschaft en advies gegeven over de (on)mogelijkheden voor de werkgever, de te zetten stappen en te hanteren procedures, eventuele financiële ondersteuningsmogelijkheden, relevante brochures en formulieren, etc. Beide typen diensten werden door ongeveer de helft van de werkgevers genoemd (zie schema 6.1). Over de gehele linie blijken de zorgwerkgevers nog de meeste meerwaarde aan de UWV-dienstverlening toe te kennen.

Bij beide genoemde diensten moet de opmerking worden geplaatst dat de werkgevers die vooral bezien vanuit de reïntegratie van 'eigen' medewerkers. Vragen die aan het UWV worden gesteld gaan dan ook vooral om toepassing van regels voor specifieke gevallen waarbij een medewerker dient te worden gereïntegreerd. Sporadisch komt het voor dat via reïntegratie 'tweede spoor' (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten die afkomstig zijn van andere organisaties zijn aangenomen door de geraadpleegde bedrijven. Het gaat hierbij niet om grote aantallen, maar om incidentele gevallen. Bovendien verloopt dit veelal via de reïntegratiebedrijven. In paragraaf 3.2 hebben we gezien dat een beperkt

deel van de geraadpleegde werkgevers in de afgelopen twee jaar contact heeft gehad met een reïntegratiebedrijf (waarbij een aantal van hen als opdrachtgever van een reïntegratiebedrijf heeft gefungeerd, zie hieronder).

Overigens gaf een deel van deze werkgevers aan dat in hun beleving niet sprake is van 'gevraagde' dienstverlening. De aanleiding om contact met het UWV op te nemen is veelal 'uit nood geboren', omdat de respondenten onduidelijkheden in de toepassing van de regelgeving en in de ondersteuningsmogelijkheden ervaren. Bovendien werd vanuit een aantal grotere arbeidsorganisaties aangegeven dat zij de reïntegratie van hun 'uitgevallen' medewerkers eerst intern aanpakken en wanneer dit niet lukt hiervoor zelf een reïntegratiebedrijf inschakelen. Alleen voor het aanvragen en indienen van de benodigde formulieren maakt men dan gebruik van het UWV.

Een aantal werkgevers die de vraag over meerwaarde niet kon beantwoorden, gaf eveneens aan dat zij het UWV niet als dienstverlenende organisatie ervaren.

**Schema 6.1 Door het UWV aangeboden diensten met de meeste meerwaarde voor de gebruikers**

Diensten	Bouw (N=13)	Zorg (N=14)	Detail- handel (N=9)	Totaal (N=36)
Ondersteuning bij reïntegratie zieken en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten	38%	64%	56%	53%
Vraagbaak over wet- en regelgeving	62%	50%	22%	47%
Financiële ondersteuning voor reïntegratie	0%	29%	0%	11%
Bemiddeling van zieken/(gedeeltelijk) arbeidsongeschikten	8%	14%	11%	11%
Proefplaatsingen van werkzoekenden	0%	7%	11%	6%

\* Noot: respondenten konden meerdere antwoorden geven, percentages tellen niet op tot 100%.

Alleen enkele werkgevers in de zorg hebben enige meerwaarde ervaren van verschillende vormen van financiële ondersteuningsmogelijkheden voor het in dienst houden en nemen van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Het gaat daarbij onder meer om premiekorting en subsidies voor het doorvoeren van aanpassingen op de werkplek.

Uit het bovenstaande blijkt tevens dat de werkgevers het UWV nagenoeg uitsluitend associëren met de reïntegratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Dat het UWV ook een reïntegratietaak heeft ten aanzien van werkzoekenden (WW-uitkeringsgerechtigden) – die weliswaar formeel is gedelegeerd naar reïntegratiebedrijven – gaat aan veel van de geraadpleegde werkgevers voorbij. Slechts een viertal werkgevers (twee grote zorginstellingen en twee grote ketens in de detailhandel) hadden hiermee in de praktijk ook ervaring opgedaan. Dit blijkt overigens ook uit de raadpleging van de niet-gebruikers van UWV-diensten. Slechts een klein deel van hen was überhaupt bekend met specifieke diensten van het UWV op het gebied van de reïntegratie van werkzoekenden. In hun beleving is deze dienstverlening overigens vooral gericht op (groepen) werkzoekenden en niet zozeer op werkgevers.

De rol die het UWV speelt in de **personeelsvoorziening** van de geraadpleegde arbeidsorganisaties is nihil. Alle geraadpleegde werkgevers oordeelden dat de rol van het UWV (zeer) onbelangrijk is. De contacten die met het UWV hebben – zoals hiervoor aangegeven – vooral betrekking op de reïntegratie van 'eigen' medewerkers en bijna nooit op de werving en instroom van nieuw personeel. Hierbij dient aangetekend te worden dat het UWV in dit opzicht ook een meer indirecte rol in de SUWI-keten speelt. De bemiddeling van werklozen die minder dan zes maanden werkloos zijn, vindt plaats vanuit het CWI. Bij de langdurige werklozen is het UWV weliswaar formeel verantwoordelijk voor de reïntegratie, maar is de bemiddelingstaak formeel bij reïntegratiebedrijven 'neergelegd'. Hiervoor hebben we al gezien dat deze reïntegratiebedrijven niet

als wervingskanaal in beeld zijn bij de geraadpleegde werkgevers.

### 6.3 Oordeel over de kwaliteit van de UWV-dienstverlening

De geraadpleegde werkgevers zijn in de gelegenheid gesteld om een **algemeen oordeel** te geven over de kwaliteit van de dienstverlening van het UWV. In een gemiddeld rapportcijfer uitgedrukt beoordelen de werkgevers de UWV-dienstverlening met een 4,4 (op een tienpuntsschaal). Slechts zeven werkgevers gaven een voldoende voor de dienstverlening, waarvan een drietal werkgevers aangaven dat dit uitsluitend te danken was aan hun contactpersoon bij het UWV (“die regelt eigenlijk alles voor ons”).

Voor deze lage waardering kunnen verschillende argumenten worden aangevoerd. In de eerste plaats heeft dit te maken met het voornoemde punt dat een deel van de werkgevers het UWV niet als dienstverlener beschouwt. Hun oordeel is mede ingegeven door de formaliteiten (rondom ziekteverzuim en reïntegratie) en de daarmee gepaard gaande administratieve lasten die voortvloeien uit hun contacten met het UWV. Hoewel reguliere contacten buiten beschouwing zijn gelaten in de interviews, zijn de oordelen van de werkgevers over de UWV-dienstverlening in zekere mate beïnvloed door de ervaringen van de respondenten met deze reguliere contacten. De ervaringen met de dienstverlening waarop dit onderzoek betrekking heeft, blijken in de praktijk niet volledig ‘te isoleren’ van andere ervaringen met het UWV.

In de tweede plaats is vanuit de geraadpleegde werkgevers veelvuldig de slechte telefonische bereikbaarheid van het UWV als onderbouwing voor hun lage beoordeling aangevoerd. Vooral werkgevers van grotere arbeidsorganisaties die regelmatig in contact willen treden met het UWV zijn hierover zeer ontevreden.

De slechte (telefonische) bereikbaarheid heeft in dit geval niet te maken met het al of niet aannemen van de telefoon, maar met de wijze waarop de werkgevers contact krijgen met medewerkers van het UWV. Dit heeft te maken met feit dat zij het UWV alleen nog maar via een **0900-nummer** (UWV Telefoon Werkgevers) kunnen benaderen. Naar eigen zeggen kunnen zij niet rechtstreeks contact opnemen met medewerkers waarmee zij eerder contact hebben gehad. Verschillende werkgevers hebben aangegeven dat zij doorgaans pas na heel vaak doorschakelen met de juiste persoon binnen het UWV in contact komen.

“Het 0900-nummer van het UWV is op zichzelf goed te bereiken, maar de rest van de organisatie niet. Zo heb ik geprobeerd advies te krijgen van het UWV toen zich een probleem voordeed bij de reïntegratie van een medewerker van ons bedrijf. De telefoniste kon of mocht mij niet doorverbinden. Ik kreeg de mededeling dat ik teruggebeld zou worden door een medewerker van het UWV. Dat valt haar niet te verwijten, want die instructies heeft zij ongetwijfeld gekregen. Om toch op dat moment antwoord op mijn vragen te krijgen, heb ik vervolgens geprobeerd onze voormalige contactpersoon bij het UWV te bellen. Ik had zijn oude nummer nog. Ik kreeg vervolgens te horen dat ik dit nummer niet meer mocht draaien. Ook het e-mailadres van deze contactpersoon werkte niet meer. Vervolgens toch maar weer geprobeerd via het 0900-nummer. De telefoniste wilde weten waarover het ging. Dit weigerde ik bekend te maken. Ik vond dit niet gepast om het probleem aan een telefoniste voor te leggen. Toen ik vervolgens te horen kreeg dat zij mij niet kon helpen, ontplofte ik. De telefoniste heeft mij vervolgens netjes het klachtnummer gegeven. De eerste vraag die ik daar kreeg was of ik het voorval als opmerking of als klacht geregistreerd wilde zien. Over de ingediende klacht heb ik vervolgens nooit meer iets gehoord.” (personeelsfunctionaris grote bouwonderneming)

Een ander aspect over de bereikbaarheid van de UWV-organisatie dat vanuit de geraadpleegde werkgevers naar voren is gebracht, heeft betrekking op het **‘terugbelbeleid’** van het UWV. Wanneer het niet lukt om contact te krijgen met de juiste afdeling of persoon wordt de afspraak gemaakt dat de werkgever teruggebeld gaat worden. Los van het feit dat de respondenten aangeven dat hieraan niet altijd gevolg wordt gegeven of dat zij niet door de juiste persoon worden teruggebeld, vinden zij dit ook ongemakkelijk. Zij willen op dat moment hun vraag of verzoek beantwoord zien, ook omdat zij zelf ook niet altijd beschikbaar zijn om teruggebeld te worden. Overigens hebben verschillende werkgevers spontaan aangegeven ‘alternatieve’ wegen te hebben gezocht om alsnog antwoord op hun vragen/verzoeken te krijgen, zoals het opzoeken van telefoonnummers en ver-

volgens benaderen van een UWV-vestiging in de buurt en het gebruiken van 'oude' doorkiesnummers en/of e-mailnummers van hun voormalige contactpersonen.

“Voorheen was ik tevreden over de dienstverlening vanuit het UWV. De contacten met onze vaste arbeidsdeskundige waren altijd prima. Nu zijn we de meeste tijd kwijt met het zoeken naar de juiste persoon. Wanneer die eenmaal bereikt is, gaat alles vrij snel. De medewerkers van het UWV zijn prima: ze zijn kundig, betrokken en denken met ons mee. Maar het kost buitengewoon veel moeite ze te pakken te krijgen. Ik kan niemand meer direct bereiken, dat moet allemaal via het algemene nummer. Wanneer ik dan eindelijk een direct nummer heb bemachtigd, krijg ik toch nog een telefoniste aan de lijn die dringend verzoekt het algemene nummer te bellen. Ik heb zelfs geprobeerd onze oude arbeidsdeskundige weer op te sporen, dat liep uit op een grote speurtocht. En ook de terugbelregeling die men daar hanteert, werkt in ons geval slecht. Ik word zelden teruggebeld.” (personeelsadviseur van een grote zorginstelling)

In het verlengde van het voorgaande wordt door verschillende werkgevers ook gewag gemaakt van de vele **personele wisselingen** binnen het UWV als gevolg van opeenvolgende reorganisaties. Hierdoor zijn zij hun vaste 'aanspreekpunten' binnen de UWV-organisatie 'kwijtgeraakt'. Van de 36 werkgevers in ons onderzoek die gebruik maken van de UWV-dienstverlening, zeggen slechts vier (nog) over een vaste contactpersoon bij het UWV te beschikken. Eén van hen heeft onlangs gehoord dat zijn contactpersoon binnenkort het UWV gaat verlaten.

In het verlengde van voorgaande uitkomsten, zien we de werkgevers in ons onderzoek in ruime meerderheid ook kritisch oordelen over de snelheid waarmee zij antwoorden op hun vragen krijgen (zie schema 6.2). Drie van de vier werkgevers met een vaste contactpersoon oordeelden wel positief op dit punt.

**Schema 6.2 Oordeel over het beantwoorden van vragen door het UWV (N=36)**

Vraag	Ja	Meestal wel	Nee	Weet niet	Totaal
Snelle beantwoording van vragen	25%	8%	67%	0%	100%
Inhoudelijk goede beantwoording van vragen	36%	14%	47%	3%	100%

De helft van de geraadpleegde werkgevers krijgt naar hun mening in het geval zij vragen stellen aan het UWV (meestal) de gevraagde informatie aangereikt. Het gaat daarbij overigens niet alleen om inhoudelijke informatie over specifieke reïntegratievraagstukken binnen hun organisatie, maar ook om het opvragen van brochures, formulieren en dergelijke. Zij ondervinden op dit punt dan ook weinig problemen.

De andere helft van de geraadpleegde werkgevers oordeelt op dit punt minder positief. Uit de toelichting op deze vraag blijkt dat een deel van hen op dezelfde vraag/hetzelfde verzoek vanuit verschillende personen binnen de UWV-organisatie uiteenlopende antwoorden krijgt. Het gaat daarbij dan bijvoorbeeld om uitleg over de interpretatie van een bepaald artikel uit een wet of van voorwaarden die gesteld worden om in aanmerking te komen voor financiële ondersteuning. Ook is dikwijls aangegeven dat de beantwoording van de gestelde vragen beperkt blijft tot algemeenheden over wetten en regels en (te) weinig toegespitst is op de toepassing ervan in de specifieke (bedrijfs)situatie. Een gebrek aan praktijkkennis over branches/individuele arbeidsorganisaties en aan inlevingsvermogen in de situatie van de vraagsteller zou hieraan naar het oordeel van de respondenten ten grondslag liggen. Bij complexe vraagstukken rondom specifiek situaties wordt naar het oordeel van een aantal van deze respondenten ook te snel doorverwezen naar de algemene informatie op de website van het UWV.

“Het UWV moet positiviteit en bereidheid tot actie uitstralen en daar vervolgens ook naar handelen. Zij draaien ons de duimschroeven aan. Wanneer wij te laat zijn krijgen we een boete. Wanneer UWV-medewerkers niet tijdig reageren en zich niet aan termijnen houden, worden ze er niet op gewezen. Dit scheidt geen vertrouwen naar werkgevers toe.” (personeelsmanager grote keten in de detailhandel).

van de UWV-dienstverlening aan te wijzen. Uit schema 6.3 blijkt dat enkele werkgevers de individuele UWV-medewerkers waarmee zij te maken hebben als **sterk punt** ervaren. Deze medewerkers werden als kundig, betrokken en hulpvaardig aangemerkt. Dit geldt in het bijzonder voor de 'vaste' contactpersonen waarover een enkele werkgever in ons onderzoek blijkt te beschikken. Enkele werkgevers kwalificeren verder de website van het UWV als sterk punt. Deze is naar hun oordeel helder opgebouwd, informatief en gebruiksvriendelijk (wat betreft het downloaden van brochures en formulieren).

**Schema 6.3 Meest genoemde sterke en zwakke punten in de UWV-dienstverlening, zoals ervaren door gebruikers (N=36)**

Sterke punten	Aandeel	Zwakke punten	Aandeel
Medewerkers	17%	Bereikbaarheid	64%
De website	8%	Snelheid (reactie/procedures)	50%
De 'vaste' contactpersoon	6%	Kennisniveau van de medewerkers	27%
		Interne organisatie	18%
		Passieve opstelling naar werkgevers	8%

De genoemde **zwakke punten** zijn af te leiden van de knelpunten in de UWV-dienstverlening die hiervoor al aan de orde zijn gekomen. In aanvulling daarop werd door een enkele werkgever de passieve en weinig prikkelende houding van het UWV richting werkgevers genoemd.

#### 6.4 Oordeel over de UWV-diensten

In schema 6.4 zijn de gemiddelde oordelen van de werkgevers over de afzonderlijke onderdelen van de UWV-dienstverlening weergegeven. De uitkomsten die in dit schema zijn gepresenteerd, hebben uitsluitend betrekking op de werkgevers die in de afgelopen twee jaar gebruik hebben gemaakt van de betreffende diensten en hierover een oordeel konden vormen.

Zoals ook uit het voorgaande blijkt, hebben de werkgevers vooral ervaring met de vraagbaakfunctie en de ondersteuning bij de reïntegratie van zieken en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten (binnen hun organisatie). Zoals hiervoor al aangegeven, vloeien deze twee diensten in de praktijk in elkaar over. De werkgevers vragen voor specifieke gevallen binnen hun organisatie zowel informatie over geldende wetten en regels op en laten zich vervolgens ook informeren over hoe in deze gevallen te handelen. In hun toelichting op hun oordeel over deze diensten wijzen de geraadpleegde werkgevers vooral op het voornoemde probleem van de geringe bereikbaarheid van de UWV-organisatie. Daarnaast is hun oordeel ook negatief beïnvloed door de reguliere contacten met het UWV die als 'administratieve last' wordt gezien ('veel papierwerk').

Op zichzelf worden de mogelijkheden voor financiële steun vanuit het UWV gewaardeerd door de werkgevers die hierop een beroep doen. Echter, toch geldt ook voor deze 'UWV-service' dat de betreffende werkgevers gemiddeld genomen een lage beoordeling geven. Op dit punt wordt vooral kritiek geuit op de vele formulieren die moeten worden ingevuld (wordt vooral genoemd door grote arbeidsorganisaties die voor elke werknemer afzonderlijk een aanvraag voor financiële ondersteuning moeten invullen), de naar hun oordeel te strikte toepassing van voorwaarden die gelden om in aanmerking te komen voor de subsidie/korting/ontheffing (waardoor minder wordt gehonoreerd dan de werkgevers wenselijk achten) en de lange behandelingstermijn aan de kant van het UWV (waardoor het in hun ogen lang duurt voordat duidelijkheid wordt verkregen over het al dan niet honoreren van de aanvragen).

**Schema 6.4 Oordeel van de geraadpleegde werkgevers over de afzonderlijke UWV-dienstverlening (N=36)**

Diensten	N	Gemiddeld oordeel
Vraagbaakfunctie wet- en regelgeving	30	2,2
Ondersteuning reïntegratie zieken/gehandicapten	28	2,0
Financiële ondersteuning voor reïntegratie	15	2,3
Proefplaatsingen zieken/gehandicapten	6	2,2
Bemiddeling zieken/gehandicapten	6	2,2
Proefplaatsing werklozen	4	2,0
Bemiddeling werklozen	4	1,8

Legenda:

5 = zeer goed

4 = goed

3 = niet goed/niet slecht

2 = slecht

1 = zeer slecht

Met proefplaatsingen en bemiddeling van zieken/gehandicapten en werklozen hebben slechts een beperkt aantal werkgevers in ons onderzoek te maken gehad in de afgelopen twee jaar. Enkel een paar grote zorgwerkgevers, een grote werkgever in de bouw en enkele landelijke ketens in de detailhandel hebben hiermee in de praktijk ervaring opgedaan. Bij sommigen van hen verloopt dit uitsluitend via reïntegratiebedrijven. Bij de oordelen over de proefplaatsingen/bemiddeling kwamen vergelijkbare zaken als hiervoor bij 'financiële steun voor reïntegratie' genoemd.

"Het UWV is een aanbodgerichte organisatie. Binnen onze onderneming zouden best mogelijkheden zijn voor mensen die via het UWV een WW-uitkering krijgen. We hebben hierover wel eens contact gehad met het UWV. Er bestaat echter geen mogelijkheid om vacatures te melden bij het UWV. Als dit al het geval zou zijn, kan het UWV geen kandidaten selecteren op interesse voor de bouw en vereiste kwaliteiten en competenties. Dit schijnt met wetgeving te maken te hebben, volgens het UWV." (directeur onderneming in de bouw)

## 6.5 Achtergronden geen gebruik UWV-diensten

Onder de 32 werkgevers die naar eigen zeggen geen gebruik van de dienstverlening van het UWV maken (anders dan de reguliere contacten in verband met ziek- en herstelmeldingen, in- en uitschrijvingen en dergelijke), hebben we getoetst in hoeverre zij bekend zijn met de verschillende typen UWV-diensten. De diensten waarvan we in de voorgaande paragraaf hebben gezien dat deze naar verhouding het meest gebruikt werden – de vraagbaakfunctie en de (financiële) ondersteuning bij reïntegratie – blijken onder de niet-gebruikers de meeste bekendheid te genieten. Voor de proefplaatsingen en de bemiddelingsfunctie geldt dit in veel mindere mate, met name wanneer deze betrekking hebben op WW-uitkeringsgerechtigden.

**Schema 6.5 Bekendheid UWV-diensten onder de geraadpleegde 'niet-gebruikers' (N=32)**

Dienst	Aandeel
Ondersteuning reïntegratie zieken/gehandicapten	78%
Vraagbaak wet- en regelgeving	66%
Financiële ondersteuning voor reïntegratie	63%
Proefplaatsing zieken/gehandicapten	34%
Bemiddeling zieken/gehandicapten	34%
Proefplaatsing werklozen	22%
Bemiddeling werklozen	22%

Gevraagd naar de **redenen** om geen beroep op het UWV te hebben gedaan in de afgelopen twee jaar, werden twee redenen het meest genoemd door de geraadpleegde werkgevers. Allereerst werd aangegeven dat er geen mogelijkheden zijn voor het aantrekken van 'mensen van buiten'. Deels heeft dit dan betrekking op het feit dat de organisatie geen vacatures heeft gehad in die periode en er überhaupt geen sprake is geweest van instroom. Ook werd genoemd dat de reïntegratie en het intern herplaatsen van 'eigen' medewerkers al een zware wissel trekt op de organisatie.

In de tweede plaats bevinden zich onder de respondenten werkgevers die niet verwachten dat zij vanuit de UWV-bestanden geschikte werknemers aangereikt kunnen worden. Voor de functies binnen hun organisatie gelden naar hun mening dusdanige eisen en competenties dat zij niet verwachten dat te reïntegreren WAO-ers hieraan zullen voldoen<sup>10</sup>. Ook om een andere reden zien deze werkgevers de UWV-doelgroepen niet als 'aantrekkelijk'. Dit heeft te maken met het ontslagrecht. Deze werkgevers hebben in de praktijk ervaren dat het moeilijk is om langdurig zieke medewerkers te ontslaan. Dit maakt hen terughoudend voor het aannemen van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten.

**Schema 6.6 Door de geraadpleegde werkgevers aangevoerde redenen om geen gebruik te maken van de UWV-dienstverlening (N=26)**

Reden	Aandeel
Geen mogelijkheden voor instroom/geen vacatures	42%
Kandidaten UWV niet aantrekkelijk	42%
Geen behoefte aan ondersteuning bij reïntegratie	27%
Niet goed bekend met de diensten van het UWV	22%
Slechte ervaringen in het verleden	15%
Nooit benaderd door het UWV	12%

\* Noot: respondenten konden meerdere antwoorden geven, percentages tellen niet op tot 100%.

Enkele werkgevers zeggen geen behoefte te hebben aan ondersteuning vanuit het UWV wanneer er in hun organisatie gereïntegreerd moet worden. Deze werkgevers zijn naar eigen zeggen goed in staat om zonder de hulp van het UWV mensen intern of extern te herplaatsen. Eenvijfde van de werkgevers is ook niet goed bekend met de werkgevers-gerichte UWV-diensten. Zolang in hun geval deze onbekendheid voort blijft duren, ligt gebruik van deze diensten niet voor de hand.

<sup>10</sup> Net als bij de gebruikers associëren ook niet-gebruikers het UWV vrijwel uitsluitend met de doelgroep 'zieken/ (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten' en niet met werklozen.

“Voor mij is niet meer duidelijk wat het UWV ons als werkgever te bieden heeft. Het UWV zal dit veel duidelijker en actiever bekend moeten maken. Wellicht gebeurt dit wel via de reïntegratiebedrijven, maar ik herken het niet.” (hoofd personeelszaken van een middelgrote bouwonderneming)

Een viertal werkgevers ziet af van verder contact met (en dus gebruikmaking van) het UWV als gevolg van slechte ervaringen in het verleden. Dit heeft betrekking op het voornoemde punt van de bereikbaarheid, waardoor zij niet in contact konden komen met de juiste contactpersoon en vervolgens zijn ‘afgehaakt’. Daarnaast heeft een werkgever tevergeefs een beroep gedaan op de voormalige REA (zie kader).

“We hebben bij het UWV een keer een subsidie aangevraagd voor de herscholing van een timmerman van ons bedrijf en aanpassingen op de werkplek voor deze persoon. Deze aanvraag werd niet gehonoreerd. Na een half jaar kwamen we er bij toeval achter dat er een plan van aanpak nodig was. In het contact met het UWV zijn we hierop niet geweest. Door deze ervaring zijn we definitief afgehaakt.” (hoofd personeelszaken van een middelgrote bouwonderneming)

En tenslotte zijn er enkele werkgevers onder de ‘niet-gebruikers’ die naar eigen zeggen op geen enkele manier vanuit het UWV benaderd zijn en ook geen enkele ‘prikkeling’ hebben ervaren om gebruikmaking van de UWV-diensten te overwegen. Zij verwijten het UWV een passieve houding in hun richting (zie ook het tweede kader in paragraaf 3.3).

Ruim vier op de tien ‘niet-gebruikers’ (44% bij N=32) sluit niet uit dat zij in de toekomst alsnog een beroep op het UWV gaan doen. Op dit moment zien zij de noodzaak daartoe nog niet, maar hierin zou verandering kunnen komen. Dit wordt relatief vaker vanuit de zorg en juist veel minder door werkgevers in de detailhandel aangevoerd.

## 7. GEMEENTELIJKE DIENSTVERLENING AAN WERKGEVERS

### 7.1 Inleiding

Formeel heeft SUWI geen betrekking op de rol die gemeenten spelen op het gebied van werk en reïntegratie. Toch ligt voor gemeenten op dit punt een belangrijke taak weggelegd, namelijk het bevorderen dat mensen met een uitkering vanuit de Wet Werk en Bijstand (WWB) (weer) gaan participeren op de arbeidsmarkt en uitstromen uit de uitkeringssituatie. Daarnaast is de gemeente ook 'belast' met de reïntegratie van niet-uitkeringsgerechtigden (de zogenaamde 'NUG-ers') die in het arbeidsproces willen terugkeren. SUWI voorziet in samenwerking in de keten, dus tussen CWI, het UWV en gemeenten.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de ervaringen die de geraadpleegde werkgevers in de drie sectoren hebben opgedaan met de dienstverlening vanuit gemeenten op het gebied van werk en reïntegratie. Het betreft vooral de dienstverlening vanuit de gemeentelijke diensten en/of afdelingen die zich met de reïntegratie van uitkeringsgerechtigden bezighouden. Hiervoor hebben we gezien dat deze contacten en de dienstverlening bij de werkgevers in de zorg (ook) betrekking hebben op de gesubsidieerde arbeid. In de interviews met de gevraagde werkgevers in de bouw is specifiek aandacht besteed aan hun ervaringen met de sociale component die in investeringsprojecten is opgenomen. Het gaat daarbij om het inschakelen van uitkeringsgerechtigden bij investeringsprojecten.

Het navolgende is gebaseerd op in totaal 32 waarnemingen onder werkgevers die ervaring hebben met de gemeentelijke dienstverlening. In de laatste paragraaf zijn de achtergronden weergegeven in de situatie waarbij werkgevers geen gebruik maken van gemeentelijke diensten op het gebied van werk en reïntegratie.

### 7.2 Meerwaarde en belang van de gemeentelijke dienstverlening

Een eerste constatering die wij doen is dat binnen de geraadpleegde werkgevers vooral de werkgevers in de zorg en in de bouw 'zaken' doen met de gemeente als het om werk en reïntegratie gaat. Onder de bevraagde werkgevers in de detailhandel troffen we slechts twee werkgevers aan die in de afgelopen twee jaar via gemeenten (of aan hen gelieerde uitvoeringsorganisaties) uitkeringsgerechtigden hebben laten instromen binnen hun organisatie. Dit waren in beide gevallen ketens met een grote personele omvang. Mogelijk speelt bij de andere werkgevers in de detailhandel de schaalgrootte van (lokale vestigingen van) hun organisatie een rol, waardoor de mogelijkheden voor reïntegratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt beperkter zijn dan bij de grotere vestigingen van de zorg- en bouwwerkgevers.

Op een vergelijkbare wijze als bij het CWI en het UWV hebben we de respondenten de vraag voorgelegd welke gemeentelijke diensten op het gebied van werk en reïntegratie de **meeste meerwaarde** hebben voor hun organisatie. Hieruit komt het volgende beeld naar voren (zie schema 7.1).

Bij de zorgwerkgevers wordt met name waarde gehecht aan de (financiële) ondersteuning op het gebied van de gesubsidieerde arbeid. In de afgelopen twee jaar heeft dit met name betrekking gehad op het maken van afspraken rondom de afbouw van het aantal (voormalige) ID-banen. In de vorm van arrangementen hebben deze werkgevers afspraken gemaakt over het aantal ID-banen dat opgeheven dan wel 'omgezet' moest worden in reguliere banen, het aantal banen dat behouden kon worden voor de instelling en – in mindere mate – nieuwe typen gesubsidieerde banen waarvoor gemeenten geld beschikbaar heeft gesteld. Ook andere mogelijkheden voor het plaatsen van werkzoekenden – zoals leerwerkplaatsen en stages – en de financiële steun daarvoor, wordt door een deel van de geraadpleegde werkgevers in de zorg gewaardeerd.

Dit zijn ook de typen diensten die door een deel van de bouwwerkgevers naar voren werden gebracht als meest waardevol. Dit geldt voor enkele individuele werkgevers en de samenwerkingsverbanden in deze sector die we 'meegenomen' hebben in het onderzoek. Deze verbanden hebben met sommige gemeenten – al of niet in de vorm van convenanten – 'volumeafspraken' gemaakt om in een bepaalde periode een vooraf vastgesteld aantal werkzoekenden uit het WWB-bestand in te laten stromen en via de opleidingsstructuur van de branche op te leiden. Deze verbanden vormen dan een 'tussenschakel' tussen de gemeente (als 'aanbieder' van te reïntegreren werkzoekenden) en individuele bouwondernemingen (die de werkzoekenden als leerling-werknemers 'opnemen' binnen hun bedrijf). De interesse in – en de deelname aan – dit soort 'constructies' is onder meer gelegen in een toekomstige behoefte aan jonge instroom in de sector (zie casebeschrijving 1).

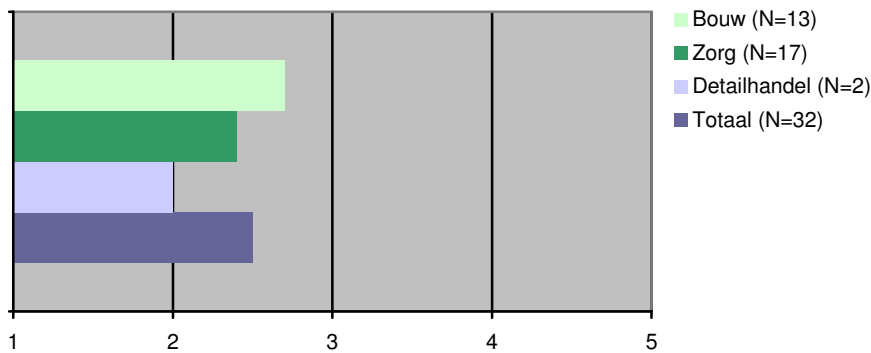
**Schema 7.1 Gemeentelijke diensten met de meeste meerwaarde voor de geraadpleegde werkgevers**

Diensten	Bouw (N=12)	Zorg (N=17)	Detailhandel (N=2)	Totaal (N=31)
Ondersteuning omzetten gesubsidieerde banen in reguliere banen	-	82%	-	44%
Proefplaatsing/stages/leerwerkbanen voor uitkeringsgerechtigden	42%	35%	50%	34%
Verstrekken loonkostensubsidies voor aannemen uitkeringsgerechtigden	25%	24%	0%	22%
Plaatsing te reïntegreren uitkeringsgerechtigden	33%	12%	50%	22%
Ondersteuning instellen/behoud gesubsidieerde banen	-	29%	-	16%
Vraagbaak over reïntegratie van werkzoekenden	17%	18%	0%	16%
Projectinitiatieven voor specifieke doelgroepen	25%	6%	50%	16%

\* Noot: respondenten konden meerdere antwoorden geven, percentages tellen niet op tot 100%.

Het gemiddelde oordeel over het **belang** van de gemeentelijke dienstverlening voor de personeelsvoorziening van de geraadpleegde werkgevers, is in figuur 7.1 hieronder weergegeven. Het geringe belang heeft enerzijds te maken met het aantal ingestroomde mensen via gemeenten: dit is doorgaans een fractie van het totale aantal werknemers van de arbeidsorganisaties. Bovendien is door de gedeeltelijke afbouw van de gesubsidieerde arbeid de 'aanvoer' van mensen op additionele arbeidsplaatsen in de zorg verminderd. Dit verklaart in onderstaande figuur de uitkomst op deze vraag voor de zorg.

**Figuur 7.1 Oordeel over het belang van de gemeentelijke dienstverlening (N=32)**



Legenda:

- 5 = zeer belangrijk
- 4 = belangrijk
- 3 = niet belangrijk/niet onbelangrijk
- 2 = onbelangrijk
- 1 = zeer onbelangrijk

Dat de werkgevers in de bouw gemiddeld genomen iets meer belang hechten aan de dienstverlening vanuit de gemeenten, heeft te maken met de voornoemde samenwerkingsverbanden en de bouwspecifieke bemiddelingsbedrijven. Zij zijn voor de instroom van kandidaten en de financiering van hun activiteiten deels afhankelijk van de gemeenten. De individuele bouwondernemingen zelf hechten veel minder belang aan de voornoemde gemeentelijke diensten.

### 7.3 Beoordeling kwaliteit gemeentelijke dienstverlening

Gevraagd naar een **algemeen oordeel** over de kwaliteit van dienstverlening van gemeenten op het gebied van werk en reïntegratie, dan geven de geraadpleegde werkgevers doorgaans een redelijk positief antwoord. Uitgedrukt in een rapportcijfer komt het gemiddelde oordeel uit op een 6,5. We zien daarbij overigens geen nader onderscheid naar sector. Slechts twee werkgevers in ons onderzoek gaven een negatief oordeel.

In de toelichting van de respondenten op hun oordeel komt een aantal zaken die gewaardeerd worden meerdere malen terug. Dit heeft onder meer betrekking op een goede medewerking vanuit de gemeente, het contact dat doorgaans via vaste aanspreekpunten verloopt en de mogelijkheden om maatwerkoplossingen te bieden (bijv. wat betreft de duur van stages/plaatsingen, de typen mensen die geplaatst kunnen worden en de snelheid van handelen). Enkele werkgevers hebben als sterk punt van de gemeente aangegeven dat zij snel reageren op verzoeken of in situaties waarbij zich problemen voordoen (zie schema 7.2). Juist bij de snelheid waarmee procedures doorlopen worden, hebben andere werkgevers meer moeite: dit gaat in hun ogen te traag.

Een andere kanttekening die vanuit de respondenten is gemaakt, heeft betrekking op verschillen tussen gemeenten. Bij werkgevers die met meerdere gemeenten 'zaken' doen op het gebied van werk, lopen de ervaringen uiteen. De benadering van werkgevers door gemeenten en de meerwaarde die gemeenten zien in het onderhouden van contacten met werkgevers, zouden sterk uiteenlopen. Ook in de omvang van de financiële ondersteuning vanuit de gemeenten voor het instellen van leerwerkplaatsen en banen voor uitkeringsgerechtigden ervaart een aantal werkgevers grote verschillen. Dit heeft te maken met de voornoemde decentralisatie van de verantwoordelijkheid voor het reïntegratiebudget, waarbij gemeenten vrij zijn in de wijze van besteding.

Meer dan tweederde van de geraadpleegde werkgevers (68%, N=31) beschikt over een **vast aanspreekpunt** bij de gemeente of gemeenten waarmee zij in contact staan ten aanzien van vraagstukken rondom werk. In het geval de werkgevers te maken hebben

met vaste contactpersonen binnen de gemeente(n), zijn zij over het algemeen tevreden over de sector kennis van deze contactpersonen. Maar liefst 86% (N=21) van deze werkgevers is van oordeel dat hun contactpersoon of contactpersonen over voldoende kennis van (werken in) de sector beschikt/beschikken. Zij hebben zich volgens deze respondenten voldoende verdiept in ontwikkelingen binnen hun sector, de typen functies in hun sector/organisatie en de werkzaamheden waarvoor langdurig werkzoekenden (kunnen) worden ingezet. Een enkele keer werd ook genoemd dat de betreffende gemeentelijke contactpersonen goed op de hoogte waren hoe de procedures binnen hun eigen gemeentelijke organisatie lopen.

De bovengenoemde zaken komen ook terug bij de sterke en zwakke punten die door de bevroegde werkgevers naar voren zijn gebracht. Ruim zeven op de tien werkgevers (71%, N=32) kon één of meerdere sterke punten benoemen. Eenzelfde aandeel kon daarentegen zwakke punten van de gemeentelijke dienstverlening aandragen. In schema 7.2 staan de meest genoemde sterke en zwakke punten weergegeven.

**Schema 7.2 Meest genoemde sterke en zwakke punten in de dienstverlening van de gemeente volgens de gebruikers (N=32)**

Sterke punten	Aandeel	Zwakke punten	Aandeel
Meedenkende, actieve organisatie	38%	Traag	31%
Goede communicatie/vaste contactpersoon	31%	Bureaucratisch/ambtelijk	16%
Kennis van de branche/organisatie	19%	Passieve houding	16%
Snel	9%		

Een aspect van dienstverlening heeft betrekking op de wijze waarop vragen van werkgevers worden beantwoord door gemeenten. Zoals uit het onderstaande schema blijkt, ondervinden de werkgevers in ons onderzoek op dit punt nauwelijks problemen. Enerzijds heeft dit te maken met het 'systeem' van vaste aanspreekpunten. Anderzijds wordt hierbij dan ook gewezen op de kennis en het inlevingsvermogen van deze personen.

**Schema 7.3 Oordeel over het beantwoorden van vragen door de gemeente (N=32)**

Vraag	Ja	Meestal wel	Nee	Weet niet	Totaal
Snelle beantwoording van vragen	50%	34%	3%	13%	100%
Inhoudelijk goede beantwoording van vragen	56%	34%	0%	10%	100%

In de volgende paragraaf 'zoomen' we specifiek in op de oordelen van de werkgevers over de afzonderlijke gemeentelijke diensten waarmee zij ervaring hebben opgedaan in de afgelopen twee jaar.

#### **7.4 Oordeel over specifieke onderdelen van de gemeentelijke dienstverlening**

De gemiddelde oordelen van de geraadpleegde werkgevers over elk van de afzonderlijke diensten zijn weergegeven in schema 7.4. De gepresenteerde uitkomsten zijn uitsluitend gebaseerd op werkgevers die in de afgelopen twee jaar ervaringen met de betreffende typen diensten hebben opgedaan. Uit het schema blijkt dat een aantal gemeentelijke diensten positief gewaardeerd wordt door de werkgevers in ons onderzoek. Dit betreft allereerst de branchegerichte projecten, waarbij het gaat om vier werkgevers uit de bouw (opleidingsbedrijven en detacheringbureaus voor langdurig werkzoekenden) en twee ziekenhuizen. Ook de projecten voor specifieke doelgroepen – en dan met name

jongeren – worden positief gewaardeerd, in dit geval door zes werkgevers uit de bouw (waaronder wederom de opleidingsbedrijven en bemiddelingsbureaus), twee ziekenhuizen en een grote detailhandelketen.

Daarnaast wordt ook het verstrekken van loonkostensubsidies voor de reïntegratie van werkzoekenden gemiddeld genomen redelijk positief beoordeeld door de geraadpleegde werkgevers. De vraagbaakfunctie heeft vooral betrekking op de beantwoording van vragen wanneer werkgevers werkzoekenden in hun organisatie opgenomen hebben. In de vorige paragraaf hebben we gezien dat de beantwoording van vragen doorgaans goed verloopt.

**Schema 7.4 Oordeel van de geraadpleegde werkgevers over de afzonderlijke gemeentelijke diensten**

Diensten	N	Gemiddeld oordeel
Vraagbaak over reïntegratie van werkzoekenden	13	3,8
Verstrekken loonkostensubsidies	13	3,5
Plaatsing uitkeringsgerechtigden op vacatures	11	3,2
Proefplaatsingen/stages/leerwerkbanen	15	3,3
Ondersteunen instellen gesubsidieerde banen (alleen zorg)	15	2,9
Ondersteunen omzetten gesubsidieerde banen in reguliere banen (alleen zorg)	16	3,3
Projecten voor doelgroepen	9	3,8
Branchegerichte projecten	6	4,0

Legenda:

5 = zeer goed

4 = goed

3 = niet goed/niet slecht

2 = slecht

1 = zeer slecht

De ervaringen van werkgevers in de zorg met het instellen van gesubsidieerde banen blijken uiteen te lopen. Bij een deel van hen zijn de mogelijkheden sterk beperkt door de gemeente(n) waarmee zij te maken hebben. Andere werkgevers ervaren dat gemeenten – na de afbouw van ID-banen – weer mogelijkheden aanbieden voor andere typen gesubsidieerde banen.

## 7.5 Achtergronden geen gebruik van gemeentelijke dienstverlening

In deze paragraaf staan de achtergronden centraal waarom werkgevers in ons onderzoek in de afgelopen twee jaar geen gebruik hebben gemaakt van de gemeentelijke dienstverlening op het gebied van werk en reïntegratie. De redenen die de geraadpleegde niet-gebruikers hebben aangevoerd, zijn in schema 7.5 samengevat.

Uit het schema komt allereerst naar voren dat een deel van de werkgevers naar eigen zeggen nog **nooit** door hun gemeente is **benaderd** voor dit soort zaken. Dit werd overigens uitsluitend vanuit de bouw en de detailhandel naar voren gebracht. Bij deze bouwwerkgevers kan het overigens wel zo zijn dat zij op indirecte wijze – namelijk via de regionale samenwerkingsverbanden – wel voormalige WWB-uitkeringsgerechtigden als leerling-werknemers hebben aangetrokken. De werving van deze kandidaten gebeurt door deze verbanden. Deze verbanden hebben te maken met de gemeentelijke dienstverlening en niet de individuele bouwondernemingen.

Het ontbreken van mogelijkheden om uitkeringsgerechtigden binnen de organisatie ‘op te nemen’ werd nagenoeg uitsluitend door werkgevers in de zorg als reden genoemd. Drie aspecten spelen hierbij een rol. In de eerste plaats is door de afbouw van de gesubsidi-

dieerde arbeid in de afgelopen jaren een deel van de voormalige ID-medewerkers blijven 'hangen' en is hierdoor de 'ruimte' om andere mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen verkleind. In de tweede plaats vinden in veel zorginstellingen efficiencytrajecten plaats, waarbij onder meer op arbeid in de ondersteunende functies wordt bezuinigd. In het verleden waren dit juist de functies waar plaatsingsmogelijkheden voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt moesten worden gezocht. Tenslotte bestaat er bij zorginstellingen – in verband met de toenemende zorgvraag – vooral een personele vraag in verplegende en verzorgende functies. Vanuit de WWB-bestanden verwachten de geraadpleegde zorgwerkgevers geen 'passende' kandidaten aangereikt te kunnen krijgen. Daarbij speelt dat zij zelf (op dit moment nog) goed in staat zijn om voor dit type functies personeel te werven en hiervoor geen meerwaarde zien in ondersteuning door een gemeente.

**Schema 7.5 Redenen om geen gebruik te maken van de dienstverlening van de gemeente (N=32)**

Reden	Aandeel
Nooit benaderd	38%
Geen mogelijkheden voor plaatsing uitkeringsgerechtigden	28%
Volop mogelijkheden om zelf personeel te werven	16%
Te reïntegreren personen zijn niet aantrekkelijk voor onderneming	13%
Niet goed bekend met de diensten van de gemeente	13%
Andere wervingskanalen aantrekkelijker	6%
Bedrijf heeft geen vacatures	3%

\* Noot: respondenten konden meerdere antwoorden geven, percentages tellen niet op tot 100%.

Voor gemeenten lijkt er toch het nodige potentieel te zitten in de werkgevers die zij tot dusver nog niet hebben 'bediend'. Bijna zes op de tien (59%, N=32) geraadpleegde niet-gebruikers sluit niet uit dat zij in de toekomst wellicht toch gebruik gaan maken van de gemeentelijke dienstverlening op het gebied van werk. Van de geraadpleegde niet-gebruikers verwacht 39%, uitsluitend uit de bouwsector en de detailhandel, ook in de toekomst geen werkzoekenden via de gemeente aan te zullen trekken. Dit is door geen enkele zorgwerkgever aangegeven. De overige 2% van de respondenten kon de vraag niet beantwoorden.

We hebben de niet-gebruikers van gemeentelijke diensten de vraag gesteld wat er veranderd dient te worden om de dienstverlening op het gebied van werk en reïntegratie aantrekkelijker voor hen te maken. De meeste respondenten konden de vraag niet beantwoorden, onder meer omdat een deel van hen geen of een beperkt zicht heeft op de gemeentelijke dienstverlening. Een verbeterpunt dat door meerdere werkgevers naar voren is gebracht, is een actievere benadering van werkgevers door gemeenten. Naar het oordeel van deze respondenten laten gemeenten 'kansen' liggen om werkgevers te betrekken bij de uitvoering van hun arbeidsmarktbeleid. Eén niet-gebruiker uit de bouw was van oordeel dat gemeente meer mogelijkheden voor de uitstroom van werkzoekenden kunnen creëren door ook bij kleinere opdrachten met een sociaal bestek te werken.

## 7.6 Ervaringen met het sociaal bestek

Om de uitstroom van werklozen (en dan met name WWB-uitkeringsgerechtigden) naar werk te vergroten, zijn er gemeenten die binnen hun arbeidsmarkt-/werkgelegenheidsbeleid gebruik maken van de mogelijkheden van het zogenaamde 'sociale bestek' of 'social return of investment'. Dit houdt in dat bij de aanbesteding van grootschalige gemeentelijke investeringsprojecten de voorwaarde wordt gesteld dat langdurig werk-

lozen worden ingeschakeld bij de uitvoering ervan. Doorgaans wordt aan de opdrachtnemer de verplichting gesteld om een bepaald percentage van de aanneemsom te 'verlonen' door de inzet van werkzoekenden. Zo geldt bijvoorbeeld in Rotterdam al sinds december 1996 de zogenaamde '5% Regeling Additioneel Bestek': voor alle gemeentelijke investeringsprojecten met een 'volume' van meer dan 225.000 euro moet 5% besteed worden aan lonen van mensen die langer dan zes maanden ingeschreven staan als werkzoekend<sup>11</sup>. In dezelfde regeling is ook een 'alternatief' geboden voor kapitaalintensieve projecten: in dat geval moet 7,5% van de loonsom binnen de aanneemsom worden 'verloond' via de inschakeling van langdurig werkzoekenden.

In het geval van bijvoorbeeld Rotterdam en Dordrecht zijn voor de werving van de in te schakelen werkzoekenden specifieke bemiddelingsorganisaties opgericht waar de bouwondernemingen contact mee kunnen opnemen als zij een opdracht met daarin sociale bestekbepalingen hebben verworven. In het geval van Rotterdam wordt overigens ook de mogelijkheid geboden om via de regionale samenwerkingsverbanden van de bouwwerkgevers leerlingbouwplaatsen te creëren. De werkzoekenden hoeven overigens niet in dienst genomen te worden, maar kunnen via een detachingsformule of het praktijkgedeelte van een BBL-traject worden geplaatst bij de werkgever.

Het concept van 'social return' kan overigens ook breder toegepast worden, bijvoorbeeld bij het verlenen van vergunningen of subsidies. In ons onderzoek zijn we hiervan geen voorbeelden tegengekomen. De navolgende uitkomsten beperken zich tot de ervaringen met het sociale bestek bij de aanbesteding van bouw- en utiliteitsprojecten.

### Aantal geraadpleegde werkgevers met ervaring met het sociale bestek

Van de geraadpleegde werkgevers uit de bouw bleken zeven ervaring te hebben met het sociale bestek. Vier van hen hebben opdrachten aangenomen waarbij door gemeenten sociale bestekvoorwaarden werden gesteld. Dit zijn overigens uitsluitend grotere bouwondernemingen. De drie overige werkgevers die hiermee ervaring hebben, hebben in dit soort opdrachten de functie als 'leverancier' van in te schakelen werkzoekenden. Zij nemen jaarlijks een bepaald aantal werkzoekenden van (meestal) gemeenten in dienst om ze vervolgens te detacheren of – in het kader van de duale BBL-trajecten – als leerling-werknemer te plaatsen bij bouwondernemingen die werk met een sociaal bestek hebben aangenomen.

### Ervaringen van werkgevers

Vanuit de geraadpleegde werkgevers die ervaring hebben met het sociale bestek komt een gedifferentieerd beeld over de '**aantrekkelijkheid**' van deze opdrachten naar voren. De werkgevers die bij de uitvoering van opdrachten verplicht werden om werkzoekenden in te inschakelen, vinden deze opdrachten doorgaans minder aantrekkelijk dan 'reguliere' opdrachten waarbij deze verplichting niet geldt. Een paar aspecten worden hierbij naar voren gebracht. In de eerste plaats is het type werk naar hun oordeel niet altijd geschikt voor de inschakeling van langdurig werkzoekenden. Met name bij specialistisch werk waarbij veel machines worden ingezet – zoals in de GWW-sector – is het naar het oordeel van de betreffende werkgevers niet eenvoudig om ook langdurig werkzoekenden in te schakelen. Dit ondanks het feit dat gemeenten specifiek voor dit type projecten uitzonderingsbepalingen in hun reglement (kunnen) hebben opgenomen (zie hiervoor het voorbeeld van de Rotterdamse regeling).

"De 5%-regeling is niet geschikt voor kapitaalsintensieve opdrachten, omdat bij dit soort projecten een relatief groot bedrag gereserveerd wordt voor materiaalkosten. De gemeente Rotterdam biedt de mogelijkheid af te wijken van die 5%. Als alternatief kan 7,5% van de totale loonsom als uitgangspunt worden genomen, maar dat is voor uitzonderingen. Wanneer wij daarvoor in aanmerking willen komen moeten we een onderbouwde aanvraag indienen. Dit kost ons tijd en moeite. Naar mijn mening kan de bestekschrijver van tevoren een inschatting maken van het totaal aantal manuren. Is dit aantal vrij laag, dan heeft het mijn voorkeur dat de gemeente bij voorbaat de 7,5%-regeling van toepassing verklaart op het bestek." (de heer Van de Klippe, bedrijfsleider van Verzijl-Timmer B.V.)

Een ander argument voor de terughoudende oordelen van de werkgevers heeft betrek-

<sup>11</sup> In Dordrecht geldt als drempelbedrag voor toepassing van het sociale bestek een aanneemsom van 50.000 euro. Deze gemeente kent geen uitzonderingsregel voor kapitaalsintensieve projecten zoals die in Rotterdam wel geldt.

king op de selectie van kandidaten die zij (direct of indirect) via gemeenten krijgen aangereikt voor dit soort opdrachten. Daarbij is aangegeven dat zij zelf weinig invloed hebben op de selectieprocedure. Naar het oordeel van deze werkgevers is het gevolg hiervan dat de kwaliteit en vooral de motivatie van de ingeschakelde werkzoekenden wel eens te wensen overlaten. Overigens erkennen de betreffende werkgevers dat er zeker ook goede kandidaten tussen zitten (zie ook case 2).

Ondanks de bovengenoemde kanttekeningen komt uit de interviews met de werkgevers die ervaring hebben met het sociale bestek naar voren dat de opdrachten zelf aantrekkelijk genoeg zijn om op in te schrijven. De sociale bestekbepalingen vormen geen drempel voor hen om hiervan af te zien. De knelpunten die men in dit type opdrachten ervaart, zijn ook niet van dien aard dat de werkgevers naar de toekomst toe afzien van opdrachten waarvoor een sociaal bestek geldt. Dit duidt op een zekere vorm van acceptatie van deze additionele voorwaarden die gemeenten stellen bij investeringsprojecten.

### Meningen van 'leveranciers'

Vanuit de geraadpleegde 'leveranciers' van werkzoekenden (regionaal samenwerkingsverband en bemiddelingsbureaus) wordt een aantal aspecten naar voren gebracht waarom opdrachten met een sociaal bestek (toch) in zekere zin aantrekkelijk zijn voor werkgevers in de bouw. Dit betreft in de eerste plaats het feit dat de werkgever via het sociale bestek goedkope arbeidskrachten kan inschakelen. De werkzoekenden worden immers op het niveau van assistent-functies ingezet. Vrij eenvoudige werkzaamheden op de bouwplaats hoeven hierdoor niet door hun eigen, duurdere krachten te worden uitgevoerd. In de tweede plaats stromen via het sociaal bestek jongeren de sector binnen waarmee bijgedragen kan worden aan de groeiende vraag naar jongeren in de bouw (in verband met de hoge mate van vergrijzing van het personeelsbestand). Volgens de betreffende respondenten sluit het sociale bestek in dit opzicht dus aan bij de problematiek en de behoeften van de bouwsector. In de derde plaats werd ook genoemd dat dit soort opdrachten dikwijls met de nodige publicitaire acties gepaard gaan. Dit biedt de betreffende bouwondernemingen dan de mogelijkheid om zich te profileren.

Uit de interviews met deze 'leveranciers' komt eveneens het beeld naar voren dat werkgevers in de bouw in de praktijk weinig onoverkomelijke problemen ervaren met het sociale bestek. Zeker wanneer er sprake is van enige ervaringsdeskundigheid bij de werkgevers weten zij steeds beter invulling te geven aan de sociale component binnen dit soort opdrachten. Een aantal randvoorwaarden dienen daarbij volgens hen dan wel ingevuld te worden. Zo dienen de aannemers goede contacten te onderhouden met de verantwoordelijke dienst van de gemeente en knelpunten tijdig voor te leggen. Dan blijken veelal goede oplossingen te kunnen worden gevonden voor eventuele problemen die zich bij dit type opdrachten voordoen. In het verlengde hiervan vraagt dit van de gemeente de nodige flexibiliteit in de toepassing van de regeling. Deze flexibiliteit kan op meerdere zaken betrekking hebben, namelijk:

- de grondslag waarop de verplichting wordt toegepast (in Rotterdam geldt 5% van de aanneemsom bij arbeidsintensieve projecten of 7,5% van de loonsom binnen de aanneemsom in het geval van kapitaalsintensieve projecten);
- het plaatsen van werkzoekenden en het beschikbaar stellen van leerlingwerkplekken: naast langdurig werklozen (WWB-uitkeringsgerechtigden) bieden sommige gemeenten ook de mogelijkheid om deels leerling-werknemers van branchespecifieke BBL-trajecten in te zetten in het kader van het sociale bestek;
- de mogelijkheden om de verloningsverplichting te 'verleggen' naar andere werken die wel/meer mogelijkheden voor langdurig werklozen bieden of naar onderaannemers die bij de opdracht worden ingeschakeld.

Ook dient er – zowel vanuit de 'leverancier' als de bouwonderneming zelf – voldoende aandacht te worden besteed aan de begeleiding van de geplaatste werkzoekenden. Dit betreft niet alleen de begeleiding op het werk zelf, maar – zeker wanneer het personen betreft met een grote afstand tot de arbeidsmarkt – ook begeleiding bij eventuele problemen in de persoonlijke sfeer. Wat dit laatste betreft is ook sprake van een verantwoordelijkheid van de 'leverancier' zelf.

## 8. ERVARINGEN MET BIJZONDERE PROJECTEN

### 8.1 Inleiding

Naast de 'reguliere' dienstverlening aan werkgevers kunnen de SUWI-partijen ook het initiatief nemen tot en/of participeren in bijzondere projecten waarin werkzoekenden worden toegeleid en bemiddeld naar de arbeidsmarkt. Kenmerkend voor deze projectactiviteiten is dat deze een vooraf vastgestelde looptijd hebben. De bijzondere projecten kunnen betrekking hebben op bepaalde groepen te reïntegreren werkzoekenden (doelgroeprojecten), een branche (branchespecifieke projecten) en/of een afgebakend werkgebied (regionale of wijkgerichte projecten). Wat de inhoud, schaalgrootte, aard van de dienstverlening en organisatorische vormgeving kunnen deze projectinitiatieven sterk van elkaar verschillen.

In dit hoofdstuk geven we de ervaringen van de geraadpleegde werkgevers met dit soort bijzondere projecten weer. De vragen over bijzondere projecten zijn uitsluitend gesteld aan de (64) gebruikers van de SUWI-dienstverlening.

### 8.2 Deelname aan bijzondere projecten

Binnen ons onderzoek hebben in totaal 14 individuele werkgevers ervaring met deelname aan bijzondere projecten. Van deze werkgevers waren zes afkomstig uit de bouw, eveneens zes uit de zorg en twee uit de detailhandel. In twee gevallen was de deelname aan het project recentelijk van start gegaan en was het te vroeg om een (eind)oordeel over de deelname aan het project en de verkregen dienstverlening te geven. In de meeste gevallen betrof het projecten waaraan (ook) werd deelgenomen door gemeenten en in een recent geval het CWI. Het UWV bleek – voor zover de werkgevers dit konden aangeven – niet te participeren in de betreffende projectinitiatieven.

Verder worden door de regionale samenwerkingsverbanden in de bouw (in het kader van de vraaggerichte reïntegratie) convenanten met onder andere gemeenten gesloten om binnen een bepaalde termijn een aantal werkzoekenden te plaatsen binnen hun verband en vervolgens via de BBL-aanpak te scholen en te begeleiden naar de arbeidsmarkt (zie case 1).

Bezien we de typen projecten waaraan door bovengenoemde werkgevers is/wordt deelgenomen, dan betreft het in de meeste gevallen projecten voor specifieke doelgroepen (met name jongere werklozen en allochtonen). Bij de jongeren werden onder meer leerwerktrajecten ingezet om hen op te leiden als vakmensen. Daarbij geldt voor de bouw dat de kandidaten voor deze leerwerktrajecten worden geleverd via de regionale samenwerkingsverbanden van werkgevers. Eén werkgever heeft deelgenomen aan een proefproject om WSW-ers in te laten stromen in de bouwsector.

In vier gevallen gaat het om branchespecifieke projecten: een project waarbij grondwerkers werden geworven (zie kader verderop), een project voor gastvrouwen in een zorginstelling (zie case 3) en twee projecten binnen zorginstellingen waarbij voormalige ID-medewerkers werden omgeschoold naar ander werk. De laatste typen projecten vormen een onderdeel van de arrangementen die met gemeenten zijn afgesloten over de afbouw en omzetting van ID-banen in de zorg.

### 8.3 Achtergrond deelname aan en beoordeling van bijzondere projecten

#### Motieven voor deelname

Vanuit de geraadpleegde werkgevers die participeren in de verschillende typen projecten wordt een drietal redenen aangevoerd waarom zij hebben deelgenomen aan de betreffende projecten. In de eerste plaats werd aangegeven dat het project één van de middelen is om een *instroom van personeel* te realiseren. Met name vanuit de bouw is

aangegeven dat de instroom van jongeren op peil moet worden gehouden om naar de toekomst toe niet met een personeelskrapte te worden geconfronteerd.

“Wij zijn op eigen initiatief een project gestart met het CWI om grondwerkers te werven. Die krijgen we nu via het GOA, een opleidingscentrum. Maar de aanvoer stukt een beetje en we hebben wel instroom van jonge grondwerkers nodig. In samenwerking met het CWI verzorgen we een infomiddag voor jongeren die geïnteresseerd zijn in een baan als grondwerker. De werving en selectie doen we ook samen met het CWI. De opleiding van die jongens besteden we uit aan het GOA en uiteindelijk nemen we ze zelf in dienst. Wij hopen dat onze bedrijfsnaam jongeren meer aanspreekt dan het GOA en dat we op deze manier de instroom van jongeren kunnen vergroten.” (personeelsfunctionaris van een grote bouwonderneming)

In de tweede plaats vormen de werkzoekenden uit de verschillende doelgroepen **goedkope arbeidskrachten** voor de werkgevers. Enerzijds gaat het daarbij om mensen aan de onderkant van het loongebouw, die dus in vergelijking tot het zittende personeel als relatief goedkoop kunnen worden aangemerkt. Anderzijds wordt de inzet van de werkzoekenden in de projecten financieel nog aantrekkelijker gemaakt door subsidie-regelingen of – in het geval van proefplaatsingen – een tijdelijke periode waarin geen loon hoeft te worden betaald. De kosten voor de begeleiding van de ingestroomde werkzoekenden en het feit dat de ingestroomde werkzoekenden niet direct volledig productief zijn, wegen naar het oordeel van deze werkgevers veelal wel op tegen het financiële voordeel.

In de derde plaats werden – veelal in combinatie met een van de voorgaande motieven – ook **morele motieven** aangevoerd door de geraadpleegde werkgevers die deelnemen aan projectinitiatieven. Een zestal werkgevers voelen zich min of meer verplicht naar de maatschappij om ook mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven. Soms speelt de gunstige invloed die dergelijke projecten op het imago van het betreffende bedrijf hebben, ook mee: bedrijven kunnen zich daarmee profileren.

#### Ervaringen van werkgevers

De ervaringen van de respondenten met projecten zijn over het algemeen redelijk goed te noemen. De kwaliteit van dienstverlening vanuit (een bemiddelingsorganisatie namens) de gemeente wordt daarbij beoordeeld met een gemiddelde rapportcijfer van 6,7. Als positief werd aangemerkt dat het beoogde resultaat – namelijk de inschakeling van een aantal werkzoekenden binnen hun organisatie – is gerealiseerd. Bij een deel van hen zijn de kandidaten vervolgens ook doorgestroomd naar andere functies binnen de organisatie. Een ander positieve ervaring had betrekking op de organisatie van het project alsmede de persoonlijke communicatie vanuit de projectorganisatie.

De werkgevers die kritiek uitten op de projectinitiatieven waaraan zij hebben deelgenomen, hadden met name opmerkingen over het onvoldoende aantal kandidaten die zij kregen aangereikt en – incidenteel – de gebrekkige kwaliteit van een kandidaat. Wanneer zich een probleem voordoet met een kandidaat zou volgens enkele werkgevers de gemeente soms een te passieve rol spelen. In dat geval wordt volgens hen de verantwoordelijkheid voor de begeleiding van de kandidaat te veel bij de werkgever gelegd.

Ook vanuit de samenwerkingsverbanden is aangegeven dat vanuit de gemeenten niet altijd voldoende kandidaten worden aangereikt. Dit betekent dat niet alle beschikbare (en afgesproken) capaciteit voor de ‘opname’ van werkzoekenden wordt benut. Samenwerking met het CWI in deze projecten zou ertoe kunnen leiden dat de onbenutte mogelijkheden van dit soort vraaggerichte reïntegratie-initiatieven alsnog worden benut.

#### 8.4 Succesfactoren bij bijzondere projecten

Ten aanzien van de bijzondere projecten zijn enkele factoren aan te wijzen waardoor bijgedragen wordt aan een succesvolle, vraaggerichte reïntegratie. De succesfactoren die uit dit onderzoek naar voren komen, hebben betrekking op het volgende.

Allereerst dienen de doelstellingen van het project aan te sluiten bij de arbeidsmarktproblematiek van de (betreffende groep) werkgevers die 'bediend' gaan worden vanuit een project. Dit betekent dat niet zozeer een aanbod van een bepaalde groep werkzoekenden voorop dient te staan, maar dat een (toekomstig) personeelsprobleem aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt (de arbeidsorganisaties) als uitgangspunt dient te worden gekozen. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op een (toekomstig) tekort aan jongeren of een onvoldoende afspiegeling van de maatschappij binnen het personeelsbestand.

Ook is het van belang om de dienstverlening 'op maat' aan te bieden waarbij voor elk van de deelnemende arbeidsorganisaties gezocht wordt naar de meest 'ideale' plaatsingsmogelijkheden. Dit betekent dat in projecten rekening gehouden dient te worden met een variatie in het aantal te plaatsen werkzoekenden bij een werkgever, de typen werkzaamheden waarvoor werkzoekenden worden gezocht, het moment van plaatsing, de duur van de plaatsing, etc.

Van belang is verder dat er voldoende kandidaten beschikbaar zijn om de gecreëerde plaatsingsmogelijkheden ook daadwerkelijk in te vullen. Met name vanuit de samenwerkingsverbanden en bemiddelingsorganisaties wordt 'geklaagd' dat voor bepaalde projectinitiatieven meer plaatsingsmogelijkheden dan kandidaten zijn (zie cases 1 en 6).

Vanuit het oogpunt van de werkgevers is verder cruciaal dat er van de kant van de dienstverlener 'ingezet' wordt op aan een zorgvuldige selectie van kandidaten, zodat deze goed 'matchen' bij de behoeften van en de mogelijkheden die door de organisatie worden geboden. Het bieden van keuzemogelijkheden verdient daarbij de voorkeur, omdat de werkgever daarmee ook medeverantwoordelijk wordt voor de selectie van de uiteindelijke kandidaat/kandidaten.

De begeleiding van kandidaten gedurende de periode waarin een werkzoekende geplaatst is bij de werkgever, dient niet alleen de verantwoordelijkheid te zijn van de werkgever. Door werkgevers wordt verwacht dat ook van de kant van de projectuitvoerder begeleiding wordt gegeven, zeker wanneer zich in de opstelling of het gedrag van de kandidaat en in de persoonlijke sfeer problemen voordoen.

Tenslotte kunnen projectinitiatieven voor werkgevers 'aantrekkelijk' worden gemaakt door een vorm van tijdelijke financiële tegemoetkoming 'in te bouwen'. Ook op dit punt bestaan mogelijkheden om 'maatwerk' te leveren door een 'mix' van uiteenlopende financiële instrumenten in te zetten. Hiervoor hebben we gezien dat financiële motieven bij een deel van de werkgevers een rol spelen om plaatsingsmogelijkheden voor werkzoekenden binnen hun organisatie te overwegen en ook daadwerkelijk te creëren.

In alle fasen van het project is het van belang om veel aandacht te besteden aan een persoonlijke vorm van communicatie met de werkgever. Niet alleen in de reguliere dienstverlening van de partijen in de SUWI-keten, maar ook bij projectinitiatieven gaat de voorkeur van de werkgevers uit naar min of meer intensieve contacten met vaste aanspreekpunten.



## LITERATUUR

- Algemeen Keten Overleg, 2005  
*"Mensen aan het werk", SUWI-Ketenprogramma 2005.*
- Bouwend Nederland, 2005  
*Kadernota Arbeidsmarktbeleid 2005-2010, Gouda.*
- Bureau Bartels, 2003  
*Opleiden in en door regionale samenwerkingsverbanden van bedrijven in technische branches, Amersfoort.*
- B.V. AanBouw Rijnmond, 2006  
*Brochure BV AanBouw Rijnmond maakt werk van de toekomst, Rotterdam.*
- Diverse partijen, 2005  
*Overeenkomst tussen de Stichting Haagbouw, de Regio West van Bouwradius Onderwijssupport, de gemeente Zoetermeer en de Raad voor Werk en Inkomen betreffende een samenwerkingspilot op het terrein van vraaggerichte reïntegratie, Zoetermeer.*
- Diverse Partijen, 2006  
*Convenant Leerlingbouwplaatsen, Den Haag.*
- Diverse partijen, 2005  
*Evaluatie pilot vraaggerichte reïntegratie.*
- ECORYS in opdracht van Raad voor Werk en Inkomen, 2005  
*Evaluatie vacatureoffensief CWI, Rotterdam.*
- ECORYS in opdracht van Raad voor Werk en Inkomen, 2005  
*Ervaringen met samenwerking tussen sectoren en gemeenten in SVWW-projecten, Rotterdam.*
- Gemeente Rotterdam  
*Brochure De 5% Regeling, Rotterdam.*
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 2006  
*Arbeidsmarkt in de detailhandel 2005, Den Haag.*
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 29 september 2004  
*Brief over voortgangsrapportage SUWI, Den Haag.*
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), 2004  
*In en uit de zorg. Het reïntegratieproces gezien door werkgevers en WAO'ers uit de zorg, Tilburg.*
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), 2004  
*Arbeid in Zorg en Welzijn. Integreerend OSA-rapport 2004, Tilburg.*
- PSW, 2005  
*Onderzoeksadvies "Werk maken van werk", 's-Hertogenbosch.*
- Raad voor Werk en Inkomen, 2005  
*Arbeidsmarktanalyse 2005, Den Haag.*
- Raad voor Werk en Inkomen, 2004  
*Naar een werkende arbeidsmarkt. Beleidskader Werk en Inkomen 2004, Den Haag.*

Raad voor Werk en Inkomen, 2006

*Samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt*, Den Haag.

Research voor Beleid BV, 2004

*Samen aan het werk. De praktijk van SUWI-ketensamenwerking. Eindrapport*, Leiden.

Tekst Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen, 29 november 2001.

Diverse websites.

## BIJLAGE I LIJST VAN GERAADPLEEGDE PERSONEN

### Geraadpleegde sleutelpersonen

AbvaKabo FNV	De heer W.J.F. van Loon
Arcares	De heer mr. P.A. van Aken
	De heer L. Simon
Bouwend Nederland	De heer drs. A.W. Hokken
FNV Bouw	De heer Y. van der Burgh
	De heer G. Rijdsijk
Hoofdbedrijfschap Detailhandel	Mevrouw J. Rosenthal
Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland	De heer H.A. Bertijn
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	Mevrouw mr. N. van der Wekken

### Geraadpleegde werkgevers

Aan de Stegge Bouw	Mevrouw B.van der Blik
Aannemersbedrijf HJ Ruitkamp B.V.	De heer H.J. Ruitkamp
Aannemersbedrijf Vermeulen B.V.	De heer Vermeulen
Accare UCKJP	Mevrouw B. Hollander
Accolade Groep	De heer Neijenhuis
Aldi Nederland	De heer drs. E.J. van Waveren
AMC Maastricht	De heer P. Blezer
	De heer R. Olivers
AZVZ	De heer Vermeulen
Ballast Nedam Specialiteiten B.V.	De heer Tuinstra
Ballast Nedam Infra	De heer Jellema
Ballast Nedam Holding	De heer G. Bouwman
Blokker Nederland B.V.	Mevrouw Lensen
Bouwbedrijf Oosterholt B.V.	Mevrouw Oosterholt
Bouwbedrijf H. de Vries B.V.	De heer Tassebajof
Bouwbedrijf J. Nat & Zoon B.V.	De heer R. Nat
Bouwbedrijf Maneschijn B.V.	De heer Maneschijn
BovenIJ Ziekenhuis	Mevrouw drs. C.M. Minnaert
B.V. Aanbouw Rijnmond	De heer C.G. van Teeseling
	Mevrouw J. Faber
	De heer J. Huizer
BVR Groep	De heer M. Jansen
C&A Nederland B.V.	De heer J.S.L. Jong
C&A Distributiecentrum	Mevrouw C. Bahlman
C1000 CIBO	Mevrouw C. Heijmans
Dagobert's Euro Shop	De heer Van Vlieden
De Slegte B.V.	Mevrouw M. Meijer
Diaconessenhuis Voorburg	Mevrouw J. Beelen
Dortmij	De heer A.J. Warnaar
Firma Jac. Copini	De heer T. Copini
Florence Vlietstreken	Mevrouw R. Hulskamp
Footlocker Europe B.V.	Mevrouw R. Wientjens
Fuhler Aannemersbedrijf B.V.	Mevrouw Fuhler
Gebr. Löwik Bouw en Betonbedrijf B.V.	De heer Schuldink
Gerbouw Nijverdal	De heer H. Kamphuis
Havenziekenhuis	Mevrouw C. Wick
HEKO Verenigde Schildersbedrijven	De heer J.A.G. van der Geest
Hema B.V.	Mevrouw Klinkhamer
Hennes & Mauritz	Mevrouw S. Elissen
JB Timmerwerken B.V.	De heer Betseman
Jumbo Supermarkten	Mevrouw M. Vugs
Klaassen Bouwbedrijf	De heer Dragt
KWS	De heer M. Griede
Laurus Groep B.V.	Mevrouw A. Cider
Lidl Nederland B.V.	Mevrouw L. Wieberdink

Maasziekenhuis	De heer G. Everink
Maxima Medisch Centrum locatie Veldhoven	Mevrouw Op de Laak
MediaMarkt Nederland B.V.	De heer J. Kerstens
Medisch Centrum Haaglanden	Mevrouw P. Wegdam
Metselbedrijf J.F. Asselman	Mevrouw Asselman
Noordhoek Diving Company B.V.	De heer L. Quik
Parnassia Psycho Medisch Centrum	Mevrouw F. van Loon
Poiesz Supermarkten	Mevrouw C. Hoekstra
Prenatal	De heer R. Vedder
Rovero Systems	Mevrouw Mutsaers
Ruwaard van Putten Ziekenhuis	Mevrouw W. Schuiten
Saxenburgh Groep	De heer E. Veldhof
Schuurman Schoenen	De heer B. Wiltvank
Sevagram	De heer W. Zuilen
SPOS Rotterdam	De heer A. van der Geest
Spar Holding B.V.	Mevrouw P. Luikema
Stefanax	Mevrouw C. van der Heijden
Stichting Altrecht	De heer M. Keppel
Stichting De Hartenkamp	De heer Van Essen
Stichting Grotenhuis	Mevrouw M. Zonneberg
Stichting Haagbouw	De heer drs. O.L.M. Polders
Stichting De Warande	Mevrouw Van de Wetering
Stichting De Zijlen	De heer J. Boer
Stichting WZH	Mevrouw N. Verheij
Stichting Ziekenhuis Lievenberg	Mevrouw Kammenga
Strukton Bouw en Vastgoed B.V.	Mevrouw D. Horning
Super de Boer Struvecenter Sappemeer	De heer B. van Rotterdam
SWV Bouwopleidingen Zuid	De heer C. van Arendonk
Talant	De heer T. Kee
Technisch Aannemersbedrijf LBU B.V.	Mevrouw Schipper
V&D Nederland B.V.	De heer W. de Lange
Van de Haar Infra	Mevrouw Diepenveen
Van der Snoek Vastgoedonderhoud	Mevrouw K. de Koeijer
Van Haren Schoenen B.V.	Mevrouw C. Steenbakkers
Van Wijnen Groep B.V.	Mevrouw A. Gosker
Verpleeg- en verzorgingshuis Bosch & Duin	Mevrouw Cloudt
Verpleging en verzorging Pantein groep	Mevrouw B. van Raaij
Verzijl-Timmer B.V.	De heer J.A. Koster
	De heer O.L. van de Klippe
VOF Bons Aannemersbedrijf	De heer Bons
Vos Groep	Mevrouw R. van Raan
Visser en Smit Hanab B.V.	De heer Knoester
Vivium Zorggroep	Mevrouw E. van Geer
Waterland Ziekenhuis	Mevrouw Grot
	Mevrouw Stadt
Woonzorg Centrum De Dilgt	Mevrouw H. Katerbach
Wegenbouwmij J. Heijmans B.V.	Mevrouw N. Schaeffer
Westerman Installaties B.V.	De heer B. Andriessse
Zeeman Textielsupers	Mevrouw K. Hijma
Ziekenhuis Walcheren	De heer R. van Os
Zorg en Welzijngroep	Mevrouw M. van Sprundel
Zorggroep Laak en Eemhoven	Mevrouw H. Turnhout
Zorginstelling Loosdrecht De Beukenhof	De heer K. Wiggers
Zuid-Oost Apotheek Kraaiennest	De heer Janssen
Zuwe Hofpoort Ziekenhuis	Mevrouw T. Little

## BIJLAGE II CASEBESCHRIJVINGEN

### Case 1 De dienstverlening aan regionale samenwerkingsverbanden van werkgevers in de bouw: reïntegratie via leerlingbouwplaatsen van Haagbouw

#### Kenmerken van de organisatie

De bouw is één van de (technische) sectoren waarin sprake is van een landelijk dekkend geheel van regionale samenwerkingsverbanden op het gebied van werving en scholing van jongeren. De aanleiding voor de oprichting van dit soort samenwerkingsverbanden lag begin jaren tachtig in de grote jeugdwerkloosheid en in het gebrek aan mogelijkheden voor individuele bedrijven om hun leerling-werknemers goed op te leiden. Door de krachten te bundelen konden de samenwerkende bedrijven additionele menskracht inhuren voor de werving, opleiding en begeleiding van leerling-werknemers. Op deze wijze werd enerzijds bijgedragen aan een betere arbeidsmarktpositie voor de jongeren en anderzijds de aanvoer van goed opgeleid personeel naar de deelnemende bedrijven. In totaal kent de Burgerlijke & Utiliteitsbouw (B&U-sector) ruim vijftig regionale opleidingscentra; in de Grond-, Weg en Waterbouw (GWW) zijn ruim 25 van dergelijke centra actief. In toenemende mate nemen de samenwerkingsverbanden ook de verantwoordelijkheid voor de bij- en nascholing van zittend personeel op zich.

Stichting Haagbouw (hierna Haagbouw genoemd) is één van deze regionale samenwerkingsverbanden voor de bouw. Haagbouw is circa 25 jaar geleden gestart als een banenpool. Sinds 1990 is het 'omgevormd' tot een regionaal samenwerkingsverband voor bouwwerkgevers in de regio Haaglanden. In totaal hebben 140 bouwondernemingen zich aangesloten bij Haagbouw. Als 'verlengstuk' van deze deelnemende bedrijven neemt Haagbouw leerling-werknemers in dienst en leidt ze via een BBL-opleidingstraject op voor een drietal bouwberoepen, namelijk voor de beroepen timmerman, metselaar en tegelzetter. Het theoretische deel van de opleiding wordt verzorgd door het ROC, het praktijkgedeelte op de eigen werkplaats en bij de deelnemende bedrijven.

#### Ontwikkeling van het aantal leerling-werknemers

De aannemers in de regio Haaglanden hebben afgesproken om zo min mogelijk leerlingen zelf in dienst te nemen. Het samenwerkingsverband heeft in dit opzicht de functie van werkgever op zich genomen. De leerlingen komen in dienst bij Haagbouw en worden vervolgens voor het praktijkgedeelte ingeleend door een deelnemend bedrijf. Overigens kunnen ook niet-leden via Haagbouw leerlingen inlenen. In alle gevallen moeten inlenende ondernemingen een erkend leerbedrijf zijn. Haagbouw betaalt het loon van de leerling en zorgt voor de begeleiding.

Op jaarbasis worden bij Haagbouw ongeveer 200 leerling-werknemers via de BBL-aanpak opgeleid. In de meeste gevallen starten ze met een basisberoepsopleiding voor een van de genoemde beroepen (niveau 2). Leerlingen zonder vooropleiding kunnen echter ook een opleiding tot bouwplaatsassistent (niveau 1) volgen. Na de tweejarige basisberoepsopleiding volgt een belangrijk deel van de leerlingen een vervolgopleiding (een vakopleiding van nog eens twee jaar). Jaarlijks stromen ongeveer 60 jongeren in voor een BBL opleiding op niveau 2. De doorstroom tussen BBL-2 naar een vervolgopleiding is ongeveer 30 jongeren per jaar. Op jaarbasis levert Haagbouw ongeveer 50 gediplomeerden af aan de arbeidsmarkt.

De leerlingbouwplaatsen bieden voor de leerling-werknemers uitzicht op doorstroom naar een reguliere baan. Van de leerling-werknemers die de opleiding hebben afgerond, blijft 90% 'hangen' bij het bedrijf waar het praktijkgedeelte van de opleiding wordt gevolgd. Hoewel de behoefte aan leerling-werknemers in de bouw de komende jaren zal groeien, is de verwachting dat het aantal leerlingbouwplaatsen niet in dezelfde mate mee zal groeien. Dit in verband met de dalende interesse van jongeren voor werken in de bouw.

### Dienstverlening vanuit de gemeenten

Een belangrijke taak van sectorale samenwerkingsverbanden als Haagbouw is dat hier de verantwoordelijkheid is neergelegd voor de instroom in de BBL-opleidingen. Daartoe worden door Haagbouw verschillende typen instroombevorderende activiteiten verricht. Om het imago van werken in de bouw te bevorderen is een deel van deze activiteiten gericht op basisscholen. De activiteiten voor de werving van leerlingen zijn vooral gericht op de bovenbouw van het VMBO.

Sinds de inwerkingstreding van SUWI is de samenwerking met de gemeenten geïntensiveerd. *“Gemeenten zijn meer gaan inzien dat je als samenwerkingsverband ook werkgever bent en dat je rekening houdt met het kwaliteitsniveau van hun cliënten. Doordat we zo snel kunnen schakelen met de aangesloten bouwbedrijven, zien ze dat er goede kansen voor reïntegratie van uitkeringsgerechtigden liggen. Daarbij speelt overigens wel dat onbekend onbemind maakt. Nieuwe gemeenten moeten we nog wel overtuigen dat wij een aantrekkelijke partner kunnen zijn.”* aldus de heer Polders, directeur van Haagbouw. Inmiddels is het aandeel van gemeenten in de aanvoer van leerlingen toegenomen tot 25% van het totaal aantal leerlingen.

Haagbouw doet hierbij ‘zaken’ met zowel de dienst Werkgelegenheidsprojecten en Arbeidsmarktbeleid (WAM) van Sociale Zaken en Werkgelegenheid als met de Dienst Stedelijke Ontwikkeling. De eerstgenoemde dienst zorgt ervoor dat via gemeentelijke toeleidingstrajecten en vanuit het gesubsidieerde werk (opstapbanen) geschikte kandidaten doorgeleid worden naar Haagbouw. De Dienst Stedelijke Ontwikkeling en gemeentelijke woningcorporaties stellen nieuwbouw- en renovatieprojecten ter beschikking om leerlingbouwplaatsen te realiseren. Recentelijk is een convenant gesloten tussen de gemeente Den Haag, enkele woningcorporaties, Bouwend Nederland, Fundeon en Haagbouw om in de komende 2,5 jaar 200 leerwerkplekken op leerlingbouwplaatsen te realiseren. Daarin zullen ook (ver)bouwprojecten van cultuur-, welzijns- en sportvoorzieningen (dienst OCW) en onderwijsvoorzieningen (dienst Primair Openbaar Onderwijs) beschikbaar worden gesteld voor de realisatie van leerlingbouwplaatsen.

De toeleiding van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt gebeurt via vaste contactpersonen bij de dienst WAM en verloopt goed. *“Deze personen hebben weliswaar wat minder verstand van de bouw, maar zij weten wel hoe processen in de bouw verlopen, welke mogelijkheden voor scholing en werkervaring de bouw biedt en aan welke minimale eisen kandidaten moeten voldoen. Bovendien kennen zij hun eigen organisatie en weten ze wat mogelijk is. In dat opzicht leven zij zich goed in en denken ze goed met ons mee.”* volgens de heer Polders.

Er kleven volgens Haagbouw echter ook nadelen aan de decentralisatie van de verantwoordelijkheden voor de reïntegratie naar lokale overheden. Haagbouw constateert dat gemeenten ieder hun eigen beleid ontwikkelen. Hierdoor moet het bedrijf met elke gemeente afzonderlijk in gesprek voor het sluiten van convenanten en het opzetten van gezamenlijke projectinitiatieven. *“Het ontbreken van uniformiteit blijkt onder meer uit de verschillen in hoogtes van subsidies voor onze leerlingen.”*

In september 2005 heeft Haagbouw een convenant gesloten met de Regio West van Bouwradius Onderwijsupport, de gemeente Zoetermeer en de RWI voor een pilotproject op het gebied van vraaggerichte reïntegratie. De convenantpartijen hebben daarin afgesproken om jaarlijks 30 langdurig werkzoekenden via leerlingbouwplaatsen van Haagbouw in te laten stromen in de bouw. Het probleem in dit project is dat de gemeente Zoetermeer er tot nu toe niet in is geslaagd om voldoende kandidaten ‘te leveren’. *“Tot dusver hebben we elf kandidaten geleverd gekregen, maar deze waren van onvoldoende niveau. Niet één van hen is doorgegaan voor de opleiding. Het probleem is dat de beter bemiddelbare werklozen bij de reïntegratiebedrijven zitten. De gemeente heeft hierdoor de ‘zwaardere’ werklozen in haar bestand zitten. De gemeente gaat nu ook kandidaten aanbieden die bij de reïntegratiebedrijven geplaatst zijn. Daarnaast zullen ook het CWI en het UWV bij het project worden betrokken om alsnog voldoende kandidaten te krijgen.”*

### CWI als wervingskanaal voor leerling-werknemers

Op de website [www.werk.nl](http://www.werk.nl) heeft Haagbouw sinds enige tijd een permanente vacature voor leerling-timmerman geplaatst. De effectiviteit van deze vorm van vacaturemelding is in de ogen van Haagbouw te gering. Dit uit zich bijvoorbeeld in een klein aantal kandidaten die vanuit de koker van het CWI in beeld komen van Haagbouw. Daarnaast hebben veel werkzoekenden een verkeerd beeld van werken in de bouw. *“Ze denken meteen het mooie werk te mogen gaan doen. Je begint zoals overal onderaan in de organisatie en met de ervaring komen de mooiere klussen.”* Op het totaal aantal van 200 leerlingen zijn in het afgelopen jaar in totaal tien werkzoekenden via het CWI ingestroomd op de beschikbare plaatsen. De heer Polders: *“Dit vind ik te weinig.”*

Naar het oordeel van de heer Polders zou het CWI in de ‘aanvoer’ van leerling-werknemers een veel grotere rol kunnen spelen dan nu het geval is. Dit heeft volgens hem met de werkwijze van het CWI te maken. *“Van bemiddeling van kandidaten zoals destijds bij de arbeidsbureaus is bij het CWI geen sprake meer. Want dan zou het CWI zijn best doen om kandidaten te zoeken, te selecteren en geplaatst te krijgen. Het CWI beperkt zich sinds de inwerkingtreding van SUWI tot het bekend maken van vacatures aan potentiële kandidaten, die vervolgens zelf het initiatief moeten nemen om te reageren.”*

Naast de te passieve houding in de richting van de samenwerkende werkgevers in de bouw, doen zich knelpunten voor in de contacten met de lokale vestigingen van het CWI. In de regio Haaglanden heeft Haagbouw met zeven verschillende CWI-vestigingen te maken, die onafhankelijk van elkaar opereren. Bij elk CWI tracht Haagbouw relaties op te bouwen met de vaste contactpersonen die zij toegewezen heeft gekregen. De heer Polders: *“De contactpersoon van het Loket Jongeren is een hele goeie! Hij is één van de weinige die ook interesse toont in ons bedrijf en die enkele keren onze werkplaats bezocht heeft. De andere contactpersonen blijven meer op afstand.”*

*“Jammer genoeg gaat die goeie weer weg.”* Daarmee stipt de heer Polders een ander probleem aan in het contact met het CWI, namelijk de vele wisselingen van personen. *“Dat contactpersonen weggaan is op zich niet erg. Een dergelijke mobiliteit zie je in heel veel organisaties. Het probleem is echter dat de branchekennis bij het CWI telkens weer wegvloeit. We kunnen dus steeds opnieuw beginnen met het opbouwen van de contacten en de overdracht van kennis over het werk in onze sector. Het CWI zou in mijn ogen voor een betere ‘back-up’ van de branchekennis moeten zorgen.”*

### Mogelijkheden voor ‘aanvoer’ via het UWV

Haagbouw ziet zichzelf als een goed ‘vehikel’ om ook gedeeltelijk arbeidsgeschikten door te laten stromen naar een reguliere baan in de bouw. Incidenteel stromen bij Haagbouw wel eens mensen met een WAO-uitkering in. Dit zijn mensen die zich spontaan melden. Binnen het netwerk van de 140 bouwondernemingen die zich hebben aangesloten bij Haagbouw, worden dan mogelijkheden gezocht om deze mensen te plaatsen. Daarbij moet gedacht worden aan functies als tekenaar of andersoortige kantoorfuncties.

Tot afspraken over een meer structurele aanpak voor de reïntegratie van UWV-clients via Haagbouw is het tot dusver niet gekomen. Het UWV was tot voor kort geen gesprekspartner van Haagbouw. *“Op uitnodiging van Haagbouw/Fundeon zijn we in november 2005 bij het UWV op bezoek geweest om de mogelijkheden over en weer te verkennen. De uitkomst van dit overleg was dat er voldoende grond was om tot samenwerking te komen. Afgesproken werd om vanuit het UWV – zonder tussenkomst van reïntegratiebedrijven – jaarlijks tien cliënten aan te leveren aan Haagbouw, die deze dan vervolgens opleidt en plaatst bij de aangesloten bedrijven.”* Na het aanvankelijke optimisme aan de kant van Haagbouw, heeft men op dit moment twijfels of UWV de afspraak nakomt. De heer Polders: *“Na het overleg in november hebben we totaal niets meer gehoord van het UWV. Bij Haagbouw blijft de deur naar het UWV open staan. We blijven hoopvol.”*

## Case 2 Ervaringen met het sociaal bestek van Verzijl-Timmer

### Kenmerken van het bedrijf

Het bouwbedrijf Verzijl-Timmer in Dordrecht bestaat uit twee samengevoegde werkmatschappijen van de holding A. Smeenge, namelijk Verzijl Aannemingsbedrijf B.V en L.Timmer Dordrecht B.V. De ontstaansgeschiedenis van dit familiebedrijf gaat terug naar de jaren twintig van de vorige eeuw. Het bedrijf is actief in de grond, weg- en waterbouw. Zij is vooral gespecialiseerd in verschillende typen grondwerk, bijvoorbeeld voor infrastructurale projecten, de aanleg van rioleringen en milieusaneringsprojecten. Daarnaast voert het bedrijf opdrachten uit op het gebied van asfaltering, bruggenbouw en waterwerken. Kenmerkend van deze projecten is de inzet van grote, kapitaalsintensieve machines. Het bedrijf beschikt dan ook over een ruim aanbod van eigen materiaal.

Verzijl-Timmer is een bovenregionaal opererend GWW-bedrijf: het werkgebied van het bedrijf omvat de provincies Zuid-Holland, Noord-Brabant en Zeeland. In de meeste gevallen vormen gemeenten de opdrachtgever voor de bovengenoemde typen werkzaamheden. Naast gemeenten behoren ook Rijkswaterstaat, provinciale overheden, waterschappen, projectontwikkelaars en particulieren tot de klantenkring van Verzijl-Timmer.

### Kenmerken van de personele capaciteit

Eind 2005 waren bij Verzijl-Timmer in totaal ongeveer 70 personeelsleden werkzaam. Het management van het bedrijf bestaat uit een viertal personen. Daarnaast is er een vierkoppige administratie en zijn eveneens vier medewerkers werkzaam als werkvoorbereider. De feitelijke uitvoering van de projecten vindt plaats door het overige personeel. Hiervan bekleden zeven personen een leidinggevende positie als uitvoerder. De overige 51 medewerkers zijn werkzaam als grondwerker, machinist of chauffeur. Het bedrijf heeft vrijwel altijd drie leerlingen in dienst via een SPG<sup>12</sup>. Daarnaast zijn doorgaans twee werkloze jongeren bij Verzijl-Timmer geplaatst door bemiddelingsorganisaties als BV Aanbouw uit Rotterdam of Dordtmij uit Dordrecht.

De sector heeft een aantal magere jaren achter de rug. Als gevolg daarvan is het personeelsbestand van Verzijl-Timmer enigszins geslonken. De uitstroom van bovenaf, veroorzaakt door werknemers die met pensioen gaan, is bewust niet geheel aangevuld de laatste jaren. Wel zijn de opleidingsplaatsen altijd gehandhaafd. De verwachting is dat de markt zal aantrekken en er in de toekomst weer meer personeel aangenomen kan worden.

### Ervaring met het sociaal bestek

Ongeveer tien jaar geleden werd Verzijl-Timmer voor het eerst geconfronteerd met opdrachten voor gemeenten waarin ook een zogenaamde sociale component was opgenomen. Dit type opdrachten wordt ook wel 'sociaal bestek' of 'social return of investment' genoemd. Hierbij is de achterliggende gedachte van gemeenten om investeringen in publieke (infrastructurele) voorzieningen te gebruiken om (jonge) mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt een kans op een opleiding en werkervaring te geven. Vanuit het lokale arbeidsmarktbeleid wordt het sociaal bestek dan ook als instrument gezien om het perspectief op regulier werk voor deze mensen te vergroten. Sinds gemeenten meer financiële verantwoordelijkheid dragen voor de reïntegratie van werklozen, is het sociaal bestek meer in de belangstelling komen te staan.

Het bedrijf Verzijl-Timmer heeft veel ervaring met de aanbesteding van opdrachten met een sociaal bestek vanuit de gemeenten Rotterdam en Dordrecht, hoewel het aantal opdrachten voor de gemeente Rotterdam de laatste jaren wat minder is geworden. Bedrijfsleider O.L. van de Klippe van Verzijl-Timmer omschrijft de gang van zaken rondom dergelijke projecten als volgt.

---

<sup>12</sup> Een SPG (Samenwerkingsverband Praktijkopleidingen Grond-, Water- en Wegenbouw) is een groep bedrijven in een regio die gezamenlijk het praktijkgedeelte van een vakopleiding verzorgt.

Wanneer het bedrijf een opdracht uitvoert voor de gemeente Dordrecht of Rotterdam, zijn zij verplicht om 5% van de totale aanneemsom te besteden aan het inzetten van langdurig werklozen. De heer van de Klippe neemt vervolgens contact op met respectievelijk Dordtmij of BV Aanbouw met de vraag of zij de benodigde langdurig werklozen aan kunnen leveren vanuit hun bestand. Daarnaast mag het bedrijf in de gemeente Rotterdam ook jongeren die een BBL-traject volgen via een SPG inzetten om aan die 5% te komen. De jongeren hebben een voortraject gedaan en beschikken over de benodigde certificaten, zoals het veiligheidscertificaat aannemers. Verzijl-Timmer heeft geen direct zeggenschap over de selectieprocedure, er vinden bijvoorbeeld geen sollicitatiegesprekken plaats. Maar de bemiddelingsorganisaties zijn redelijk op de hoogte van het type jongeren dat het bedrijf zoekt, daarover vindt regelmatig overleg plaats. De jongeren staan op de loonlijst van BV Aanbouw, Dordtmij of het SPG; Verzijl-Timmer betaalt die partijen een vergoeding voor de geleverde arbeidskrachten.

De jongeren worden begeleid door medewerkers van Verzijl-Timmer en draaien mee in het bedrijf, hoewel ze maar een beperkt aantal werkzaamheden kunnen/mogen uitvoeren. Wanneer een kandidaat toch niet blijkt te bevallen, bijvoorbeeld omdat zij vaak te laat op hun werk verschijnen, vindt overleg plaats tussen het bedrijf en de begeleider van de jongere vanuit Dordtmij, BV Aanbouw of het SPG. Die gaat vervolgens met de jongere praten en levert eventueel een nieuwe kandidaat. Wanneer een jongere goed bevalt, kan deze tot maximaal twee jaar worden ingezet op verschillende projecten waar een sociale component is opgenomen in het bestek.

Verzijl-Timmer heeft het hele jaar door twee tot drie jonge werklozen in dienst, die ingezet worden op de projecten die het bedrijf uitvoert voor de gemeenten Dordrecht en Rotterdam. De afgelopen tien jaar hebben ongeveer dertig jongeren in het kader van de 5% regeling bij Verzijl-Timmer gewerkt.

### Oordeel over sociaal bestek

Uit de gesprekken met adjunct-directeur Koster en de heer Van de Klippe blijkt dat Verzijl-Timmer niet bewust kiest om al of niet in te schrijven voor opdrachten waarin ook een sociale component is opgenomen. Aangezien alle opdrachten van de genoemde gemeenten, belangrijke opdrachtgevers voor dit bedrijf, in de GWW-sfeer een dergelijke aanvullende voorwaarde kennen, heeft Verzijl-Timmer daarin weinig keus. Men wil de opdrachten binnenhalen en daar hoort deze regeling nu eenmaal bij. Op zich kan het bedrijf zich wel vinden in de doelstelling van het sociale bestek gezien vanuit het perspectief van de gemeenten, toch zijn er vaak nadelen aan dergelijke opdrachten verbonden. *“Je kan het een keer treffen, maar in negen van de tien gevallen zijn er voor ons als werkgever nadelen aan verbonden.”* aldus de heer Koster.

In de eerste plaats is de toepassing van de voornoemde 5%-regel – dus 5% van de totale aanneemsom – niet geschikt voor kapitaalsintensieve opdrachten in de sfeer van de GWW. In de kostenopbouw van dit soort projecten wordt naar verhouding een groot bedrag gereserveerd voor materiaalkosten. Wanneer het aandeel van de personeelskosten in de totale aanneemsom klein is, bijvoorbeeld 10%, is het onmogelijk om 5% van de totale aanneemsom (en de helft van de totale personeelskosten) te besteden aan de inzet van langdurig werklozen. Die kunnen namelijk maar zeer beperkte werkzaamheden uitvoeren. Er is naar verhouding weinig eenvoudig werk waar alleen ‘handjes’ voor nodig zijn, werk dat geschikt is voor mensen met weinig opleiding. De werklozen kunnen bijvoorbeeld niet ingezet worden in werk waar veel kostbaar materiaal wordt gebruikt. *“Je kan niet een langdurig werkloze met een minimaal opleidingsniveau op een heimachine zetten, dat is niet veilig en als er iets fout gaat, zijn wij verantwoordelijk.”*

Binnen de regeling zoals die voor Rotterdam geldt, wordt de mogelijkheid geboden af te wijken van het verlonen van 5% van de aannemingssom aan langdurig werkloze jongeren. Als alternatief kan 7,5% van de totale loonsom als uitgangspunt worden genomen. De heer Van de Klippe is bekend met deze regeling. *“Maar dat is voor uitzonderingen”* stelt hij. *“Wanneer wij daarvoor in aanmerking willen komen moeten we een onderbouwde aanvraag indienen. Dit kost ons tijd en moeite. Naar mijn mening kan de bestekschrijver van tevoren een inschatting maken van het totaal aantal manuren. Is*

*dit aantal vrij laag, dan heeft mijn voorkeur dat de gemeente bij voorbaat de 7,5%-regeling van toepassing verklaart op het bestek.”*

De jongeren die ingezet worden bij sociale bestekken door Verzijl-Timmer komen vanuit twee bronnen: de BBL-opleidingen en de eerder genoemde bemiddelingsorganisaties. *“Onze voorkeur gaat daarbij uit naar jongeren vanuit het SPG, die zijn namelijk bijna altijd gemotiveerd. Zij hebben er voor gekozen om dit werk te gaan doen.”* Van deze groep stromen ook regelmatig jongeren door naar een reguliere baan bij Verzijl-Timmer. Ook vanuit BV Aanbouw en Dordtmij krijgt het bedrijf – zoals eerder opgemerkt – regelmatig jongeren aangeleverd die geschikt zijn voor het werk, maar zij zijn niet altijd gemotiveerd om een grondwerker te worden, of verliezen die motivatie wanneer de zomer is afgelopen. *“In de winter valt het ineens tegen, dan gaan ze liever iets anders doen”* aldus de heer Koster. Gevolg is dat het sociaal bestek voor dit bedrijf geen rendement op heeft geleverd in de zin van nieuwe arbeidskrachten. *“In ons geval is niemand aangenomen na afloop van de inzet in het kader van de 5%-regeling, terwijl sommige jongeren zeker geschikt waren. Een aantal hebben we een vaste aanstelling aangeboden, maar helaas is niemand van hen daar op ingegaan. Wij stoppen maandenlang tijd en energie in zo’n jongen, die uiteindelijk liever iets anders gaat doen.”* Waarschijnlijk speelt hier mee dat grondwerk fysiek zwaar is en dat er soms wat op wordt neergekeken. Daarnaast heeft een gedeelte van de werkloze jongeren geen opleiding of achtergrond in de sfeer van de bouw of GWW. De meer eenvoudige werkzaamheden – zoals het opruimen op de bouwplaats – zijn weliswaar snel aan te leren, maar daarvoor moeten de betreffende personen dan wel gemotiveerd zijn om te werken onder zware omstandigheden. De GWW heeft wat dit betreft ook geen gunstig imago bij werkzoekenden.

Vanuit het SPG en de bemiddelingsorganisaties wordt regelmatig contact met de werkzoekenden onderhouden, vooral wanneer zich specifieke problemen voordoen met een persoon. De daadwerkelijke begeleiding op de werkvloer is de verantwoordelijkheid van het bedrijf. Die verantwoordelijkheid wordt door het bedrijf als lastig ervaren. Het goed in kunnen zetten van de werklozen vergt namelijk een intensieve begeleiding. *“De werklozen worden meestal gewoon tussen onze jongens gezet en moeten het maar zien te rooien.”* Doordat we om economische redenen – om zo laag mogelijk in te kunnen schrijven bij aanbestedingen – zo efficiënt mogelijk personeel inplannen, hebben we niet altijd voldoende capaciteit voor noodzakelijke begeleiding beschikbaar. Een intensievere begeleiding vanuit de gemeente of een compensatie voor de begeleidingskosten waardoor het bedrijf hiervoor extra menskracht kan inzetten, zou een oplossing kunnen zijn.

### **Case 3 Gemeentelijke dienstverlening in het project 'Gastvrouwen' bij de Zorg en Welzijn Groep**

#### **Kenmerken van de organisatie**

De Zorg en Welzijn Groep (hierna ZWG genoemd) is illustratief voor de voortschrijdende schaalvergroting in en integratie van de zorg- en welzijnsinstellingen. De ZWG is een uit 2001 daterende fusie van de Stichting Zorg en de Welzijn Groep. Momenteel vallen er acht verzorgings- en verpleeghuizen en één instelling voor maatschappelijk werk onder de ZWG. Deze zijn allen gelegen op het Zuid-Hollandse eiland Voorne Putten (Brielle, Hellevoetsluis) en de zuidkant van Rotterdam (Spijkenisse, Rozenburg).

De Zorg en Welzijn Groep (ZWG) biedt inwoners van de Zuid-Hollandse eilanden een integraal pakket diensten op het gebied van wonen, zorg, welzijn en behandelingen. Het gaat om diensten in de thuiszorg (o.a. dagbehandeling, huishoudelijke en persoonlijke verzorging), ouder- en kindzorg (consultatiebureaus) voedingsvoorlichting, maatschappelijk werk en voorlichting over gezonde levensstijl en preventie. Bovendien beschikt de instelling over een thuiszorgwinkel waar artikelen kunnen worden gekocht of geleend. Het brede aanbod aan diensten maakt het mogelijk voor de organisatie vraaggerichte zorg aan te bieden, afgestemd op de wensen van de cliënt.

#### **Kenmerken en ontwikkeling van het personeel**

Bij de totale Zorg en Welzijn Groep zijn per januari 2006 ongeveer 3.600 personen werkzaam. Deze 3.600 werknemers zijn verdeeld over de V&V en welzijn en de thuiszorg. Verreweg het grootste deel (ongeveer 3.000) daarvan is werkzaam in de thuiszorg. Het merendeel van de in de thuiszorg werkende medewerkers is werkzaam als thuishulp A. Deze functie kan door personen zonder specifieke zorgachtergrond worden uitgevoerd. In de verzorgings- en verpleeghuizen zijn mensen werkzaam met een zorgachtergrond op diverse niveaus (verzorgenden en verpleegkundigen). Momenteel zijn de ontwikkelingen in het personeelsbestand het gevolg van vervanging van vertrekkende medewerkers maar de verwachting is dat, zeker met de verschuiving naar meer vraaggerichte zorg, in de toekomst sprake zal zijn van een uitbreidingsvraag. Binnen de instelling is een grote diversiteit aan mogelijke functies, mede door het ruime en brede aanbod van diensten.

#### **Methode van werving**

Als gevolg van de ruime arbeidsmarkt worden vacatures bij de ZWG snel vervuld. Allereerst wordt getracht vacatures intern op te vullen door medewerkers te laten doorschuiven. De vacatures waarvoor geldt dat ze niet worden vervuld door eigen medewerkers, worden vervolgens op de website van de Zorg en Welzijn Groep geplaatst. Voor specifieke functies voor management- of specialistenbetrekkingen wordt gebruik gemaakt van regionale of landelijke dagbladen.

Naast de eigen website en de (regionale) media worden vacatures ook gemeld bij de verschillende CWI's in de regio. Dit geldt voor alle type functies, zowel voor de lager opgeleide thuiszorghulp als voor consultatieartsen. Met de verschillende CWI's is afgesproken dat vacatures worden gemeld bij het CWI. Het melden van vacatures op de website van het CWI is voor mevrouw Van Sprundel, P&O adviseur van de Zorg en Welzijn Groep, een makkelijke optie om snel een vacature te plaatsen. Zij heeft goed contact met de medewerkers van de verschillende CWI kantoren waarmee ze te maken heeft. De communicatie is goed, personen hebben genoeg kennis van de zorgsector en reageren snel en adequaat op vragen vanuit de instelling. Met het CWI kantoor Spijkenisse, het grootste kantoor uit de regio, heeft de ZWG de meeste contacten. Het is goed mogelijk afspraken met hen te maken.

Met enige regelmaat worden er vacatures gemeld op de website van het CWI. Over het aantal zijn geen afspraken gemaakt. Onlangs heeft de ZWG een grote wervingsactie gedaan waarbij het CWI ook heeft kunnen meeliften op de inspanningen van de instelling. Op deze wervingsactie zijn veel mensen afgekomen en hebben veel mensen gereageerd. Door het CWI is hier goed op ingesprongen. Zij hebben ook een aantal mensen uit hun bestand laten reageren op de door de instelling aangeboden functies.

### **Project Gastvrouwen in samenwerking met de gemeente Spijkenisse**

De Zorg en Welzijn Groep heeft de laatste jaren intensief contact onderhouden met de verschillende gemeenten waarin de verschillende vestigingen van de V&V huizen en instellingen voor maatschappelijk werk zijn gevestigd. Belangrijke reden hiervoor is de afbouw van de ID regeling als gevolg van de eigen gemeentelijke verantwoordelijkheid voor het budget voor uitkeringsgerechtigden. Bij de ZWG waren ook een vijftiental ID-ers in dienst. Met de verschillende gemeenten heeft de instelling arrangementen afgesloten om te komen tot een afbouw van de ID-banen binnen de instelling. Met dank aan de subsidie van de gemeente is de instelling erin geslaagd een groot aantal van de banen van deze ID-ers om te zetten in reguliere banen. Dit gaat redelijk goed. Met de vier ID-medewerkers die niet in aanmerking komen voor een reguliere baan is de instelling in samenspraak met de gemeente een traject ingegaan om te kijken of deze personen nog elders geplaatst kunnen worden.

Hoewel er sprake is van intensief contact met de gemeenten geeft mevrouw Van Sprundel aan geen vast aanspreekpunt te hebben bij deze gemeenten. Desalniettemin wordt er goed gereageerd op vragen vanuit de instelling en is men bij de gemeente vaak goed op de hoogte van de situatie bij de instelling hetgeen de samenwerking positief beïnvloedt.

Naast contact over de afbouw van de gesubsidieerde arbeid is er tussen gemeente Spijkenisse en de ZWG contact op projectbasis. De zorginstelling is door de gemeente benaderd voor een project dat door de gemeente wordt uitgevoerd. Dit project, gastvrouwen genaamd, is bestemd voor allochtone werkeloze vrouwen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het project heeft tot doel de afstand die deze personen tot de arbeidsmarkt hebben te verkleinen door ze tijdelijk werk aan te bieden. Een goede begeleiding vanuit de gemeente en de deelnemende instelling moet de slaagkans van het project vergroten. Het project is in 2003 uitgevoerd en had een looptijd van ongeveer 6 maanden.

De ZWG had, door het verdwijnen van een aantal bovenformatieplaatsen behoefte aan en ruimte voor het tijdelijk onderbrengen van WWB-ers. Bovendien is de ZWG een voorstander van maatschappelijk ondernemen en werkt graag mee aan het terugdringen van werkeloosheid en daarin zag zij dit project als een nuttig en mogelijk succesvol initiatief. Daarnaast biedt het project ook de instelling de kans in aanraking te komen met mogelijk interessante kandidaten uit 'de bakken van de gemeente'.

Het project bij de ZWG bestond uit het tijdelijk plaatsen van een twaalfstal vrouwen in de functie van gastvrouw in de organisatie. Het aantal van twaalf vrouwen is door de gemeente bepaald, zij hebben ook de beschikbare dames aangedragen, door de instelling heeft hier geen voorselectie plaatsgevonden. Deze dames zijn als ondersteuning van de consultatie-assistenten begonnen. In deze functie zijn zij verantwoordelijk voor de opvang van de moeders, het ondersteunen van het aankleden en uitkleden van de baby'tjes en het op het gemak stellen van zowel moeder als kind. Naast het aanleren van vaardigheden doen de dames hiermee veel ervaring op in het arbeidsproces waardoor de Zorg en Welzijn Groep hoopt dat ze sneller aan een reguliere baan kunnen komen.

### **Oordeel de dienstverlening van de SUWI partijen**

Mevrouw Van Sprundel geeft aan tevreden te zijn over de samenwerking met het CWI. Het feit dat het mogelijk is snel en gemakkelijk vacatures te plaatsen via de website van het CWI spreekt haar met name aan. *"De website is overzichtelijk, het plaatsen van een vacature gaat snel en makkelijk en er wordt vanuit het CWI goed gereageerd. Enige nadeel is dat de kwaliteit van de kandidaten niet altijd aansluit bij de gevraagde competenties maar daar kan het CWI weinig aan doen natuurlijk."* aldus mevrouw Van Sprundel.

Over het verloop van het project 'Gastvrouwen' van de gemeente is mevrouw Van Sprundel tevreden. Het project is goed verlopen en er hebben zich geen problemen voorgedaan. De samenwerking hierin met de gemeente verliep goed en de afspraken

waren helder en duidelijk. Er was namens de gemeente een persoon die dit project leidde.

Bovendien waren de deelnemers aan het gastvrouwen project enthousiast en werkten ze hard. Kwalitatief was er, voor een aantal van de deelnemers, ook sprake van aansluiting bij de eisen van de instelling. Na afloop van het project was het de bedoeling dat de dames weer op zoek zouden gaan naar ander werk. Echter een aantal heeft een open sollicitatie naar de ZWG geschreven en is zodoende in de portefeuille gebleven. Doordat er kort na het aflopen van het project enkele vacatures van consultatie-assistenten vrijkwamen hebben een aantal van de dames uit het gastvrouwen project gereageerd. Een tweetal hiervan is uiteindelijk op reguliere basis aangenomen als consultatie-assistente. *“Uiteindelijk zijn er na afloop van het project twee dames langer bij ons gebleven, zij functioneerden gewoon goed binnen de organisatie, en er waren vacatures ontstaan waarvoor zij ook echt geschikt waren.”*

Het bijdragen aan oplossingen om werkloosheid te verminderen en personen te helpen met het vergroten van hun kansen op regulier werk, ziet mevrouw Van Sprundel als belangrijk en zij is van mening dat als er binnen de instelling mogelijkheden zijn om kandidaten te plaatsen zij hier ook gebruik van moeten maken.

## **Case 4 Samenwerking tussen het BovenIJ Ziekenhuis en de Dienst Werk en Inkomen (DWI) van de Gemeente Amsterdam**

### **Kenmerken van de organisatie**

Het BovenIJ is een algemeen ziekenhuis met één locatie, gelegen in Amsterdam-Noord. Het ziekenhuis is regionaal georiënteerd en heeft een sterke centrumfunctie voor mensen uit de regio. Het ziekenhuis beschikt momenteel over 313 bedden. Deze zijn verdeeld over elf afdelingen (cardiologie, IC, chirurgie, interne geneeskunde, kinderafdeling, gynaecologie, neurologie, longziekten, orthopedie, verloskunde en urologie). Het ziekenhuis beschikt naast de langdurige opname ook over de mogelijkheden voor dagopname op de verpleegafdelingen en verloskundige afdeling.

Ondanks de relatieve kleinschaligheid van de instelling beschikt het ziekenhuis over moderne technologieën. Het kleinschalige karakter past goed bij de doelstelling patiënt-vriendelijke zorg te bieden in een open en vriendelijke omgeving.

### **Kenmerken en ontwikkelingen personeel**

Naast een klein managementteam en 70 specialisten telt het BovenIJ Ziekenhuis bijna 950 werknemers. Deze ruim 1.000 personeelsleden zijn verdeeld over 26 specialisten. Hiervan is ongeveer tweederde werkzaam als verzorgende en verplegende van verschillende niveaus. De overige werknemers zijn actief als facilitair of medisch ondersteunend personeel. Het personeelsbestand wordt gecompliceerd door een klein aantal staf- en managementfuncties. Er is uiteraard sprake van verloop binnen het ziekenhuis. Dit verloop wordt vooral bepaald door vervangingsvraag. Mevrouw Minnaert, hoofd Personeel en Organisatie alsmede verantwoordelijk voor Opleiding en Ontwikkeling van personeel binnen de organisatie, geeft wel aan dat gezien de ontwikkelingen in de zorg verwacht mag worden dat de instelling binnenkort zal worden geconfronteerd met een personeelstekort.

Eén van de voornemens van het ziekenhuis is in de toekomst meer flexibiliteit in het personeelsbestand in te bouwen. De bedoeling hiervan is beter in te kunnen springen op ziekte van werknemers en pieken in de dienstverlening. Het streven is in de toekomst de interne mobiliteit van medewerkers te verhogen en te komen tot een meer flexibele inzet van menskracht.

### **Methode van werving**

Doordat er sprake is van een ruime arbeidsmarkt worden vacatures bij het BovenIJ Ziekenhuis snel vervuld. Vacatures worden, ongeacht het type functie, standaard op de eigen website geplaatst. Voorts wordt er gebruik gemaakt van specifieke kanalen naar gelang het type functie. Managementfuncties en vacatures voor specialisten worden via advertenties in de landelijke media (de Volkskrant) en vakbladen gemeld. Voor meer ondersteunende functies wordt een beroep gedaan op 'zelfmelders', sociale netwerken en digitale vacaturebanken als Monsterboard.

Voor het werven van personeel wordt geen beroep gedaan op het CWI. Enerzijds geeft mevrouw Minnaert aan tevreden te zijn met de gebruikte wervingsinstrumenten. Deze leveren de instelling zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende personeel. Anderzijds is zij van mening dat er sprake is van een kwalitatieve mismatch tussen de wensen van de organisatie en de kwalificaties van de aangedragen kandidaten van CWI. In het verleden heeft de instelling een enkele keer een vacature uitgezet bij het CWI maar hier nooit een geschikte kandidaat gevonden. Het feit dat het CWI niet actief naar buiten treedt om werkgevers over de streep te trekken draagt er ook aan bij dat mevrouw Minnaert niet overweegt gebruik te gaan maken van de diensten van het CWI. Zij geeft wel aan dat in potentie het CWI een nuttig medium kan zijn door het grote potentieel kandidaten waaruit ze kunnen putten.

### **Gemeentelijke dienstverlening**

Het BovenIJ Ziekenhuis heeft al een langlopende relatie met de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Amsterdam. Deze relatie dateert van het van kracht gaan van de gesubsidieerde arbeid. Het contact van de gemeente verliep via

Maatwerk de uitvoeringsinstantie van sociaal arbeid van de gemeente Amsterdam. Per 1 januari 2006 is Maatwerk samengegaan met de Sociale Dienst Amsterdam en NV Werk in de nieuwe Dienst Werk en Inkomen (hierna DWI genoemd). Doel van deze dienst is samen met werkgevers, onderwijs en reïntegratiepartners werk te maken van mensen zonder werk. Bij Maatwerk had mevrouw Minnaert een vast aanspreekpunt.

Doordat gemeenten in SUWI direct verantwoordelijk voor het budget voor uitkeringsgerechtigden is, is ook het BovenIJ Ziekenhuis de laatste jaren geconfronteerd met de (gedeeltelijke) afbouw van de gesubsidieerde arbeid. Bij het BovenIJ Ziekenhuis waren in de loop der jaren enkele tientallen gesubsidieerde medewerkers in dienst. Het BovenIJ heeft getracht deze zoveel als mogelijk door te laten stromen naar volwaardige reguliere functies binnen de organisatie. Een klein gedeelte van de gesubsidieerde medewerkers kon in eerste instantie niet doorstromen naar een reguliere functie. In samenwerking met Maatwerk is gezocht naar een oplossing voor deze restgroep waarvoor doorstroming niet was gerealiseerd. Uiteindelijk zijn deze vijf medewerkers door bemiddeling van Maatwerk alsnog omgezet in een reguliere, niet gesubsidieerde, baan. Deze samenwerking heeft geleid tot een intensivering van de relatie tussen het ziekenhuis en Maatwerk.

De WIW en ID banen bij het BovenIJ Ziekenhuis waren bovenformatieplaatsen waarbij de gemeente verantwoordelijk was voor de uitkering. Doordat er een aantal voormalig ID-ers binnen de instelling een vaste instelling hebben gekregen is de formatie hiermee uitgebreid. De organisatie stelt zich, mede door de ervaring met het afbouwen van bovengenoemde regeling en de uitbreiding van de formatie, enigszins terughoudend op als het gaat om het aannemen van WWB-ers. Echter voor het plaatsen van kandidaten voor een kortere periode, zoals in projecten, leerwerkplekken en stages, heeft het ziekenhuis wel geregeld plaats. Het gaat hier met name om leerlingen die een BBL- of BOL-traject aan een van de ROC's doorlopen. Echter ook andere plekken zijn mogelijk. Bij voorbaat wordt er niemand uitgesloten.

Een voorbeeld van een project waarvoor het BovenIJ is benaderd door de DWI is het terugdringen van jeugdwerkloosheid als onderdeel van de Taskforce Jeugdwerkloosheid. Doel van het project is dat jongeren worden geplaatst op een stage of leerwerkplek en hiermee werkervaring op kunnen doen. Hierover zijn gesprekken gevoerd echter tot het aanleveren van kandidaten door het jongerenloket heeft dit nog niet geleid.

Een ander project waaraan het BovenIJ Ziekenhuis meedoet is het plaatsen van gekwalificeerde niet-Nederlandse (para)medici in de instelling. Dit project wordt samen met Stichting Interculturele Bedrijfsaspecten uitgevoerd. SIBIO stelt zich tot doel niet-Nederlandse personen met een zorgachtergrond te integreren in de Nederlandse economie en op deze manier de kennis van deze personen niet verloren te laten gaan. SIBIO werkt nauw samen met Maatwerk/DWI. Het SIBIO biedt vier trajecten aan, inburgering, omscholing (bij niet geheel aansluiten diploma's), studie (aanvullende studietoelagen om in Nederland aan de slag te gaan) en supervisie (in bezit diploma maar behoefte aan supervise/beoordeling om BIG geregistreerd te worden). Al naar gelang de kwaliteiten van de persoon wordt gezocht naar een passende oplossing.

Binnen het BovenIJ Ziekenhuis komen personen in aanmerking voor een supervisie plaats of een kortere stage. Door het jaar heen zijn er constant enkele kandidaten voor een periode van zes maanden werkzaam. De afspraak die hierover met SIBIO is gemaakt, houdt in dat de niet-Nederlandse medici een onkostenvergoeding ontvangen voor de periode waarin ze binnen het ziekenhuis werkzaam zijn.

### **Oordeel over de samenwerking met Maatwerk en DWI**

De mogelijkheid tot het plaatsen van personen voor korte termijn is een van de sterke punten van de samenwerking met Maatwerk. Binnen de organisatie is ruimte voor stages en leerwerkplekken terwijl, mede door de ervaringen met de ID- en WIW-banen, de organisatie enigszins terughoudend is met het aannemen van personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Hoewel de ervaringen met deze projecten over het algemeen positief zijn, geeft mevrouw Minnaert wel aan dat de kwaliteit van de aangedragen kandidaten vanuit Maatwerk de laatste jaren achteruit is gegaan. Hier is dus duidelijk sprake van een zichtbare verandering in kwaliteit. Hoewel zij zich kan voorstellen dat ook Maatwerk de kandidaten die makkelijk te plaatsen zijn al heeft ondergebracht en hierdoor de wat lastige gevallen overblijven, ervaart mevrouw Minnaert dit toch als vervelend. Het wordt lastiger met deze personen te werken doordat er meer kans is op een 'mismatch' van gevraagde en aangeboden kwaliteiten.

Een mogelijk verbeterpunt zou een gedegen voorselectie kunnen zijn. Hiermee wordt enigszins getracht te komen tot een betere aansluiting. Desalniettemin zal de instelling ook in de toekomst bereid zijn de samenwerking met Maatwerk te continueren en hiermee bij te dragen aan het terugdringen van de werkloosheid.

## Case 5 De CWI-dienstverlening in relatie tot eigen sectorale voorzieningen (anoniem)

### Kenmerken van de instelling

Het gaat hier om een anonieme beschrijving van een gesprek met mevrouw X, medewerker op de afdeling P&O van een zorginstelling in het Noorden van het land. Dit is een middelgrote instelling met een groot aantal functies in de verzorging en verpleging.

### CWI als één van de bronnen voor instroom van nieuwe medewerkers

In de werving van nieuw personeel door deze instelling zit een zekere ordening tussen de verschillende bronnen. Voor de medische en verpleegkundige functies (alsmede de wetenschappelijke onderzoeksfuncties) binnen de zorginstelling wordt onder meer een beroep gedaan op de regionale voorziening ZorgpleinNoord<sup>13</sup>. Dit is een regionaal samenwerkingsverband van werkgevers in de zorg en welzijn in Groningen en Drenthe. Dit samenwerkingsverband vormt het trefpunt van en voor instellingen en medewerkers in de zorg en welzijn daar waar het gaat om de personeelsvoorziening en opleidingen. Naast verschillende typen projecten voor de aangesloten instellingen, beschikt ZorgpleinNoord onder meer over een digitale vacaturebank en een digitale vacaturekrant. Aangesloten lidinstellingen uit de zorg en welzijn kunnen hierop hun vacatures plaatsen, mensen die op zoek zijn naar een (andere) baan in de zorg en welzijn binnen Groningen en Drenthe kunnen gericht op zoek naar (nieuwe) loopbaanmogelijkheden. In totaal hebben ongeveer 75 organisaties zich bij ZorgpleinNoord aangesloten.

Voor nieuw personeel dat al over een medische of verpleegkundige achtergrond beschikt, wordt dus vooral gebruik gemaakt van de voorziening die al voor de sector beschikbaar is. Voor de lagere functies binnen het loongebouw komt ook het CWI in beeld als mogelijk wervingskanaal. Het gaat hierbij zowel om zorgondersteunende functies (zorghulpen) facilitaire functies als administratieve functies. Mevrouw X heeft uit het verleden goede contacten met het CWI en heeft deze relatie ook binnen haar huidige functie aangehaald. Mevrouw X heeft een vast aanspreekpunt bij het CWI, waardoor er sprake is van een korte lijn tussen het CWI en de instelling.

### Ervaring met de CWI-dienstverlening

De samenwerking op het gebied van de vacaturemelding bij en de verwijzing van kandidaten vanuit het CWI wordt door de respondent als prettig en vruchtbaar ervaren. In de (korte) tijd dat mevrouw X werkzaam is bij de instelling zijn vanuit haar vestiging twee vacatures gemeld bij de CWI-vestiging. Deze vacaturemelding heeft telefonisch plaatsgevonden via de CWI-vacaturelijn.

Voor beide vacatures zijn vanuit het CWI meerdere kandidaten doorverwezen. Op verzoek van de instelling heeft er bij het CWI geen voorselectie plaatsgevonden. De instelling is van mening dat zij zelf, tijdens de briefselectie en later in de gesprekken met kandidaten, goed kunnen bepalen wie bij de instelling past. De kandidaten die via het CWI in beeld kwamen, bleken over het algemeen goed aan te sluiten bij het functieprofiel dat voor de vacatures werd gehanteerd. Het gevolg hiervan was dat beide functies konden worden vervuld via de CWI-vacaturelijn. *“Het telefonisch melden van de vacatures gaat makkelijk en ook heel snel. Bovendien is het in ons geval ook heel effectief verlopen: de kandidaten die op beide vacatures gereageerd hebben, sloten goed aan op de gevraagde competenties. Met name doordat ik een vast aanspreekpunt binnen de CWI-vestiging heb, verlopen de ‘service’ en de dienstverlening vanuit het CWI soepel.”* aldus mevrouw X.

Als positief punt werd verder naar voren gebracht dat er sprake was van **nazorg** vanuit het CWI. Na afloop van de sollicitatieprocedure is op initiatief van de contactpersoon van

<sup>13</sup> ZorgpleinNoord is voortgekomen uit de voormalige landelijke structuur van tripartite sector overleggen (TSO's) in de zorg. Hierin werkten werkgevers, vakbonden en de voormalige arbeidsvoorziening tot voor enkele jaren geleden nog samen op het gebied van de stimulering van de werking van de regionale arbeidsmarkt voor de zorg. Door het wegvallen van de subsidiëring vanuit het ministerie van VWS heeft een sanering plaatsgevonden en worden de meeste van de resterende regionale structuren uitsluitend nog door werkgevers 'gedragen'.

het CWI contact met mevrouw X opgenomen om de ervaringen gedurende de gehele procedure door te nemen. Enerzijds werd in dit telefonische contact inzicht gevraagd in de kandidaten die uiteindelijk hadden gereageerd op de vacature en diegenen onder hen die door de instelling uitgenodigd waren voor een gesprek. Anderzijds werd mevrouw X in de gelegenheid gesteld om een oordeel te geven over de kwaliteit van de 'geleverde' kandidaten, de procedure die aan de kant van het CWI werd gehanteerd en eventuele verbeterpunten in de dienstverlening vanuit het CWI.

Op grond van de goede ervaringen die mevrouw X met de vacaturelijn van het CWI heeft opgedaan, wordt het melden van vacatures voor ondersteunende functies bij het CWI inmiddels als een 'vanzelfsprekendheid' beschouwd. In voorkomende gevallen zal dezelfde procedure via de vacaturelijn worden gehanteerd als bij de voornoemde twee vacatures. Dit impliceert dat het CWI in dit geval een positie 'veroverd' heeft binnen het geheel aan wervingskanalen die door de instelling worden gebruikt. Mevrouw X merkte hierbij overigens wel op dat een nog actievere benadering vanuit het CWI op zijn plaats is. *"Ik ben van mening dat het CWI in de richting van instellingen als de onze een te passieve en afwachtende houding aanneemt. We zouden door het CWI meer 'geprikkeld' kunnen worden om ook voor andere vacatures dan alleen voor lagere functies gebruik te maken van hun dienstverlening."*

## Case 6 Projectmatig gebruik van branchespecifieke opleidingsstructuren: SPOS Rotterdam

### Kenmerken organisatie

De Stichting Samenwerkingsverband Praktijkopleiding Schilderen (SPOS) Rotterdam is het samenwerkingsverband van de schilderbranche in het Rijnmondgebied en telt ongeveer 90 aangesloten schildersbedrijven. Dergelijke samenwerkingsverbanden in de schilderbranche zijn eind jaren tachtig opgericht, in navolging van de bouwsector (zie case 1). Net als in de bouwsector hadden individuele bedrijven in de schildersbranche moeite met het bieden van een gedegen, complete opleiding aan leerling-schilders. Door samenwerking kon men de opleidingsmogelijkheden uitbreiden en verbeteren en daarnaast zorg dragen voor voldoende instroom van leerlingen. Het SPOS – in 1986 opgericht – werft en selecteert nieuwe instroom voor BBL-opleidingstrajecten.

Het SPOS verzorgt BBL-opleidingen van verschillend niveau voor jongeren tot en met 19 jaar, resulterend in het diploma assistent-schilder, schilder of gezelschapsschilder. Jaarlijks beginnen ongeveer 50 schoolverlaters met een van de drie opleidingen. Zij volgen in principe eerst een voorschakeltraject, daarna gaan ze een dag in de week naar school en werken ze vier dagen in de praktijk. Het theoretische gedeelte wordt verzorgd door het ROC. Het SPOS verzorgt het praktijkgedeelte, zowel op de eigen werkplaats als op locatie bij de aangesloten schildersbedrijven. De leerlingen zijn in dienst van het SPOS. Zij worden gedetacheerd bij één van de bij het SPOS aangesloten schildersbedrijven om praktijkervaring op te doen. Veel leerlingen treden bij goed functioneren in dienst bij hun leerbedrijf, na afloop van het dienstverband met SPOS.

### Het CWI als wervingskanaal

Leerlingen komen via verschillende kanalen bij het SPOS terecht. Het grootste gedeelte komt rechtstreeks van een VMBO opleiding. Zij kennen het SPOS van voorlichting op school, of van een banenmarkt of -beurs. Daarnaast melden veel jongeren zich via de website van het SPOS. Ook komt het voor dat jongeren zich melden bij een schildersbedrijf, die ze vervolgens doorverwijst naar het SPOS.

Naast bovenstaande kanalen is ook het CWI een wervingskanaal voor het SPOS. Er is sprake van een goede samenwerking tussen beide partijen. Het SPOS heeft een doorlopende vacature op de website van het CWI staan waar werkzoekenden op kunnen reageren. Het betreft hier een open vacature, de naam en gegevens van het SPOS zijn vermeld. Geïnteresseerden kunnen direct contact opnemen met het SPOS, er vindt geen selectie plaats door het CWI. De vacature kent een aantal criteria. Zo mag de sollicitant niet ouder zijn dan achttien jaar. De vacature is dan ook voornamelijk bedoeld voor schoolverlaters die het CWI gebruiken om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt.

Mevrouw Van der Kuijl, leerlingbegeleider van het SPOS, geeft aan dat de vacature op [werk.nl](http://werk.nl) weinig geschikte kandidaten oplevert. *“In de periode van november 2005 tot maart 2006 heb ik zeven sollicitaties ontvangen via [werk.nl](http://werk.nl). Tussen die zeven mensen zal misschien één geschikte kandidaat hebben gezeten. Hoewel wij in de vacature duidelijk aangeven wat de criteria zijn, reageren toch vaak mensen die te oud zijn. Onze eigen website levert veel meer geschikte kandidaten op.”*

### Het Saturnusproject

Werkzoekende jongeren die ingeschreven staan bij het CWI kunnen dus via [werk.nl](http://werk.nl) terecht komen bij het SPOS. Naast deze reguliere werving probeert het SPOS ook op projectmatige wijze werkloze jongeren aan te trekken voor het schildersvak. Het Saturnusproject Schilderen is een driejarig project dat eind 2004 van start is gegaan in de gemeente Rotterdam. Doel van het project is het verminderen van de jeugdwerkloosheid door werkloze jongeren tot 23 jaar aan een startkwalificatie en vervolgens een vaste baan te helpen. Daarnaast is het de bedoeling om via dit project de instroom in de schildersbranche op peil te houden. Ook in die branche is er namelijk sprake van toenemende vergrijzing en ontgroening.

De werving en selectie van kandidaten vindt gefaseerd plaats. Allereerst werven de klantmanagers van de afdeling Sociale Zaken en Werk van de gemeente Rotterdam (hierna SoZaWe) kandidaten uit het WWB-bestand van de gemeente. Het bemiddelingsbureau voor langdurig werklozen BV Aanbouw Rijnmond (hierna Aanbouw genoemd) verzorgt vervolgens in samenwerking met het SPOS een informatiebijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst krijgen de kandidaten informatie over de inhoud van het Saturnusproject en over wat deelname hieraan voor hen kan betekenen. Geïnteresseerden kunnen vervolgens solliciteren. Zij doorlopen een sollicitatieprocedure die bestaat uit een gesprek, een niveautest en een medische keuring. De geselecteerde jongeren stellen in samenwerking met het SPOS en Aanbouw een persoonlijk opleidingsplan op, waarin zowel vakinhoudelijke als sociale leerdoelen zijn opgenomen. Wanneer dit is ondertekend, begint het opleidingstraject. Aan dit traject is een baangarantie verbonden.

Gedurende het elf weken durende opleidingstraject wordt het vakinhoudelijke praktijkgedeelte verzorgd door het SPOS en de sociale trainingen door Aanbouw. Deze 'constructie' blijft overigens tijdens het gehele project in stand. Aanbouw verzorgt via jobcoaches de sociale begeleiding en het SPOS de vakinhoudelijke begeleiding. Mevrouw Van der Kuijl omschrijft de samenwerking met Aanbouw als bijzonder prettig. De contacten zijn goed en er vindt geregeld overleg plaats. Na dit eerste opleidingstraject zal de groep deelnemers gedurende drie maanden op een (gemeentelijk) additioneel project praktijkervaring opdoen. Dit gebeurt onder begeleiding van een vakbekwame instructeur van het SPOS. Tot en met deze stageperiode behoudt de deelnemer zijn uitkering. Wanneer de deelnemer doorstroomt naar een werkervaringsplaats verandert dit. Hij wordt dan door Aanbouw voor maximaal zes maanden 'gedetacheerd' bij een, wederom bij het SPOS aangesloten schildersbedrijf en ontvangt een salaris van 110% van het minimumloonniveau. Wanneer deze fase is afgesloten kan de deelnemer zijn startkwalificatie behalen voor een 'regulier' BBL-traject van het SPOS. De leerling treedt vervolgens in dienst bij het SPOS en volgt een opleiding tot (assistent) schilder. Een belangrijk onderdeel van het contract is dat naast vijf praktijkscholingdagen de leerling verplicht twee avonden per week theorieonderwijs zal volgen.

Het project is in de kern succesvol en vindt inmiddels navolging in andere sectoren en gemeenten. In het beginjaar van het project zijn vijftien werkloze jongeren gestart met het project. Tien van hen zijn inmiddels in dienst van het SPOS en begonnen met een duale beroepsopleiding. Maar volgens het SPOS blijven er kansen liggen. Eind september 2005 zijn twintig nieuwe deelnemers gestart, hiervan zijn er echter nog maar zes over. Bovendien is plek voor meer kandidaten, maar die worden niet aangeleverd. De directeur van het SPOS, de heer Van der Geest begrijpt niet dat die plaatsen niet opgevuld kunnen worden. *"De media schreeuwt de laatste tijd moord en brand over de situatie in Rotterdam. Over de vele werkloze jongeren die problemen veroorzaken. Wij kunnen met het Saturnusproject ieder jaar tientallen jongeren aan een vaste baan helpen. Hoe kan het dat daar dan geen kandidaten voor te vinden zijn?"*

Naast het aantal, is mevrouw Van der Kuijl kritisch over de geschiktheid en motivatie van een deel van de kandidaten die in beeld komt. *"Aanbouw doet de eerste selectie en nodigt bijvoorbeeld twintig mensen uit voor een informatiebijeenkomst, maar veel kandidaten komen daar niet opdagen. Na de informatiemiddag valt weer een gedeelte van de kandidaten af. Sommigen die komen wel, maar zeggen meteen last van de rug te hebben of liever heftruckchauffeur te worden. En dit is nog maar de beginperiode. Zo vallen er telkens mensen af en blijft er maar weinig over. Het zijn natuurlijk ook vaak de 'moeilijke gevallen'. Oud-gedetineerden, jongeren met allerlei problemen. Probeer die maar eens elke ochtend vroeg op het werk te krijgen. Sommigen zijn niet sociaal krachtig genoeg. Anderen die willen gewoonweg niet en soms ligt het vak iemand niet. Je moet het natuurlijk wel in je hebben een goede schilder te worden."*

De kandidaten voor het Saturnusproject mogen niet ouder zijn dan tweeëntwintig jaar en moeten ingeschreven staan bij SoZaWe. Er zijn gewoonweg niet voldoende mensen die aan die criteria voldoen. Mevrouw Van der Kuijl is daar verbaasd over. *"Je ziet jongeren op straat lopen waarvan duidelijk is dat ze niet werken, ze hangen maar wat rond. Maar blijkbaar ontvangen die geen uitkering. Vraag me niet waar ze hun geld vandaan halen,*

*maar ze staan niet ingeschreven bij Sociale Zaken.”*

Maar volgens mevrouw Van der Kuijl zou de werving en selectie voortvarender aangepakt kunnen worden. *“De klantmanagers van SoZaWe weten de kandidaten niet voldoende te motiveren. Werkloze jongeren krijgen opgedragen deel te nemen aan het Saturnusproject. De informatie van de klantmanager naar de jongere is weinig motiverend. Maar het is juist belangrijk dat de jongeren gemotiveerd worden. Dat duidelijk is wat het project hun te bieden heeft, namelijk een vaste baan. Ze moeten willen komen, niet alleen omdat het een verplichting is. Ik heb laatst op een vergadering voorgesteld dat wij, SPOS en Aanbouw, voorlichting geven op locatie, dus bij SoZaWe ‘thuis’. We kunnen de jongeren dan uitleggen wat we te bieden hebben. We leveren ze een toekomst, dat moet overkomen.”*

Dat de opzet van het Saturnusproject goed is laat mevrouw Van der Kuijl geen twijfel over bestaan: *“De opzet van het project, de doelstellingen, het is allemaal perfect. Maar we moeten hard werken aan het werven van kandidaten en nog belangrijker: het motiveren van kandidaten.”*

## Case 7 Ervaringen van Schuurman Schoenen met de vraaggerichte benadering vanuit het CWI

### Kenmerken van het bedrijf

Schuurman Schoenen is een keten van schoenwinkels in het noorden en oosten van het land. In de winkels van Schuurman Schoenen worden kinder-, dames- en herenschoenen uit het middensegment verkocht. Hierin onderscheidt Schuurman Schoenen zich van de bekende 'prijsvechters' op de schoenenmarkt zoals De Schoenenreus en Scapino.

Schuurman Schoenen is een familiebedrijf. Bijna vijftig jaar geleden werd de eerste winkel in het Gelderse Borculo geopend. Tot de bedrijfsopvolging door de zoon van de toenmalige oprichter – ongeveer vijftien jaar geleden – was dit de enige winkel. Deze bedrijfsopvolging leidde een drastische wijziging van de strategie van de onderneming in. Om invloed uit te kunnen oefenen op de marges van schoenen, wordt sindsdien een beleid van gestage groei gevoerd. Dit heeft geleid tot een proces van 'filialisering'. Inmiddels bestaat het bedrijf Schuurman Schoenen uit dertig filialen.

De uitbreiding van het aantal winkels volgt een ruimtelijk patroon. De eerste nieuwe filialen werden geopend in de Achterhoek. Daarna was Twente aan de beurt. Vervolgens werden filialen in Drenthe en Groningen geopend. In augustus van dit jaar wordt het aantal filialen met nog eens vier uitgebreid. Dan worden nieuwe winkels geopend in Arnhem, Zutphen, Lichtenvoorde en Hardenberg.

### Kenmerken en ontwikkelingen personeel

Het bovenstaande proces van filialisering heeft zich gemanifesteerd in een voortdurende vraag naar nieuw personeel voor de winkels. Op iedere (nieuwe) vestiging van Schuurman Schoenen werken tussen de tien en twintig mensen, voornamelijk verkooppersoneel en enkele magazijnmedewerkers. Deze hebben allemaal een parttime aanstelling. Daarnaast telt elke vestiging een filiaalmanager en een assistent-manager. De filialen worden 'aangestuurd' vanuit het hoofdkantoor in Borculo. Momenteel telt de hele onderneming ruim 400 medewerkers.

In de afgelopen twee jaar zijn ongeveer 175 nieuwe medewerkers ingestroomd bij Schuurman Schoenen, nagenoeg allemaal door de voornoemde uitbreiding van het aantal filialen. Wanneer een nieuwe vestiging wordt geopend, worden eerst de filiaalmanager en de assistent-manager aangesteld. Deze managers werken doorgaans al enige tijd voor het bedrijf. Zij worden intern opgeleid voor het leiden van een filiaal. De werving en selectie van het personeel voor de nieuwe vestiging wordt gecoördineerd door de HRM-manager op het hoofdkantoor van Schuurman Schoenen. Deze betreft de filiaalmanager en de assistent-manager bij de selectie van de aan te stellen medewerkers voor 'hun' vestiging.

### Oorspong van het contact met het CWI

Sinds ongeveer tweeëneenhalf jaar speelt het CWI een belangrijke rol als wervingskanaal voor nieuwe medewerkers van Schuurman Schoenen. HRM-manager de heer B. Wiltvank over het ontstaan van de contacten met het CWI: *"Voorheen deden wij de werving van het personeel geheel zelf. Dat betekende dat wij advertenties plaatsten in lokale en regionale kranten en posters ophingen met 'medewerkers gevraagd' erop. Zolang we één winkel per keer openden, ging dit nog wel. Maar toen we in de omgeving van Emmen vijf nieuwe winkels tegelijkertijd openden, stond wij voor de keuze: de afdeling personeelszaken verdrievoudigen of hulp van buitenaf inroepen."*

Bij toeval stuitte de heer Wiltvank op dat moment op een advertentie van het CWI in een landelijk dagblad<sup>14</sup>. *"In de advertentie blies het CWI nogal hoog van de toren. Ze stelden dat ze het vanaf nu anders aan zouden pakken, dat ze werkgevers van goed personeel konden voorzien. Ik dacht: "maak dat maar eens waar!"* Jaren terug had de heer Wiltvank een paar slechte ervaringen opgedaan met het Arbeidsbureau, sindsdien had hij nooit meer echt overwogen gebruik te maken van hun diensten. Maar dat was lang geleden en

<sup>14</sup> We veronderstellen dat het hier om een advertentie ging die onderdeel uitmaakte van de publiciteitscampagne in het kader van het Vacatureoffensief van het CWI.

aangezien er nu snel, veel mensen nodig waren besloot de heer Wiltvank contact op te nemen met de CWI-vestiging in Emmen. In een persoonlijk gesprek met de contactpersoon van deze CWI-vestiging volgde verdere uitleg over de mogelijkheden van het CWI en de werkwijze die bij het bemiddelen en vervullen van vacatures wordt gehanteerd. *“Het verhaal van de CWI-medewerker was heel overtuigend. Ik heb toen besloten om met het CWI in zee te gaan. We hebben in één keer veertig vacatures gemeld bij twee CWI's. En in een mum van tijd waren al deze vacatures via het CWI vervuld! Ik was vanzelfsprekend uitermate tevreden over de dienstverlening van het CWI in Emmen en Almelo”*, aldus de heer Wiltvank.

### Ervaringen met de bemiddelingsactiviteiten

De positieve ervaringen met de Emmense vestiging van het CWI hebben Schuurman Schoenen ertoe gebracht de samenwerking met het CWI steeds verder uit te breiden. Dit betekende dat ook CWI-vestigingen in andere plaatsen werden benaderd voor het melden en vervullen van vacatures voor de nieuw te openen winkels. De contactpersoon van de CWI-vestiging in Emmen fungeerde daarbij als 'smeermiddel' naar andere CWI-vestigingen. Deze zorgde ervoor dat het bedrijf contact kreeg met de juiste personen binnen deze vestigingen.

De heer Wiltvank is van mening dat de persoonlijke vorm van dienstverlening een belangrijke verklaring vormt voor de positieve ervaringen met het CWI. *“De één-op-één contacten zijn van zeer groot belang voor het succes van de samenwerking met het CWI. Het klikt gewoon goed met onze vaste contactpersoon binnen het CWI. Deze contactpersoon en nog een andere medewerker van het CWI heb ik ook uitgenodigd om eens te komen kijken in een filiaal van ons bedrijf. Tijdens dit bezoek heb ik ze laten zien hoe onze winkels eruit zien, hoe we werken en wat voor mensen ik zoek. Dat hebben ze goed opgepikt.”*

Wat de kenmerken van het te werven verkooppersoneel aangaat, streeft Schuurman Schoenen naar een goede 'mix' van leeftijden. De heer Wiltvank: *“Ik ben van mening dat het personeel in onze schoenwinkels een afspiegeling moet zijn van de samenleving. En wij zoeken dus niet alleen maar jongeren. Bij het CWI is men dan ook erg blij dat zij bij ons ook oudere werkzoekenden kunnen plaatsen.”*

De medewerker van de CWI-vestiging in Emmen heeft ook bewerkstelligd dat Schuurman Schoenen sinds eind 2005 beschikt over een landelijke accountmanager. *“Wanneer we een nieuwe vestiging gaan openen, bel ik onze landelijke accountmanager op. Hij regelt dan voor ons een vaste contactpersoon bij de plaatselijke CWI. Er is een landelijk profiel beschikbaar van Schuurman Schoenen. Dus men weet meteen wie wij zijn, wat we doen en wat we zoeken. De benodigde functieprofielen zijn er al, ik hoef eigenlijk niks meer te doen. We hangen nog wel plakaten op, net als vroeger, maar daar staat tegenwoordig het adres en telefoonnummer van het plaatselijke CWI-kantoor op. Daar komen alle sollicitaties binnen. Het CWI doet vervolgens een eerste selectie op basis van het profiel van de kandidaat. Past dat bij de vacature, dan volgt een persoonlijk gesprek met een CWI-medewerker. Er blijven dan een paar kandidaten over, die worden aan ons overgedragen. Ik doe vervolgens – in samenspraak met de beide managers van de vestiging – de laatste selectieronde.”*

Het contact met de contactpersoon van het CWI wordt door de heer Wiltvank als prettig en constructief ervaren. *“Je hebt toch vrij intensief contact met de contactpersoon. Nadat de kandidaten voor vacatures door het CWI zijn aangeleverd en wij de selectie gemaakt hebben, belt onze contactpersoon vaak nog even. We spreken dan nog een keer door hoe alles is verlopen.”*

Tot nu toe zijn er vooral ervaringen met de CWI-dienstverlening opgedaan bij het uitbreiden van het aantal filialen. Inmiddels wordt ook een beroep op het CWI gedaan als er sprake is van een vervangingsvraag door het vertrek of vervroegde uittreding van zittende medewerkers. *“Ook daarmee hebben we inmiddels goede ervaringen opgedaan. We kunnen dan natuurlijk geen vier weken wachten voordat er kandidaten aangereikt worden. Maar tot dusver heeft het CWI zich keurig gehouden aan de afgesproken 72*

*uur.”*

De heer Wiltvank ziet dat de verschillende CWI's werk maken van de 'vraaggerichte' benadering. Er worden werkgeversteams ingericht, een werkgever kan makkelijker binnenlopen op de vestiging of even telefonisch contact opnemen. Dit staat vaak nog in de kinderschoenen, maar men is er druk mee bezig. De heer Wiltvank signaleert een duidelijke tendens van meer aandacht voor de werkgever. *“Ik heb echt het idee dat ze de werkgevers hebben herontdekt.”*