

Optimalisering van re-integratie- dienstverlening in relatie tot werkgevers

Rapportage in het kader van het RaakPro Onderzoeksprogramma 'PROreact: Versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening'.
Deelonderzoek 2, Fase 1

Proreact is een Raak Pro onderzoeksprogramma, met financiële ondersteuning van de Stichting Kennisontwikkeling HBO, management door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA).

Datum	30 mei 2013
Auteurs	Ellen van Wijk Martijn van Emmerik met bijdragen van Femke Giesen; Johny Vanschoren; Reinier Roosjen
Rapportnummer	051.01120/01.01 R13-10796
Aantal pagina's	45

Contact	TNO	PROreact
Telefoon	Martijn van Emmerik	Johny Vanschoren
Email	088 866 58 76	088 507 19 09
	martijn.vanemmerik@tno.nl	j.vanschoren@fontys.nl

TNO Gezond Leven	Fontys Hogeschool
Polarisavenue 151	Rachelsmolen 1, gebouw R1
2132 JJ Hoofddorp	5612 MA Eindhoven
Postbus 718	Postbus 347
2130 AS Hoofddorp	5600 AH Eindhoven

www.tno.nl	www.proreact.nl
--	--

ISBN nummer 978-90-5986-431-3

Uitgave van Fontys hogescholen en TNO het kader van het project 'PROreact', Raak Pro onderzoeksprogramma "Versterking van de professionaliteit in de re-integratie van bijstandsklanten met (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt"

© 2013 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Voorwoord

Re-integratiedienstverlening voor bijstandsklanten is sterk in beweging. Gemeentelijke sociale diensten vernieuwen en versterken hun activiteiten gericht op effectievere uitstroom naar de arbeidsmarkt. In het kader van veranderende wetgeving en forse bezuinigingen versterken gemeenten de samenwerking tussen hun sociale diensten en de publieke re-integratiebedrijven (sociale werkvoorziening). Voor de doelgroep "bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt" is een intensievere re-integratie ondersteuning nodig om duurzame uitstroom naar werk te realiseren. Voor een deel van deze doelgroep is werk niet haalbaar, activering naar maatschappelijk participatie is voor deze groep een waardevol perspectief.

Nieuwe en effectievere dienstverlening vraagt ook versterking van de professionaliteit van de dienstverlening en de dienstverleners: gemeentelijke klantmanagers en re-integratiecoaches bij (publieke) re-integratiebedrijven. Om meer inzicht te krijgen in de dienstverlening, de fricties die aanwezig zijn in dit werk en wat elementen zijn voor optimale dienstverlening, heeft Fontys hogescholen in samenwerking met de beroepspraktijk en andere onderzoeksinstituten een vierjarig onderzoeksprogramma opgezet onder de naam PROreact.

In de eerste twee jaren (2011-2013) zijn onderzoeksactiviteiten uitgevoerd met als doel meer inzicht krijgen in de feitelijke dienstverlening en de elementen die belangrijk zijn in het versterken van de professionaliteit van medewerkers en het professionaliseringsproces binnen de betrokken organisaties. Op basis hiervan wordt een implementatieplan opgesteld in samenwerking met de beroepspraktijk om de professionaliteit in de dienstverlening te versterken. In de komende periode (2013-2015) wordt dit implementatieplan nader uitgewerkt en gerealiseerd, in combinatie met onderzoek naar de effecten hiervan.

Deze publicatie is gebaseerd op een literatuurstudie, een inventarisatie van gehanteerde praktijken binnen het PROreact consortium, en interviews met 30 bemiddelaars en 51 werkgevers die bijstandsklanten met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar werk. De inventarisatie levert een duidelijk overzicht van de verschillende manieren waarop organisaties de werkgeversbenadering vormgeven. De concrete ervaringen van de bemiddelaars en werkgevers hebben bovendien een breed palet aan effectieve handelingsrepertoires opgeleverd. Wij willen de deelnemende organisaties en bedrijven daarom van harte bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd onder de leiding van dr. Martijn van Emmerik, onderzoeker bij TNO Hoofddorp in samenwerking met zijn collega dr. Ellen van Wijk en met hulp van studenten en docenten van Fontys. In deze publicatie geven zij handreikingen voor het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers.

Meer informatie over het onderzoeksprogramma PROreact kan men vinden op de website www.proreact.nl. Via deze website worden deze en andere publicaties ter inzage gesteld.

Een belangrijk deel van de financiering van dit onderzoeksprogramma wordt verleend vanuit de Stichting Kennisontwikkeling HBO (SKO) in het kader van stimuleringsregeling RAAK Pro, uitgevoerd door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA).

Dr. Martijn van Emmerik, onderzoeker TNO Hoofddorp;
Drs. Johny Vanschoren, associatie lector Fontys Hogeschool HRM/psychologie en Sociale Studies,
Projectleider PROreact, "Versterking van professionaliteit in de re-integratiedienstverlening"

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1	Introductie.....7
1.1	Versterking van de professionaliteit: dienstverlening aan werkgevers7
1.2	Activiteiten8
1.3	Leeswijzer.....8
2	Werkgeversbenaderingen.....9
2.1	Uitkomsten literatuurstudie9
2.2	De praktijk binnen de PROreact gemeenten.....13
2.3	Overzicht20
3	Methode23
3.1	Kritische Incidenten Techniek23
3.2	Vraagstelling23
3.3	Selectie van de respondenten23
3.4	Vragenlijst.....24
3.5	Analyse.....25
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit.....25
4	Uitkomsten Kritische Incidenten Onderzoek27
4.1	Inleiding27
4.2	De respondenten27
4.3	Hoe worden werkgevers betrokken om mensen uit de doelgroepen aan te nemen?28
4.4	Hoe kan een goede matching worden bevorderd?31
4.5	Hoe wordt duurzaamheid van de plaatsing bevorderd?33
4.6	Is er een verschil tussen individuele plaatsingen en groepsplaatsingen?35
5	Conclusies en discussie37
6	Literatuur41
A	Bijlage.....43

Samenvatting

Dit is de formele rapportage van fase 1 van deelonderzoek 2 in het PROreact Onderzoeksprogramma 'Versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening'. Het programma bestaat uit twee deelonderzoeken die in samenhang met elkaar worden uitgevoerd en elk uit twee fasen bestaan. In deelonderzoek 1 ligt de focus op re-integratiedienstverlening aan re-integratieklanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Deelonderzoek 2 is gericht op de dienstverlening aan werkgevers in relatie tot de bemiddeling van deze re-integratieklanten.

Op grond van een literatuurstudie, een inventarisatie van gehanteerde praktijken binnen het PROreact consortium, en interviews met 30 bemiddelaars en 51 bedrijven is een inventarisatie gemaakt van de versterkers van de professionaliteit van bemiddelaars die zich bezig houden met de werkgeversbenadering. In de werkgeversbenadering onderscheiden we drie fasen, te weten: het motiveren van de werkgever, de matching en de nazorg. Het onderzoek laat zien dat een integrale benadering die oog heeft voor de vraag van de werkgever en die van de cliënt het best lijkt te passen bij het plaatsen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis van concrete ervaringen van bemiddelaars en werkgevers is een breed palet aan effectieve handelingsrepertoires in kaart gebracht. Welke repertoires ingezet moeten worden is afhankelijk van de mogelijkheden en ervaring van de werkgever. Voor een optimale dienstverlening lijkt het van belang dat professionals het totale repertoire beheersen en dat het proces geborgd wordt in de organisatie door het opstellen van protocollen en overleggen. Om continuïteit in het proces te waarborgen is een goede informatieoverdracht van belang. Een kennismanagementsysteem kan hier ondersteuning bij bieden.

1 Introductie

Het PROreact Onderzoeksprogramma 'Versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening' bestaat uit twee deelonderzoeken die in samenhang met elkaar worden uitgevoerd en elk uit twee fasen bestaan. In deelonderzoek 1 ligt de focus op re-integratiedienstverlening aan re-integratieklanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In deelonderzoek 2 focussen we op de dienstverlening aan werkgevers in relatie tot de bemiddeling van deze re-integratieklanten.

Dit is de eerste formele rapportage van deelonderzoek 2. Hierin geven we een inventarisatie van verschillende werkgeversbenaderingen zoals die in de literatuur zijn gevonden en zoals deze door de partners van het PROreact consortium (Fontys; Sociale diensten; en SW-organisaties in de gemeenten Helmond, Weert, en Tilburg) gehanteerd worden.

Vervolgens presenteren we de resultaten van gesprekken die we hadden met 30 re-integratiemedewerkers en 51 bedrijven over hun concrete ervaringen met de plaatsing van re-integratieklanten met grote afstand tot de arbeidsmarkt. In deze interviews, opgezet volgens de Critical Incident Technique (CIT), inventariseerden we de meer of minder effectieve gedragingen van klantmanagers en re-integratiecoaches bij de dienstverlening aan werkgevers. Op grond van deze uitkomsten inventariseren we wat passende versterkers zijn van de professionaliteit van bemiddelaars.

1.1 Versterking van de professionaliteit: dienstverlening aan werkgevers

In dit deelonderzoek staat het handelingsrepertoire van klantmanagers en re-integratiecoaches richting werkgevers centraal. We willen daarbij de volgende vijf vragen beantwoorden:

1. Wat zijn de kerntaken van klantmanagers en re-integratiecoaches bij de dienstverlening aan werkgevers als het gaat om individuele en collectieve plaatsingen voor het realiseren van duurzame plaatsingen?
 - a. Hoe is de samenwerking tussen beide groepen vorm gegeven?
 - b. Wat zijn de handelingsvraagstukken en ervaren fricties in de uitvoering van hun kerntaken en hoe gaan klantmanagers en re-integratiecoaches hiermee om?
2. Wat is volgens werkgevers en uitvoerenden de optimale dienstverlening aan werkgevers bij de plaatsing van re-integratieklanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt?
 - a. Welke antwoorden biedt de wetenschappelijke literatuur op de vraag naar optimale dienstverlening?
 - b. Welke eisen stelt dit aan het handelingsrepertoire en de expertise van klantmanagers en re-integratiecoaches enerzijds en aan organisatiebeleid en samenwerking anderzijds.
3. Wat zijn passende versterkers van de professionaliteit van klantmanagers en re-integratiecoaches, in de dienstverlening, ten behoeve van werkgevers?
4. Wat is de impact van de toepassing van de versterkers op de re-integratiedienstverlening ten behoeve van werkgevers?
5. Wat is de bruikbaarheid van de versterkers in andere dan de onderzochte lokale settings, en hoe kunnen het beroepsveld en het beroepsonderwijs bijdragen aan een versterking van de professionaliteit?

Het onderzoek bestaat uit twee fasen. In fase 1 richten we ons op het beantwoorden van vraag 1 t/m 3. Doel van deze fase is het verwerven van kennis en inzicht in de feitelijke en optimale re-integratiedienstverlening aan werkgevers en in de vertaling van die inzichten in versterkers van de professionaliteit van klantmanagers en re-integratiecoaches. In de volgende fase van het onderzoek (2013 t/m .. 2014) worden de vragen 4 en 5 beantwoord. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de gemeenten Helmond, Weert, en Tilburg.

1.2 Activiteiten

Literatuurstudie

In 2011 hebben we de literatuur doorzocht naar relevante nationale en internationale wetenschappelijke publicaties over re-integratiedienstverlening in relatie tot werkgevers. Op basis van de gevonden publicaties hebben we een eerste opzet gemaakt voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. We kunnen deze echter niet volledig beantwoorden op basis van literatuur. Zo hebben wij geen publicaties gevonden die ingaan op handelingsvraagstukken en ervaren fricties in de uitvoering. Bovendien heeft een deel van de potentieel interessante literatuur betrekking op aanpalende beroepsgroepen als "return to work" functionarissen. Ook is er literatuur die betrekking heeft op (andere) specifieke klantdoelgroepen zoals mensen met psychische of lichamelijke beperkingen. Tenslotte gaat een deel van de literatuur wel over het takenpakket, competenties en dergelijke, maar laat deze het aspect werkgeversbenadering buiten beschouwing.

Kritische Incidenten Techniek

Om de onderzoeksvragen 1 en 2 te beantwoorden is de Critical Incident Technique (CIT) gebruikt. Deze techniek stelt de individuele ervaring van de respondent centraal en richt zich door middel van open vragen op concrete ervaringen die als overwegend effectief of juist overwegend niet effectief zijn ervaren. De verzamelde gegevens zijn gedetailleerd en diepgaand. Omdat er nog weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de dienstverlening aan werkgevers door klantmanagers en re-integratiecoaches is de CIT een passende methode. De methode kan helpen de complexiteit van de werkgeversbenadering te vangen en onderscheid te maken in effectieve en minder effectieve handelingen. De gevonden effectieve handelingen volgens uitvoerenden en werkgevers geven vooral antwoord op vraag 2. De gevonden minder effectieve handelingen geven vooral antwoord op vraag 1. De antwoorden die verkregen worden met de CIT voor vraag 2 worden gecompleteerd met de resultaten uit de literatuurstudie en dienen als startpunt voor het beantwoorden van vraag 3 in een aantal panelsessies met deskundigen.

1.3 Leeswijzer

De kernparagrafen voor de lezer met weinig tijd zijn H1; §2.3; §3.1 en H5.

H1 bevat een korte context van het project gevolgd door de vraagstelling en de activiteiten die we in het kader hiervan uitgevoerd hebben. In hoofdstuk 2 beschrijven we de (inter)nationale literatuur alsmede de praktijk vanuit de bij het programma aangesloten organisaties. H3 gaat vervolgens in op de gehanteerde methode in het onderzoek waarna we in H4 de resultaten in detail bespreken. We eindigen in hoofdstuk 5 met een discussie van de uitkomsten in de context van de verschillende gevonden werkgeversbenaderingen.

2 Werkgeversbenaderingen

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt komen meestal niet makkelijk aan een baan zonder hulp. Het blijkt dat werkgevers die laaggeschoold werk aanbieden slechts voor 15% gebruik maken van uitkeringsgerechtigden (Culenaere, et al., 2012). Zolang de vacatures makkelijk te vervullen zijn met gekwalificeerde sollicitanten heeft een werkgever de mogelijkheid te kiezen. Een langdurig werkloze kandidaat zonder afgeronde opleiding heeft in een dergelijke concurrentiepositie meteen een grote achterstand. In zo'n situatie kan hulp van een re-integratiedienstverlener die effectief in staat is werkgevers te benaderen en kanalen op arbeidsplaatsen creëert doorslaggevend zijn om deze cirkel te doorbreken. Helemaal als we bedenken dat juist na een langere periode zonder werk de behoefte van werkzoekenden aan gerichte hulp toeneemt.

Gemeentelijke sociale diensten hebben de laatste jaren veel inspanningen geleverd om de dienstverlening naar werkgevers te intensiveren. Voorheen werd vooral een beroep gedaan op het UWV-werkbedrijf en de private uitzendbureaus. De doorstroming van bijstandsklanten langs deze kanalen blijft echter beperkt, vooral ten aanzien van WWB-klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Vandaar dat de gemeenten zelf nieuwe en eigen initiatieven ontwikkelen richting werkgevers. Vanuit MVO-principes (maatschappelijk verantwoord ondernemen) wordt extra aandacht gevraagd aan werkgevers. Anderzijds wordt de dienstverlening naar werkgevers uitgebreid en verbeterd.

Publieke re-integratiebedrijven (Sociale Werkvoorzieningen) hebben een langere traditie in het benaderen van werkgevers voor de Wsw-doelgroep (Wet sociale werkvoorziening) en in beperkte mate ook voor bijstandsklanten. Ook zij ontwikkelen op dit ogenblik nieuwe benaderingen die moeten bijdragen aan een betere doorstroming van WWB-klanten.

Het begrip "afstand tot de arbeidsmarkt" wordt door de betrokken partijen overigens verschillend ingevuld. In het kader van dit onderzoek hebben wij de volgende omschrijving gehanteerd: bijstandsklanten die extra aandacht en ondersteuning nodig hebben, in hun contacten met werkgevers, om een reguliere baan te verkrijgen en duurzaam te blijven werken. De extra aandacht en ondersteuning is gericht op het totale proces op weg naar de arbeidsmarkt met een duurzaam perspectief en omvat de volgende activiteiten:

- › zicht krijgen op vacatures en bedrijven die open staan voor deze doelgroep, het matchen van de oriëntatie en mogelijkheden van de bijstandsklanten met relevante vacatures en bedrijfscontacten;
- › het in contact brengen van de bijstandsklanten met deze bedrijven, ondersteuning in de sollicitatiefase, soms ook tijdens sollicitatiegesprekken én kort daarna;
- › ondersteuning nadat de bijstandsklant gestart is in een betaalde baan of in een re-integratietraject (werkervaring/scholing) met uitzicht op een betaalde baan (nazorg).

De ondersteuning die in de praktijk gegeven wordt in deze verschillende fases betreft zowel de ondersteuning naar de bijstandsklant zelf, als de ondersteuning van de werkgever.

2.1 Uitkomsten literatuurstudie

Hoewel we binnen het huidige project over re-integratie dienstverleners in brede zin praten leverde de literatuurstudie die we hebben gedaan vooral informatie op over de (gemeentelijke) klantmanager. Klantmanagers behoren tot de categorie ambtenaren die in de weten-

schappelijke theorieën ook wel wordt aangeduid met namen als *frontliniewerker* of *street-level bureaucrat*. Ze onderscheiden zich namelijk van andere ambtenaren omdat ze in direct contact met de burger werken (Van den Brink et al, 2011). In de literatuur komen we overigens een veelheid van verschillende namen tegen voor de persoon die contacten legt en onderhoudt met werkgevers. Bunt et al (2012) noemen onder andere de *werkmanager*; *accountmanager*; *arbeidsmakelaar*; en *acquisiteur*.

De functie van de klantmanager

Gemeenten voeren steeds vaker re-integratieactiviteiten in eigen beheer uit. Dat geldt met name voor de groepen met een betrekkelijk kleine afstand tot de arbeidsmarkt (Kok & Houkes, 2011). Gemeenten benaderen ook steeds vaker zelf werkgevers (Raad voor Werk en Inkomen, 2008). Volgens Kok & Houkes, (2011) kunnen zij dit ook beter zelf doen dan het werk uitbesteden aan re-integratiebedrijven. Gemeenten beschikken namelijk doorgaans over betere netwerken met werkgevers dan re-integratiebedrijven (Kok & Houkes, 2011). Deze veranderingen hebben grote gevolgen voor de inhoud van het werk van de gemeentelijke klantmanagers. Zij moeten vaker dan voorheen cliënten coachen, trajecten registreren, alert zijn op kansen en signalen 'uit de markt' en verbindingen leggen met interne en externe netwerken (Fermin, Piek, Sanders, 2007).

De functie van de klantmanager wordt dus veelzijdiger, en dit zal met de komst van nieuwe wetgeving (in de lijn van het vervallen wetsvoorstel Werken naar vermogen), wat doelgroepverbreiding c.q. -verzwaren tot gevolg zal hebben, alleen maar toenemen. Klantmanagers worden geacht van veel verschillende markten thuis te zijn (De Gier, 2010). Dit blijkt ook uit hun takenpakket (afkomstig uit een vacaturetekst voor een klantmanager):

- Laten uitstromen van klanten (werkzoekenden met een WWB-uitkering) door diagnoses te stellen, te bepalen welk traject gevolgd moet worden, de regie te voeren over de uitvoering van het traject en klanten begeleiden, motiveren en activeren. Hieronder vallen de taken die onder het benaderen van werkgevers vallen.
- Onderzoeken of de voortzetting van uitkeringen en voorzieningen van klanten qua doelmatigheid legitiem is en eventueel daaruit voortvloeiende maatregelen uitvoeren.
- Op het gebied van rechtmatigheid beslissingen nemen over het al dan niet doorvoeren van een maatregel als deze van invloed kan zijn op het verloop van een traject.
- Actief meedenken over ontwikkeling of verbetering van instrumenten of beleid en informatie aanleveren voor managementrapportages.

De taak werkgeversbenadering: bij de klantmanager of een andere functionaris?

Ondanks dat werkgeversbenadering als één van de taken van klantmanagers wordt beschouwd, zien klantmanagers dit zelf niet altijd zo (Schultz, 2008). De ondervraagde klantmanagers in de VS geven ook geen prioriteit aan de werkgeversbenadering, vinden het niet belangrijk en voelen zich er niet comfortabel bij. Het is onbekend in welke mate dit ook het geval is bij Nederlandse klantmanagers. Bovendien is het de vraag of de taak werkgeversbenadering wel bij de klantmanager moet worden belegd. Er zijn aanwijzingen dat het effectiever is als deze taak wordt overgelaten aan een andere functionaris. Uit onderzoek van Hill (2005) blijkt namelijk dat de inzet van een specialist voor "job development", in Nederland vaak accountmanager genoemd, tot betere resultaten leidt (wat in dit geval is geoperationaliseerd als inkomsten van de klant). Dijkgraaf et al (2006) komt tot eenzelfde soort conclusie na bestudering van een zestal cases. Werkgevers willen dat er coördinatie plaatsvindt en een geïntegreerde benadering van werkgevers door één contactpersoon of accountmanager. Deze resultaten pleiten er dus voor om het benaderen van werkgevers te beleggen bij een accountmanager en niet bij de klantmanager. Aanvullend stellen Bunt, Kemper & Verveen (2007 in hun studie met casusbeschrijvingen van werkgeversbenaderingen door gemeenten dat werkgevers een sterke behoefte hebben aan centrale profilering. Een deel van

de werkgevers noemt bovendien het belang van intensieve communicatie: “eenmalig contact [volstaat] niet om een duurzame relatie op te bouwen [...]”.

Succesfactoren voor werkgeversbenadering

Er is in een aantal publicaties gerapporteerd over de wensen, behoeften en ervaringen van werkgevers ten aanzien van de dienstverlening bij het plaatsen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (Mallee et al, 2011; de Gier et al, 2008; de Gier, 2010; IWI (Inspectie Werk en Inkomen), 2010; Oldenhuis & Polstra, 2010). Over de visie van de uitvoerenden hierop is één publicatie bekend, dat van het Algemeen Keten Overleg, de Chain of Excellence (2007).

Uit deze publicaties komt naar voren dat werkgevers de volgende aspecten belangrijk vinden:

- Werkgevers willen één aanspreekpunt/contactpersoon, bij wie ze ook terecht kunnen met vragen en knelpunten op aanpalende terreinen (Mallee et al, 2011; Chain of excellence, 2007) en met wie ze een duurzame relatie kunnen opbouwen (de Gier et al, 2008).
- Verder wordt een klant- of vraaggerichte dienstverlening belangrijk gevonden (Chain of excellence, 2007; de Gier, 2010). Dat wil zeggen dat moet worden geredeneerd vanuit het belang van de werkgever en goed moet worden ingespeeld op de vraag van de werkgever (Mallee et al, 2011).
- Verder moet de dienstverlening blijvend actief, professioneel en snel zijn (Chain of excellence, 2007; Mallee et al, 2011; de Gier, 2010). De benadering en communicatie moet zo min mogelijk ambtelijk zijn (de Gier, 2010), maar juist zakelijk, open en integer (Chain of excellence, 2007).

De aanpak van de werkgeversbenadering moet worden afgestemd op het type werkgever. De motivatie van een werkgever om mensen uit de doelgroep aan te nemen speelt bijvoorbeeld een grote rol (Freese, 2012). Ook blijkt uit onderzoek van Oldenhuis en Polstra (2010) dat de grootte van de werkgever en de sector voorspellende factoren zijn van hun intentie om mee te werken aan de re-integratie van uitkeringsgerechtigden. Zij hebben een enquête gehouden onder ruim duizend werkgevers in Noord Nederland. Bij kleine werkgevers speelt idealisme een rol en het voordeel van een alternatief wervings- en selectiekanaal. Werkgevers van middelgrote bedrijven zijn daarentegen met name geïnteresseerd in de financiële voordelen van re-integratietrajecten en zij zien deze als mogelijkheid om het personeelsbestand een betere afspiegeling van de samenleving te laten zijn. Zakelijke overwegingen zien we ook terug in de dienstverlening. In de sectoren zorg en onderwijs geldt vooral dat re-integratie overeenkomt met de daar geldende waarden als “iedereen verdient een kans”.

In een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners (Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen) op het terrein van werkgeversbenadering noemt IWI (2010) een aantal verbetermogelijkheden in de dienstverlening van gemeenten aan werkgevers. Het schort nogal eens aan de communicatie aan het begin en tijdens het traject. De werkgever krijgt vaak onvoldoende informatie over de instrumenten die ingezet kunnen worden en over de competenties van de kandidaat. Vaak ook ontbreekt een duidelijk aanspreekpunt. Verder gebeurt het lang niet altijd dat gemeenten tijdens het traject de vinger aan de pols houden. De IWI is van mening dat wanneer gemeenten deze verbeterpunten oppakken, zij het risico op uitval tot het minimum kunnen beperken. Aanvullend daarop stellen Freese et al. (2012) als verbeterpunt voor dat matchingsorganisaties niet alleen werken met een bestand van werkzoekenden, maar ook met een bestand met informatie over werkgevers. Die laatste informatie ligt nu vaak besloten bij specifieke medewerkers. Door deze te ontsluiten voor de

hele organisatie en vervolgens beide bestanden te koppelen kan matching bovendien effectiever plaatsvinden.

Benodigde competenties voor werkgeversbenadering

De rol van de klantmanager kan worden beschreven als een schakel tussen binnen- en buitenwereld (Van den Brink et al, 2011) of als een spin in het web, een schakel tussen werkgever, instanties en kandidaat (Cuijpers, 2005). Hij is een intermediair die moet kunnen schakelen en middelen tussen uiteenlopende en ongelijksoortige vereisten (Van den Brink et al, 2011).

Ook een Franse studie (Salognon, 2007) beschrijft de positie van de bemiddelaar op een vergelijkbare manier: intermediair tussen vraag en aanbod waarbij plaatsing veelal mogelijk is als hij of zij de vooroordelen en (te) hoge selectie-eisen van de werkgever weet te verminderen. Door het plaatsen van een kandidaat zonder competitie van anderen is veelal een succesvolle plaatsing te realiseren. De onderzoekster concludeert dat veel plaatsingen van 'niet te bemiddelen klanten' alsnog mogelijk worden door de vacature en de daarin gevraagde vaardigheden in overeenstemming te brengen met daadwerkelijk vereiste kwalificaties.

Een succesvolle werkgeversbenadering staat of valt dan ook met de kwaliteit van de contactfunctionaris (Bunt et al, 2007, Chain of excellence, 2007). Waar moet een contactfunctionaris (we spreken hier van contactfunctionaris omdat het niet in alle gevallen de klantmanager betreft die de werkgeversbenadering doet) aan voldoen?

1. De contactfunctionaris moet geen traditioneel ambtelijke mentaliteit hebben die zich kenmerkt door reactiviteit en bureaucratie. Het gaat namelijk niet zozeer om het toepassen van regelgeving, maar om het oplossen van problemen en het vinden van de juiste antwoorden op de behoeften van de werkgever (Salognon, 2007). Dit zijn andere competenties dan die waarop de klantmanagers van oudsher zijn geselecteerd (Chain of excellence, 2007).
2. Hij moet beschikken over goede communicatieve vaardigheden (Bunt et al 2007). Wat voor communicatieve vaardigheden de contactfunctionaris specifiek in huis moet hebben, blijkt bijvoorbeeld uit de beschrijving van de werkwijze van Helmond Actief (Laan & Kersten, 2007):
 - › hij geeft feitelijke info (individualiseert en geeft de werkzoekende een gezicht);
 - › benoemt en gaat in op weerstand (anticipeert, normaliseert en haalt de angel eruit);
 - › informeert neutraal over de positieve kanten van de werkzoekende (refereert aan sterke kanten);
 - › brengt een mogelijke positieve match onder woorden (positieveert);
 - › benoemt hulpbronnen en doet een concreet voorstel (compenseert en is reëel);
 - › gaat in op mogelijke twijfels bij de werkgever (preciseert).
3. Daarnaast is het belangrijk dat de contactfunctionaris zich kan inleven in de werkgever en diens taal kan spreken (Bunt et al, 2007; Salognon, 2007). Hij moet door diens bril kunnen kijken. Hij moet in een gesprek met een werkgever goed kunnen luisteren en niet aanbodgericht te werk gaan. Hij moet volledig doordrongen zijn van het werk- en denkperspectief van de werkgever (Chain of excellence, 2007).
4. Verder moet hij kennis hebben van het veld (arbeidsmarkt, re-integratiebeleid, lokale infrastructuur, scholing/opleiding) (Bunt et al, 2007) en hij moet zowel binnenshuis als bij de ketenpartners de weg weten en dingen geregeld kunnen krijgen voor de werkgever (Chain of excellence, 2007). Daarnaast moet hij kennis hebben van het bestand. Dit vergemakkelijkt het matches (Mallee et al, 2011).
5. Tot slot moet de contactfunctionaris een zakelijke houding hebben. Voor de werkgever geldt 'tijd is geld' dus moet alles gericht zijn op een concreet, zakelijk doel. De contactfunctionaris moet dit begrijpen en hiernaar handelen: duidelijk, to-the-point en gericht op

concrete afspraken (Chain of excellence, 2007). Doorlooptijden moeten zo kort mogelijk zijn. De personeelsbehoefte is immers vaak urgent. Ook is het van belang dat de contactfunctionaris investeert in follow ups en hiermee de werkgever op de hoogte houdt en het contact onderhoudt (Bunt et al, 2007). Hij moet investeren in een goed netwerk bij bedrijven (Dijkgraaf et al, 2006).

Dit laatste, een intensief en langdurig contact onderhouden met de werkgever blijkt een voorspeller van de kans dat de klant duurzaam uitstroomt uit de uitkering. Behncke, Frölich en Lechner (2007) hebben onderzocht wat het effect is van een intensief contact tussen klantmanager en werkgever op succesvolle re-integratie van de werkzoekende. Intensief contact is in deze studie geoperationaliseerd met het aantal telefoontjes en ontmoetingen en de mate waarin belangrijke informatie werd verzameld. Het bleek dat een intensief contact de uitstroomkans met 3%-punten deed toenemen en dat de uitstroom duurzaam was.

Fermin et al, 2007 hebben de competenties voor de klantmanager binnen het profiel werk in kaart gebracht. De vereiste basiscompetenties zijn klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerken en ondernemerschap. Voor het profiel werk zijn competenties nodig voor het naar buiten treden, de werkgeversbenadering. Dit zijn omgevingsbewustzijn, overtuigingskracht, netwerken, marktgerichtheid en onderhandelen. Voor het kunnen matchen moeten de (on)mogelijkheden van de klant snel en goed in beeld worden gebracht. Hiervoor zijn de competenties oordeelsvorming, probleemanalyse, luisteren en voortgangsbewaking van belang.

De Gier pleit ervoor om klantmanagers meer ruimte te geven om zich te verdiepen in zowel de klant als de werkgever. Dit vergt volgens hem een zekere mate van herprofessionalisering die indruist tegen de trend van protocolleren en het vinden aan en realiseren van targets en andere prestatiedoelstellingen (De Gier, 2010).

2.2 De praktijk binnen de PROreact gemeenten

Wij geven hierbij een beknopt overzicht van de werkgeversbenaderingen, zoals die gehanteerd worden door de organisaties die betrokken zijn in het PROreact onderzoek. Het betreft "brede" werkgeversbenaderingen voor behalve bijstandsklanten ook andere categorieën werkzoekenden. Daarnaast beschrijven wij ook de werkgeversbenaderingen die zich specifiek richten op de WWB-doelgroep met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. De verschillen tussen de benaderingen van de organisaties in het onderzoek hangen samen met de verschillende fases van het totale proces, met name:

- > de eerste contacten met een bedrijf (telefonische contacten, bedrijfsbezoeken);
- > de contacten in relatie tot vacaturematching, toeleiding en sollicitatie van bijstandsklanten;
- > de contacten na plaatsing in een bedrijf.

Hoe iedere organisatie hier vorm aan geeft lichten we toe in bijgaand overzicht.

2.2.1 Helmond

Het "Werkgeversplein Regio Helmond", de "matchingsunit" en het Servicepunt "Leren en Werken"

De gemeente Helmond heeft recent initiatief genomen, om in samenwerking met werkgeversverenigingen, het UWV, de Atlant Groep (SW-bedrijf) en andere gemeenten in de regio,

een “werkgeversplein”² in te richten. Doelstelling is om alle diensten van genoemde (en andere) organisaties richting werkgevers, samen te brengen in één loket, breed gericht op vacature invulling, werk naar werk vragen, opleidingsbehoeftes en andere P&O-vraagstukken. Uitgangspunt is dat werkgevers leidend zijn en dat alle diensten vraaggestuurd (vanuit werkgeversoptiek) worden verleend door het samenwerkingsverband. Doel is het bevorderen van uitstroom naar de arbeidsmarkt, voorkomen van instroom in de uitkering en dit voor alle werkzoekenden in de breedte.

Binnen het werkgeversplein werken “accountmanagers” die verantwoordelijk zijn voor de contacten met de werkgevers. Zij inventariseren de vragen van werkgevers, vacatures en andere P&O-vragen. Een deel van deze vragen worden individueel behandeld: bv. één vacature, één bedrijf. Sommige vragen worden projectmatig opgepakt (bv. meerdere vacatures, branchegerichte aanpak, etc.)

De werkgevers geven zelf aan of zij een voorkeur hebben voor bepaalde doelgroepen/diensten: werk-naar-werk-kandidaten, mensen met een recent arbeidsverleden (WW-ers), WWB-ers, mensen met een arbeidsbeperking, etc. De vacatures worden bekend gemaakt via een “vacature-overleg” waar verschillende organisaties aan deelnemen: UWV-werkcoaches, uitzendbureaus, Atlant-bedrijfscontactpersonen, de gemeente. Vanuit deze organisaties worden kandidaten aangeleverd voor individuele vacatures of projecten.

Daarnaast heeft de gemeentelijke afdeling “Werk en Inkomen” een “Matchingsunit” opgezet: een team van medewerkers die vanuit hun voorgaande functie als casemanager bekend zijn met de WWB-populatie. Zij hebben nu een specifieke functie – “matcher” - met als opdracht om uit het WWB-bestand, samen met andere casemanagers, geschikte kandidaten te zoeken voor de vacatures die worden aangeboden. Zij voeren gesprekken met deze kandidaten over de vacature, controleren of zij mogelijk geschikt zijn. De taken zijn uitdrukkelijk opgesplitst: de “acquisiteur” van het werkgeversplein heeft het contact met de werkgever, de “matcher” heeft het contact met de werkzoekende, niet met de werkgever. Intussen is bekend dat gewerkt wordt aan een doorontwikkeling van de Matchingsunit, waarbij de “matcher” in de toekomst wel contact heeft met werkgevers naar aanleiding van vacatures. Dat was niet het geval tijdens de onderzoeksperiode. De “Matchingsunit” werkt hoofdzakelijk met “de toppers” van het WWB-bestand, niet direct met WWB-klienten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

In aansluiting met het werkgeversplein is het “Servicepunt Leren en Werken” relevant, eveneens een initiatief van de gemeente in samenwerking met het UWV en met scholingsorganisaties (ROC en commerciële opleiders). Vanuit dit Servicepunt worden opleidingsprojecten opgezet en uitgevoerd, op uitdrukkelijke vraag van werkgevers, met ondersteuning van de “projectleiders”. Vanuit dit Servicepunt worden ook opleidingsprojecten opgezet in samenwerking met bedrijven, waarbij ruimte gegeven wordt aan laag- en ongeschoolde WWB-ers, om een basiskwalificatie te behalen via een gecombineerd traject opleiding en werkervaring (werken met behoud van uitkering). Gemeentelijke casemanagers, “matchers” en UWV-werkcoaches kunnen kandidaten hiervoor aandragen en onderhouden contacten met de werkgever, c.q. projectverantwoordelijken van het bedrijf, over hun kandidaten.

Integrale trajectbemiddeling (ITB)

In voorgaande jaren is in Helmond een specifieke methodiek werkgeversbenadering ontwikkeld, gericht op de doelgroep bijstandsklienten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Deze aanpak werd gehanteerd in het project “Helmond Actief”, door de gemeente opgezet in samenwerking met Fontys, bedoeld voor de onderkant van het WWB-bestand. Het project is omwille van de bezuinigingen recent afgebouwd; de specifieke werkgeversbenadering blijft

² <https://www.regiohelmondwerkt.nl/Werkgevers>

relevant en wordt via andere wegen toegepast binnen en buiten Helmond (zie verder). Sommige WWB-klienten hebben zodanige problematiek dat uitstroom naar werk (nog) niet haalbaar is. Bij een deel van deze doelgroep is uitstroom naar werk wel haalbaar (op kortere of langere termijn), maar dit vraagt een specifieke aanpak². Kenmerken hiervan zijn:

- › integrale aanpak: verbinding tussen het versterken van de capaciteiten van de werkzoekende (en hanteerbaar maken van problematiek) in combinatie met een instroomtraject, re-integratie in een bedrijfsomgeving (stage, werkervaring, opstap naar een reguliere baan); niet los van elkaar, maar zoveel als mogelijk op elkaar aansluitend én deels tegelijkertijd;
- › starten vanuit realistische wensen, rekening houdend met kwaliteiten, mogelijkheden en beperkingen van de WWB-er, hierbij een bedrijf zoeken dat kansen biedt voor een passend re-integratie-traject;
- › niet starten vanuit een vacature die dringend moet worden ingevuld, niet de werkzoekende in concurrentie plaatsen met andere werkzoekenden (die "beter" zijn): geen brede acquisitie;
- › wel contacten en relaties opbouwen met bedrijven waar behoefte is aan (meestal laaggeschoold) personeel, maar ook ruimte om een goede medewerker te worden: specifieke "jobhunting" benadering;
- › intensief contact met werkgevers, doorlopende ondersteuning tijdens in- en doorstroom en nazorg, werken vanuit belangen/perspectieven van de werkgever (economisch) én van de werkzoekende;
- › individueel en trajectmatig: iedere werkgever is anders, iedere werkzoekende is anders, dit veronderstelt een traject op maat van de betrokken partijen, met de nodige ondersteuning én bemiddeling om de verschillende perspectieven met elkaar te verbinden;
- › deze aanpak wordt gerealiseerd door "**trajectbemiddelaars**" die werken in opdracht van de gemeente.

Arbeidsmakelaar gemeente Helmond³

De gemeente Helmond heeft in samenwerking met Fontys de functie "**arbeidsmakelaar**" ontwikkeld, met als doel de uitstroomkansen voor WWB-klienten met grotere afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten. Hierbij wordt "projectmatig" gewerkt, afspraken met werkgevers over de potentiële instroom van deze doelgroep, waarbij er ruimte is voor re-integratie op de werkplek. Deze aanpak wordt gerealiseerd in combinatie met "Social Return": aanwervingsafspraken die in het kader van gemeentelijke aanbestedingsprojecten worden vastgesteld in verschillende branches: WMO-thuiszorg, groenaanleg/onderhoud, leerlingenvervoer, wegenonderhoud, schoonmaak, e.a. De arbeidsmakelaar geeft ondersteuning aan werkgevers bij de realisatie van de contractuele afspraken, in samenwerking met casemanagers en trajectbemiddelaars.

Deze aanpak wordt ook toegepast bij branchegerichte instroomprojecten, waardoor bijstandsklienten kansen krijgen via een gecombineerd werkervaring en scholingsproject die in groepsverband wordt uitgevoerd.

Ook in wijkgerichte projecten vervult de arbeidsmakelaar een belangrijke rol: contacten met zelfstandige ondernemers en kleine bedrijfjes op wijkniveau, ontwikkeling van buurtprojecten (werkervaring).

² Berg, H. van den, Denolf, L., Veer, K. van der, Vanschoren, J. (2005) *Integrale trajectbemiddeling: een methodiekbeschrijving*, Amsterdam, Jan Mets.

Laan, G. van der, Kersten, R., (2007) *Omdat het werkt: werkzame bestanddelen van een maatschappelijk re-integratieproject*, Apeldoorn, Garant.

³ http://docs.minszw.nl/pdf/102/2007/102_2007_1_16527.pdf

Atlant Groep: SW-bedrijf regio Helmond, met activiteiten voor WWB-klienten⁴

Heel de Atlant organisatie is gericht op werkgeversbenadering: directeuren en managers investeren in "social networking", geven visitekaartjes door aan de arbeidsmakelaars, die op hun beurt gesprekken voeren met bedrijfsverantwoordelijken over personele invulling (en aanpassing) van productieprocessen, de feitelijke invulling wordt gedaan door jobcoaches (SW) en participatiecoaches (WWB). Atlant benadert daarnaast ook werkgevers in het kader van de pilot loondispensatie. De MVO-organisatie "Atlant partnership", vormt de basis van de Atlant strategie. (zie voetnoot 5).

De Atlant Groep heeft het grootste deel van haar SW-productie afdelingen ondergebracht bij reguliere bedrijven. Bij sommige reguliere bedrijven wordt bijna de volledige productie uitgevoerd door SW-medewerkers met de nodige SW-werkleiding en persoonlijke begeleiding⁵. Bij andere bedrijven worden specifieke afdelingen ingericht, met aangepast werk en begeleiding gericht op SW-medewerkers.

Atlant plaatst binnen deze bedrijven en afdelingen, op tijdelijke basis ook WWB-ers in het kader van een werktraining, werkervaringstraject. In samenwerking met gemeentelijke klantmanagers voert Atlant twee projecten uit: Helmond@work; een workfirst benadering waarin het accent op activeren en handhaven ligt, en Helmond@development.

Atlant heeft een team van "**participatiecoaches**" die specifiek voor de WWB-doelgroep werken. Zij combineren trajectbegeleiding en een ITB-achtige werkgeversaankpak. Hierbij maken ze gebruik van de mogelijkheden binnen de Atlant Groep (assessment, training, werkervaring) en doen daarnaast ook aan "jobhunting", opsporen van individuele plaatsingsmogelijkheden bij reguliere bedrijven. Daarnaast heeft de Atlant Groep ook "**arbeidsmakelaars**" in dienst, die specifiek verantwoordelijk zijn voor het relatiebeheer en de ontwikkeling van bedrijfsconcepten. Dit houdt in dat zij in samenwerking met de ondernemers en bedrijfsverantwoordelijken kijken naar mogelijkheden om onderdelen van een productieproces (of de volledige productie) te laten uitvoeren door mensen met minder vermogens (SW-ers, WWB-ers met grote afstand tot de arbeidsmarkt, wajongers, arbeidsgehandicapten).

2.2.2 Tilburg

Gemeentelijke afdeling "Werk en Inkomen": de Matchingsunit (MU)

De gemeente Tilburg is in 2003/2004 gestart met de "Matchingsunit", een eigen instrument om WWB-klienten in contact te brengen met werkgevers. Daarnaast werd en worden WWB-klienten verwezen naar de mogelijkheden van het UWV-werkbedrijf (werkplein) en commerciële uitzendbureaus, de vacatures die via deze kanalen beschikbaar worden gesteld. Via de Matchingsunit wil de gemeente zelf meer contacten met werkgevers, waarbij afspraken worden gemaakt om vacatures specifiek voor bijstandsklienten beschikbaar te stellen, met name ook voor WWB-ers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (langer dan 1 jaar werkloos). In de startfase is gewerkt met één accountmanager en één matcher. Het aantal matchers (inmiddels worden zij werkcoaches genoemd) is uitgebreid naar 3 fte (4 medewerkers).

De accountmanager legt het eerste contact met bedrijven en voert een gesprek over de MU-dienstverlening. De insteek die gehanteerd wordt is dubbel: inspelen op personeelsbehoeften van bedrijven én aanspreken van werkgevers om vanuit perspectief van "maatschappelijk verantwoord ondernemen", kansen te bieden aan bijstandsklienten van de gemeente. Dat betekent onder andere vacatures exclusief reserveren voor WWB-klienten en werkgevers informeren over financiële en andere ondersteuningsmogelijkheden die de gemeente kan bieden. De accountmanager maakt gebruik van contacten die de gemeente via verschillende afdelingen heeft met bedrijven (o.a. Economische Zaken), via aanbestedingen en dergelijke.

⁴ <http://www.atlantgroep.nl/> - http://www.atlantgroep.nl/vacatures/Arbeidsmakelaar%2020111221_web.pdf

⁵ http://www.atlantpartnership.nl/index.php?category0=succesverhalen&category1=dorel_netherlands

lijke. Hij heeft Social Return in zijn portefeuille en maakt ook gebruik van het "Werkgevers-akkoord" dat de gemeente recent heeft gesloten met een groot aantal bedrijven (zie verder). Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van "koude acquisitie", contacten met bedrijven waarvan men inschat dat daar mogelijkheden zouden kunnen zijn. Er worden zowel grote, middelgrote kleine als eenmanszaken bereikt.

De accountmanager speelt de vacatures en instroomkansen door aan de MU-werkcoaches. Indien een nieuw bedrijf vacatures meldt bij de Matchingsunit, gaat de werkcoach meteen mee voor een eerste gesprek.

De werkcoach heeft als kernactiviteit de vacatures en instroomkansen die de accountmanager ophaalt bij bedrijven in te vullen met kandidaten uit het WWB bestand. Dit verloopt als volgt:

- › De Werkcoach krijgt van de accountmanager de potentiële vacatures (instroomkansen). De werkcoach die vervolgens de vaste contactpersoon wordt voor het bedrijf, maakt een afspraak voor een bedrijfsbezoek met een driedubbel doel:
 - › Persoonlijke kennismaking met de werkgever (of personeelsverantwoordelijke), met het doel een goede relatie op te bouwen, het bedrijf te leren kennen, aanpak van werving/selectie en andere elementen van het HRM-beleid en re-integratie-ondersteuning bespreken.
 - › Concreet zicht krijgen op de beschikbare vacature (instroomkansen), functie-naam, functie-inhoud, functie-eisen, dienstverband (omvang, werkuren, e.d.). Daarnaast probeert de werkcoach ook zicht te krijgen op meer "subjectieve" elementen: sfeer in het bedrijf, op de werkvloer, arbeidsomstandigheden, samenstelling personeel, omgangsvormen, etc....
 - › De werkgever te committeren aan de doelgroep, adviseren en ondersteuning bieden in het omgaan met bijstandsklanten, sterke kanten en aandachtspunten, hanteren van eventuele knelpunten. Spiegelen wat werkloosheidservaringen, mislukkingen met je doet is een belangrijk element.
- › De werkcoach beschrijft de MU-vacatures in een vast format en mailt deze via een mailingslijst: gemeentelijke casemanagers, trajectbegeleiders van gemeentelijke re-integratiebedrijven (TROM en Tilburg@Work) en andere RIB's die met de gemeente samenwerken. Ook is er wekelijks een "vacatureoverleg" binnen de gemeente. Op basis van reacties, toegestuurde Cv's én motivatietoelichting door de casemanagers/trajectbegeleiders, selecteert de werkcoach geschikte kandidaten en voert met hun een gesprek. Op basis van die gesprekken worden de kandidaten voorgedragen bij de werkgever telefonisch en/of per mail. Meestal vraagt de werkgever om meerdere kandidaten voor te dragen.
- › De werkcoach neemt contact op met de werkgever over de resultaten van de sollicitatiegesprekken en biedt hierbij mogelijke ondersteuning; bv. een korte periode proefplaatsing (werken met behoud van uitkering), en/of bij een jaarcontract: loonkosten en scholingssubsidies. In de eerste maand kan zowel werkgever als de WWB-klant bellen met de MU voor vragen problemen.
- › Na een maand stopt de nazorg. De casemanager kan kiezen om extra nazorg in te zetten voor zijn klant.

De Werkcoach is afhankelijk van de kwaliteit van vacatures en van de kwaliteit van toeleiding van kandidaten door de casemanagers en re-integratiecoaches van voor de gemeente werkende bedrijven. De werkcoach heeft geen eigen caseload. Klanten die niet geschikt zijn voor de beschikbare vacatures gaan terug naar de toeleider.

Werkgeversakkoord Midden-Brabant⁶.

Vorig jaar heeft de gemeente Tilburg op politiek niveau het initiatief genomen om een MVO-convenant af te sluiten met een groot aantal bedrijven (voorjaar 2012 zijn meer dan 30 bedrijven aangesloten). In dit convenant waarbij ook gemeenten uit de regio meewerken, zijn afspraken gemaakt over structurele samenwerking om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren en daarvoor de noodzakelijke voorwaarden en arrangementen te ontwikkelen. Thema's waar rond gewerkt worden zijn o.a.: arbeidsmotivatie (verbeteren van de matches om duurzame arbeidsrelaties te realiseren, uitval te voorkomen), poolvorming, sociaal aanbesteden. De universiteit van Tilburg heeft in opdracht van de gemeente in de regio Tilburg onderzoek gedaan naar "arbeidsmotivatie" en adviezen uitgewerkt voor een betere matching. Deze worden binnenkort verwerkt - naast de resultaten van dit PROreact onderzoek - in de toekomstige dienstverlening.

TilburgatWork⁷ (T@W)

TilburgatWork is een afdeling van de Diamantgroep (SW-bedrijf), specifiek gericht op bijstandsklanten en werkt in opdracht van Tilburg en de regiogemeenten. In relatie tot de WWB-doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, worden groepsgerichte trajecten aangeboden: "WIJ" (gericht op jongeren tot 27 jaar) en "Workfirst+" (27+). Het betreft een combinatie van werkervaring (werkactiviteiten in een werkhal van de Diamantgroep of elders), trainingen op het gebied van sociale vaardigheden, sporten, solliciteren, e.d. en persoonlijke trajectbegeleiding. Een drietal medewerkers hebben een specifieke functie als accountmanager/jobhunter. Zij leggen contacten met bedrijven (bezoeken) via werkgeversnetwerken van Diamant en persoonlijke netwerken en maken gebruik van vacatures die gemeld worden o.a. via de Matchingsunit. Zij bespreken de vacatures en uitstroombmogelijkheden met de T@W-deelnemers. Zij geven ondersteuning bij het solliciteren: kiezen/matchen van vacatures, sollicitatievoorbereiding. De concrete aanpak is verschillend naargelang de klant en het werkgeverscontact: beperkte ondersteuning en zelfstandig solliciteren, persoonlijk introduceren van een T@W-deelnemer bij een werkgever, soms ook intensievere begeleiding bij werkgeverscontacten. In alle situaties wordt nazorg geboden.

Naast de groepsgerichte begeleiding op de eigen locatie, heeft TilburgatWork ook activiteiten in andere locaties en wijken⁸: o.a. Groeibriljant, Beter Groenenwoud, Plusteam. Hier wordt meer ITB-achtig gewerkt: de trajectbegeleider is ook de "bemiddelaar", die ondersteuning geeft bij werkgeverscontacten.

tROM

tROM staat voor Tilburgse en Regionale bedrijven Ondernemen Maatschappelijk en is een initiatief van maatschappelijk betrokken ondernemers in samenwerking met de gemeente. De doelgroep van tROM zijn WWB-ers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, eenvoudige problemen, beperkte werkervaring en werknemersvaardigheden. tROM functioneert als een gemeentelijk re-integratiebedrijf en biedt deelnemers, werkervaring, ontwikkeling van werknemersvaardigheden en vakbekwaamheid via diverse werkactiviteiten op een eigen werklocatie. De begeleiding is integraal: combinatie van werkbegeleiding op de werkplaats en persoonlijke trajectbegeleiding, groepsbegeleiding en individuele begeleiding. De begeleiding richt zich naar een haalbare eigen doelstelling van de deelnemer, voortdurende activering en de overtuiging dat de deelnemer het zelf moet doen.

Daarnaast hebben twee trajectbegeleiders een specifieke taak om deelnemers extra te ondersteunen bij het zoeken en matchen van vacatures en bij het solliciteren. Zij doen zelf niet aan "jobhunting", maar maken gebruik van vacatures die worden aangeboden via uitzendbu-

⁶ <https://werkgeversakkoord.pleio.nl/>

⁷ <http://www.tilburgatwork.nl/>

⁸ <http://www.18k.nl/> (zie onder projecten)

reus, de Matchingsunit en andere kanalen. De trajectbegeleiders werken samen met enkele uitzendbureaus, in aansluiting met het "Werkgeversakkoord". Het uitzendbureau wordt benaderd als werkgever: tROM-deelnemers worden persoonlijk toegeleid naar het uitzendbureau en er worden afspraken gemaakt over de mogelijke aansluiting op beschikbare vacatures. De feitelijke plaatsing/detachering wordt gedaan door het uitzendbureau. Bij WWB-klienten die een sterkere persoonlijke introductie nodig hebben bij een werkgever, worden ondersteund via de Matchingsunit. De tROM-trajectbegeleider onderhoudt het contact met de deelnemer tijdens de sollicitatieperiode.

2.2.3 Weert

Gemeente Weert, afdeling Sociale Zaken

Binnen de afdeling Sociale Zaken werkt een team van casemanagers die WWB-klienten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, activeert via een re-integratietraject. Een beperkt aantal casemanagers combineren hun functie als "casemanager" (consulent activering en werk) met een functie als "jobhunter": op zoek gaan naar relevante vacatures, het leggen van werkgeverscontacten en bedrijfsbezoeken, ondersteuning tijdens het sollicitatieproces en nazorg. Hun aanpak is vergelijkbaar met "integrale trajectbemiddeling" (ITB): zij werken integraal, combineren de trajectbegeleiding gericht op versterken van bemiddelbaarheid (motivatie, hanteerbaarheid persoonlijke problematiek, werknemersvaardigheden) met een ITB-werkgeversbenadering. Zij maken beperkt gebruik van vacatures, hebben hun eigen contacten met bedrijven en maken gebruik van het contactennetwerk van de werkzoekende en andere kanalen. De ondersteuning is meestal intensief, voorafgaand en tijdens de sollicitatiegesprekken en geven altijd nazorg gedurende een langere periode.

Niet alle casemanagers hebben affiniteit met deze werkgeversbenadering. De casemanager die de jobhunting uitvoert, doet dit ook voor WWB-klienten die voorheen zijn begeleid door een andere casemanager. Werkgeversbenadering betreft een vorm van functiespecialisatie. In het verleden heeft de gemeente Weert in samenwerking met Helmond het project "arbeidsmakelaar" ontwikkeld. Voorheen waren er meerdere arbeidsmakelaars actief die projectmatig activiteiten in samenwerking met werkgevers hebben ontwikkeld, o.a. instroomprojecten in samenwerking met werkgevers. Door de bezuinigingen is deze specifieke functie afgebouwd, de taken zijn overgenomen door de gemeentelijke casemanager/jobhunter en de jobcoaches van de Risse.

De Risse (SW-bedrijf), afdeling Horizon

De afdeling Horizon werkt voor de gemeente Weert en regiogemeenten en biedt verschillende diensten aan WWB-klienten met grote afstand tot de arbeidsmarkt: assessment, werkervaring/training, trajectbegeleiding en jobcoaching. De afdeling werkt met een team re-integratieconsulenten, waarvan sommigen dit combineren met de functie van "jobcoach". De re-integratieconsulent werkt op een vergelijkbare manier als de jobhunter van de gemeente Weert: integrale aanpak, aansluiting tussen het versterken van de persoonlijke en werkcapaciteiten en de doorstroming/bemiddeling richting arbeidsmarkt. Ook hier is een vorm van functiespecialisatie richting werkgeversbenadering. De Horizon-jobcoach werkt via de werkgeverscontacten die de Risse heeft in het kader van de SW-activiteiten en werkt daarnaast ook met eigen netwerkcontacten met werkgevers.

De Risse neemt deel aan verschillende netwerkactiviteiten om zich te presenteren aan (regionale) werkgevers. Dit vergroot de bekendheid in de regio wat het aangaan van relaties met werkgevers vergemakkelijkt. Bovendien is De Risse recent gestart met een MVO-platform⁹, samenwerkingsverband tussen werkgevers in der regio, de Risse en regiogemeenten. Met

⁹ <http://www.konnektos.nl/>

dit platform worden de relaties met de werkgevers versterkt, hetgeen mogelijk ook extra ondersteuning kan betekenen voor de werkgeversbenadering voor de WWB-doelgroep.

P.S. Pilot loondispensatie

De gemeente Helmond en Tilburg nemen deel aan de landelijke pilot loondispensatie, gericht op SW-ers en WWB-er met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, die een "loonwaarde" hebben onder de 100%. Loondispensatie houdt in dat de werkgever een loon mag betalen dat onder het wettelijk minimumloon ligt, de gemeente geeft een aanvullende financiële vergoeding vanuit de bijstand. Bij de uitvoering van deze nieuwe experimentele regeling wordt samengewerkt tussen een casemanager (verantwoordelijk voor de toeleiding van kandidaten en de bijstandsuitkering) en een re-integratie/werkcoach/jobhunter (verantwoordelijk voor de werkgeverscontacten). In het PROreact onderzoek is niet specifiek aandacht besteed aan de ervaringen uit deze pilot. Vanuit het ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt een landelijk onderzoek gedaan naar de ervaringen met deze pilot, ook ten aanzien van de werkgeversbenadering.

2.3 Overzicht

In het voorgaande zien we dat er veel verschillen zijn in de manier waarop de dienstverlening aan werkgevers vormgegeven wordt. Grosso modo maken we een onderscheid tussen collectieve of enkelvoudige werkgeversbenaderingen.

In het eerste geval praten we over het vormen van strategische allianties waarin geprobeerd wordt om ruimere afspraken te maken met werkgevers over de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vormen waarin dit gebeurt zijn werkgeversconvenanten, MVO-platforms, het werkgeversplein, servicepunt leren en werken, en gemeentelijke aanbestedingsbeleid (social return). Doel van dergelijke initiatieven is de bereidheid van werkgevers om mensen uit de doelgroep aan te nemen te vergroten en ook de condities waaronder dat gebeurt helder te formuleren zodat werkgevers duidelijk krijgen wat voor hen de meerwaarde daarvan kan zijn. We kunnen de gemeentelijke initiatieven (werkgeversakkoord Tilburg, werkgeversplein Helmond) en de MVO-initiatieven van SW-bedrijven (Atlantpartnership en de Risse Konnektos) beschouwen als dergelijke collectieve werkgeversbenaderingen. Deze initiatieven zijn gericht op meerdere werkgevers. Het gaat in feite om "strategische projecten", om instroomkansen van de onderkant van de arbeidsmarkt te vergroten.

Daarnaast (maar ook daarbinnen) zien we de enkelvoudige werkgeversbenadering waarin de arbeidsmakelaar investeert in een langdurige relatie met een werkgever om individuele cliënten geplaatst te krijgen. Binnen deze vorm van benadering maken we nog onderscheid tussen verschillende gradaties van vraaggerichtheid. Feitelijk zijn alle werkgeversbenaderingen "vraaggericht" (werkgeversperspectief). Ze gaan uit van de behoefte aan arbeid die een werkgever heeft. Zonder die behoefte kan er ook geen sprake zijn van plaatsing. Waar wel verschil in zit is of het uitgangspunt een *vacature* is of een *arbeidsplaats*. Aan de ene zijde van dit spectrum staan de goed gedefinieerde wensen van de werkgever centraal: de werkgever stelt een vacature op waarvoor de bemiddelaar invulling gaat zoeken in zijn bestand. Dat impliceert dat hiertegenover een aanbodgerichte aanpak staat die gericht is op de wensen van de kandidaat. In de praktijk zullen er voor deze groep echter nauwelijks vacatures aangeboden worden die matchen op hun kwalificatieniveau. Toch moet het voor deze doelgroep mogelijk zijn om zinvol en duurzaam aan de slag te gaan. De intermediair is de aangewezen persoon om verder te kijken dan de belemmeringen aan de kant van de cliënt en de vooroordelen aan de kant van de werkgever te overkomen. Daarom spreken we hier ook liever van een dubbele of meervoudige vraaggerichtheid. Dit begrip illustreert goed dat voor de bemiddelaar zowel de werkgever als de werkzoekende een klant is, ieder met zijn

eigen vraag. Uitgangspunt is weliswaar de werkzoekende met zijn mogelijkheden, beperkingen en re-integratiebehoefte, het uiteindelijke doel is de werkgever te bedienen.

Een onderscheid dat binnen de vacaturegerichte (enkelvoudige) werkgeversbenadering nog gemaakt kan worden heeft betrekking op de mate waarmee rekening gehouden wordt met de doelgroep. In een benadering waarbij niet (of nauwelijks) rekening gehouden wordt met de doelgroep is het oogmerk vooral een snelle vacature invulling. Dit werkt alleen als de werkzoekende al voldoet aan de eisen van de werkgever. Hij kan dan in concurrentie geplaatst worden. De bemiddelaar werkt hier als matchmaker met de werkgever als belangrijkste klant. De werkzoekende komt hier op de tweede plaats.

Deze aanpak herkennen wij bij uitzendbureaus, UWV-werkbedrijf, werkgeversplein Helmond.

Bij de variant waarbij wel rekening gehouden wordt met de doelgroep worden vooraf afspraken gemaakt met werkgevers dat de vacature wordt voorbehouden voor WWB-klanten met enige afstand tot de arbeidsmarkt. De werkzoekende moet "redelijk" tot enigszins aan de vacature eisen voldoen maar de werkgever geeft de WWB'er de ruimte om door te groeien. Een dergelijke aanpak wordt gehanteerd door de Matchingsunit van Tilburg, en de projecten van de arbeidsmakelaar.

Ook een werkgeversbenadering waar men vooral gericht is op het creëren van een arbeidsplaats kan focussen op een snelle vacature invulling. Hierbij moet de bemiddelaar de werkgever laten meedenken over de plaatsingsmogelijkheden van de werkzoekende, rekening houdend met de sterke kanten en ook met de (tijdelijke) beperkingen. De bemiddelaar zoekt specifiek een bedrijf waar een werkzoekende via een re-integratietraject zich kan versterken, met het oog op een duurzame plaatsing.

Deze aanpak vormt het uitgangspunt van de ITB-benadering zoals deze door Fontys is ontwikkeld en is toegepast in het project Helmond Actief. Andere integrale benaderingen komen we tegen bij de Horizon-jobcoach, de jobhunter van de gemeente Weert en ook bij "Zorg/welzijn" organisaties die werken met multiprobleem-klanten.



Figuur 1 Overzicht van de verschillende manieren om werkgevers te benaderen zoals die binnen de gemeenten betrokken bij het huidige onderzoek worden gehanteerd.

Om vanuit de geschetste veelvoud aan verschillende benaderingen de effectieve en minder effectieve handelingen in kaart te brengen hebben we data verzameld door in gesprek te gaan met betrokkenen via de critical incident technique (CIT). In de volgende hoofdstukken beschrijven we de uitkomsten van de gesprekken die zijn gevoerd met vertegenwoordigers van de verschillende organisaties en de werkgevers. Zo schetsen we uiteindelijk een globaal beeld van de werkzame bestanddelen die de verschillende werkgeversbenaderingen karakteriseren.

3 Methode

3.1 Kritische Incidenten Techniek

Om de onderzoeksvragen 1 en 2 te beantwoorden is de Critical Incident Technique (CIT) gebruikt. De term 'Critical Incidents' heeft in deze context niet perse een negatieve bijbetekenis maar wordt gebruikt om de essentiële gebeurtenissen aan te duiden die bijdragen aan het beantwoorden van een onderzoeksvraag. De methode stelt de individuele ervaring van de respondent centraal en richt zich door middel van open vragen op concrete ervaringen die deze als overwegend effectief of juist overwegend niet effectief heeft ervaren. De verzamelde gegevens zijn gedetailleerd en diepgaand (mits de interviewer voldoende vaardig is). Doordat de methode in de vorm van een open interview kan worden toegepast is deze flexibel en geeft de respondent veel vrijheid bij het geven van antwoorden. Juist als nog een kader ontwikkeld moet worden om de problematiek in te schetsen kan een dergelijke methode waardevolle informatie opleveren.

Omdat er nog weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de dienstverlening aan werkgevers door klantmanagers en re-integratiecoaches is de CIT dan ook een passende methode. De methode kan helpen de complexiteit van de werkgeversbenadering te vangen en onderscheid te maken in effectieve en minder effectieve handelingen.

3.2 Vraagstelling

Onderstaande vragen stonden centraal in de interviews die met behulp van de CIT zijn gehouden:

1. Wat zijn de kerntaken van klantmanagers en re-integratiecoaches bij de dienstverlening aan werkgevers als het gaat om individuele en collectieve plaatsingen voor het realiseren van duurzame plaatsingen?
 - a. Hoe is de samenwerking tussen beide groepen vorm gegeven?
 - b. Wat zijn de handelingsvraagstukken en ervaren fricties in de uitvoering van hun kerntaken en hoe gaan klantmanagers en re-integratiecoaches hiermee om?
2. Wat is volgens werkgevers en uitvoerenden de optimale dienstverlening aan werkgevers bij de plaatsing van bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt?
 - a. Welke antwoorden biedt de wetenschappelijke literatuur op de vraag naar optimale dienstverlening?
 - b. Welke eisen stelt dit aan het handelingsrepertoire en de expertise van klantmanagers en re-integratiecoaches enerzijds en aan organisatiebeleid en samenwerking anderzijds?

3.3 Selectie van de respondenten

Er heeft een selectie plaatsgevonden van te interviewen klantmanagers en re-integratiecoaches (n=30) en werkgevers (n=51). (zie bijlage A voor een overzicht).

De selectiecriteria voor de klantmanagers en re-integratiecoaches waren:

- › minimaal 3 succesplaatsingen en 3 probleemplaatsingen van klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleid. (Met bijstandsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt bedoelen wij die uitkeringsgerechtigden die zonder extra ondersteuning niet terug kunnen keren in het arbeidsproces.);
- › zelf persoonlijk contact (telefonisch, bedrijfsbezoek e.d.) met werkgevers in het proces van plaatsing;
- › 8 klantmanagers/re-integratiecoaches hebben ervaring met groepsplaatsingen.

selectiecriteria voor de werkgevers waren:

- › minimaal 3 plaatsingen van klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt in het bedrijf waarbij er gebruik is gemaakt van de dienstverlening van KM/RC. (Met bijstandsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt bedoelen wij die uitkeringsgerechtigden die zonder extra ondersteuning niet terug kunnen keren in het arbeidsproces;
- › 11 bedrijven hebben ervaring met groepsplaatsingen.

3.4 Vragenlijst

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen zijn er twee interviewschema's opgesteld, één voor klantmanagers en re-integratiecoaches (de bemiddelaars) en één voor werkgevers (zie bijlage). Voor de interviewschema's is voortgebouwd op het model dat Vos en Andriessen (2009) ontwikkelden voor het aannamegedrag van werkgevers bij Wajongers. In de interviews met zowel de bemiddelaars als met de werkgevers is aan de hand van concrete casussen gevraagd naar kritische factoren die werkgevers kunnen stimuleren om een werkzoekende met grote afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en duurzaam te laten werken naar vermogen. De focus lag hierbij op het repertoire van de bemiddelaars. Daarnaast zijn meer algemene vragen gesteld over het gangbare plaatsingsproces.

Om kritische incidenten te achterhalen is gevraagd naar voorbeelden van:

- › fricties tussen werkgevers en bemiddelaar;
- › versterkend gedrag, samenwerking tussen werkgever en bemiddelaar die effectief zijn in het plaatsingsproces;
- › fricties tussen de werkgever en de werknemer of andere medewerkers in het bedrijf en de werknemer;
- › fricties met andere organisaties en instanties (gemeente, UWV, enz.)
- › situaties waarin de interventie/actie van de bemiddelaar (in)effectief was als het gaat om het stimuleren van u als werkgever tot plaatsing en/of bestending ervan tot een duurzame plaatsing.

Om de betrouwbaarheid verder te vergroten is er een interviewprotocol opgesteld en hebben de interviewers een training gehad om te borgen dat de interviewers op dezelfde manier interviewen, volgens de techniek van half open interviews. In een pilot is getest of de interviewschema's inderdaad incidenten genereren van concreet gedrag met betrekking tot de dienstverlening aan werkgevers. Daaruit bleek dat de vragenlijst erg lang was. Besloten is om daarom een deel van de algemene vragen van te voren in te laten vullen door de respondent en in het interview de focus nog meer op de kritische incidenten te leggen en indien de tijd het toeliet in te gaan op het gangbare plaatsingsproces.

In het oorspronkelijke plan zouden vier effectieve en vier minder effectieve kritische incidenten gevraagd worden. Het bleek het voor de respondenten lastig om zoveel kritische incidenten te genereren. Daarom is besloten om kritische incidenten te genereren aan de hand van logische fasen in het proces te weten: het benaderen van de werkgever, de matching/

sollicitatie, na plaatsing. Gevraagd is voor iedere fase een effectief en een minder effectief kritisch incident te benoemen. Het bleek dat niet alle respondenten per fase een voorbeeld van een kritisch incident konden genereren. In totaal zijn 353 kritische incidenten verzameld.

	Voor	Tijdens matching	Duurzame plaatsing
Effectief	75	66	62
Niet-effectief	53	52	45

3.5 Analyse

De interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt. Voor de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van het kwalitatieve data-analyse computerprogramma Nvivo 9. De kritische incidenten zijn in-vivo gecodeerd.

Vervolgens is in de analyses specifiek nagegaan:

- › hoe werkgevers betrokken (kunnen) worden om mensen uit de doelgroepen aan te nemen;
- › hoe daarbij ingespeeld wordt/zou moeten worden op de vraag van werkgevers;
- › welke taken en functies zich het beste lenen voor de doelgroep;
- › hoe werknemers die niet open staan voor de doelgroep alsnog verleid kunnen worden;
- › hoe duurzaamheid van de plaatsing wordt bevorderd;
- › of er een verschil is tussen individuele plaatsingen en groepsplaatsingen.

We volgen daarbij de drie stappen in het proces van de werkgeversbenadering, dat wil zeggen het benaderen van de werkgever, de matching en de nazorg.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De interviews zijn afgenomen door studenten en docenten van Fontys HRM/psychologie en Sociale Studies die in tweetallen samenwerken. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is gewerkt met semigestructureerde vragenlijsten die getest zijn voor het onderzoek. Ook hebben de onderzoekers een interviewtraining gehad. Om de validiteit te vergroten is er een protocol opgesteld voor het uitwerken van de interviews.

Het onderzoek heeft een exploratief karakter met als doel een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de complexiteit van de werkgeversbenadering te vangen vanuit de beleving van de bemiddelaars en de werkgevers. Door het open karakter van de gehanteerde interviewmethode zijn niet alle onderwerpen bij alle respondenten aan de orde gekomen. Het is dan ook niet zinvol om bij de analyses absolute aantallen te noemen. Door de spreiding van de respondenten en de rijkheid van de gegenereerde data, kan wel geconcludeerd worden welke thema's een rol spelen en als input dienen voor professionalisering van de bemiddelaars. Ook kan worden aangenomen dat wanneer een handeling door de meerderheid van de respondenten naar voren wordt gebracht, deze een belangrijke rol speelt in de werkgeversbenadering.

In het onderzoek zijn bemiddelaars en werkgevers betrokken. Er is echter niet altijd een één op één match tussen de werkgevers de bemiddelaar. Hierdoor is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over de effectiviteit van een specifieke benadering. Bovendien blijkt dat

waar wel een koppeling kan worden gemaakt, dat werkgevers veel interventies als vanzelfsprekend zien en niet denken in termen van effectief of succesvol.

Het onderzoek heeft een sterk regionaal karakter. Op grond van een vergelijking van de uitkomsten met eerdere studies naar de werkgeversbenadering wordt geconcludeerd dat de gegenereerde thema's niet specifiek voor deze regio spelen.

Door de uitkomsten te bespreken met experts wordt de validiteit van het onderzoek vergroot.

4 Uitkomsten Kritische Incidenten Onderzoek

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de uitkomsten van het Kritische Incidenten Onderzoek. We geven eerst kort wat meer achtergrondinformatie van de respondenten. Om antwoord te kunnen krijgen op de vraag wat volgens werkgevers en bemiddelaars optimale dienstverlening is aan werkgevers bij plaatsing van bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bespreken we welke handelingen van bemiddelaars richting werkgevers als effectief en ineffectief ervaren worden. De vragen uit paragraaf 3.2 zijn hierbij leidend. Omdat de werkgevers degenen zijn die over de uiteindelijke plaatsing gaan, ligt de nadruk van de analyses op hun ervaringen en wensen. Daarbij kijken we of deze afwijken dan wel aansluiten bij de ervaringen en handelingsrepertoires van de bemiddelaars.

4.2 De respondenten

Bemiddelaars

Aan het onderzoek hebben 30 bemiddelaars meegewerkt (12 uit Helmond, 12 uit Tilburg en 6 uit Weert). Het gaat om een gemêleerde groep bemiddelaars die werkzaam zijn op werkpleinen, bij re-integratiebureaus en gemeentelijke matchingsunits (zie voor meer achtergrondinformatie over de organisatie en het proces hoofdstuk 2). De meeste van de door ons geselecteerde bemiddelaars richten zich op bijstandsgerechtigden, een beperkt aantal van hen houdt zich bezig met de plaatsing van SW-ers, UWV re-integratieklanten en WW-ers.

Het is een zeer ervaren groep; ongeveer een derde van de bemiddelaars heeft meer dan 10 jaar ervaring met het plaatsen van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De meeste respondenten houden zich bezig met het hele traject van het sollicitatie-klaar maken van de respondenten tot en met de nazorg bij plaatsing. Twee respondenten van tROM bleken geen rechtstreeks contact met werkgevers te hebben en zijn verder buiten de analyses gelaten.

Werkgevers

Aan het onderzoek hebben 51 werkgevers deelgenomen (23 uit Helmond, 18 uit Tilburg, 5 uit Weert en 5 uit andere plaatsen in de regio). De bedrijfsgrootte loopt uiteen van 10 tot meer dan 13.000 medewerkers. Het merendeel van de bedrijven zit tussen de 15 en 125 medewerkers in. Het aantal mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt dat werkzaam is bij de bedrijven varieert van nul tot 150 mensen. Bij de werkgevers zien we een grotere spreiding in het type doelgroep. Ook hier zijn de bijstandsgerechtigden in de meerderheid, maar bijna de helft van de bedrijven heeft ook UWV re-integratieklanten en iets minder SW-klanten en WW-ers.

De bedrijven hebben al langere tijd ervaring met de doelgroep, sommigen zelfs al meer dan 20 jaar. De meeste bedrijven bieden allerlei vormen van tijdelijke contracten aan, waarbij de proefplaatsing, stage, tijdelijk contracten en leer/werktrajecten het meeste voorkomen. Als iemand bevalt is het in de meeste gevallen wel mogelijk om door te stromen naar een vaste aanstelling. De meeste bedrijven maken gebruik van loonkostensubsidie.

Sociale en economische redenen

De reden om mensen uit de doelgroep aan te nemen is voor de meeste werkgevers een combinatie van sociale en economische redenen. Bedrijven willen maatschappelijk verantwoord ondernemen en mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een kans geven. Tegelijkertijd zijn veel van de bedrijven ook de voordelen van de verschillende (financiële) regelingen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan gemotiveerde en goedkope arbeidskrachten opleveren. Bij de bedrijven die puur uit economische redenen handelen is krapte op de arbeidsmarkt de belangrijkste reden om mensen uit deze doelgroep aan te nemen. Een opkomende ontwikkeling die we ook in dit onderzoek terug zien is de zogenaamde social return eis bij aanbestedingen. In dit onderzoek hebben zes bedrijven vanwege social return afspraken, mensen uit de doelgroep in dienst genomen.

Bemiddelaars onderkennen dat werkgevers in eerste instantie vaak niet direct open staan voor de doelgroep en nogal wat vooroordelen hebben tegen mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ze zien het dan ook als een belangrijke taak om vooroordelen en weerstanden weg te nemen. Een veelgenoemde effectieve handeling door bemiddelaars is het interesseren van bedrijven voor het aannemen van de doelgroep door positieve uitkomsten als prijs, MVO of loyaliteit te benoemen. Daarnaast wordt veel tijd geïnvesteerd in bouwen aan een vertrouwensrelatie. Dit is belangrijk voor wat een bemiddelaar de gunfactor noemt. Dat wil zeggen dat de werkgever bereid is om mee te denken over eventuele plaatsingsmogelijkheden.

Ontzorgen

Om werkgevers geïnteresseerd te krijgen is goede voorlichting belangrijk. Het gaat hier bijvoorbeeld over voorlichting over bestaande (financiële) regelingen. Veel werkgevers benadrukken het belang van de mogelijkheid van proefplaatsingen. Zo kan zonder risico (en vaak zonder kosten) geprobeerd worden of een kandidaat geschikt is. Zonder deze optie zijn veel werkgevers niet geïnteresseerd om verder na te denken over het inzetten van mensen uit de doelgroep.

Veel werkgevers geven ook aan ontzorgd te willen worden door de bemiddelaar, bijvoorbeeld als het gaat over het aanvragen van subsidies of het bieden van begeleiding. Dit lijkt extra te gelden voor bedrijven die niet vrijwillig kiezen voor het aannemen van doelgroepen, maar dit moeten in het kader van social return, vooral als zij geen echte P&O afdeling hebben of weinig ervaring hebben met de doelgroep.

Het belang van een goede match

Werkgevers verliezen nooit het zakelijk belang uit het oog. De meeste kritische incidenten gaan over het al dan niet aanwezig zijn van een goede match tussen de wensen van de organisatie en de mogelijkheden van de kandidaat. Dit komt niet zomaar tot stand. Bemiddelaars moeten zich interesseren in de cultuur van de organisatie en de functie waar iemand voor gezocht wordt. Daarnaast moeten ze samen met de werkgever onderzoeken welke mogelijkheden er zijn in de functie voor eventuele aanpassingen. Daarbij willen werkgevers goed voorgelicht worden. Wat een goede voorlichting precies inhoudt verschilt overigens per werkgever. De ene werkgever wil bijvoorbeeld alles weten van een kandidaat, terwijl de andere werkgever onbevooroordeeld wil zijn en alleen wil weten wat een kandidaat kan. Eerlijkheid is hierbij wel van belang. Kandidaten beter voorspiegelen dan ze zijn werkt niet, maar de bemiddelaar moet wel betrokkenheid en enthousiasme uitstralen over potentiële kandidaten.

Werkgevers benadrukken ook het belang van het opbouwen van een vertrouwensband. Er moet een klik zijn en de meeste bedrijven onderhouden langdurige relaties met bemiddelaars. Het wordt ook absoluut niet gewaardeerd als bemiddelaars slecht bereikbaar zijn of er steeds andere contactpersonen zijn. Deze contacten worden verbroken door de werkgever. Koude acquisitie en de werkgever voor het blok zetten door een potentiële kandidaat onaangekondigd mee te nemen zijn ineffectief, evenals te zakelijke bureaus die alleen aan hun eigen omzet denken.

De nadruk van de werkgevers op een goede match tussen de eisen van de organisatie en de werkzoekende sluit aan bij de vraaggestuurde benadering. In deze benadering combineert de vraag van de werkgever met die van de werkzoekende. Deze benadering vraagt matchingsvaardigheden van de bemiddelaar. De bemiddelaars onderkennen dat het belangrijk is om aan te sluiten bij de vraag van de werkgever. Toch is er wel een verschil te zien in de mate waarin bemiddelaars aandacht hebben voor zowel het belang van de werkzoekende als de werkgever. Sommige bemiddelaars zijn vooral gericht op de vraag van de werkgever. Deze aanpak lijkt vooral goed te werken voor mensen met een iets minder grote afstand tot de arbeidsmarkt. Maar veel bemiddelaars in ons onderzoek werken met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zij gaan naar de werkgever met een specifieke kandidaat in het hoofd en zoeken naar een plaats die aansluit bij de behoeften van de werkgever en de werknemer.

Ook zijn er situaties dat de bemiddelaar weinig tot geen contact met de werkgever heeft, omdat dit de rol van de accountmanager is of omdat de werkzoekende zelf contact legt met de werkgever. Dit hoeft geen probleem te zijn, mits kennis over de werkgever en de functie op een andere manier in de voorbereiding verzameld wordt. Als dit niet gebeurt is het gevaar reëel dat er niet goed genoeg naar de wensen van de werkgever geluisterd wordt. Bemiddelaars noemen zelf voorbeelden van situaties waarin ze te weinig kennis over het bedrijf of de functie hadden, waardoor een mis-match ontstond. Het gevaar van een mis-match door slechte voorbereiding is het verlies van de gunfactor van een bedrijf. Deze factor is moeilijk terug te winnen.

Welke taken en functies lenen zich het beste voor de doelgroep?

Het is bekend dat eenvoudige werkzaamheden zich over het algemeen het beste lenen voor de doelgroep. We hebben aan de werkgevers in ons onderzoek gevraagd op welke functies de doelgroep wordt ingezet. De uitkomsten bevestigen eerdere onderzoeken dat er in de schoonmaak, catering en groenvoorziening veel geschikte functies beschikbaar zijn. Verder zien we diverse functies in de productie, logistiek en het magazijn. (Taxi)chauffeurs worden ook veel gevraagd. Vaak gaat het om bestaande functies, die in een aantal gevallen aangepast zijn aan de capaciteiten van de werkzoekende. Het is aan de bemiddelaar om de werkgever te helpen zoeken naar aanpassingen in de functie die zinvol zijn voor zowel de werkgever als de werkzoekende.

Minimumeisen voor de kandidaten

Hoewel de eigenlijke matching nog niet plaatsvindt, speelt ook in deze fase het belang van een goede match een grote rol. In deze fase kan de bemiddelaar al een beeld geven van mogelijke kandidaten. Het aantal eisen dat uit de interviews naar voren komt is zeer divers. De eis die door alle werkgevers genoemd wordt is dat de kandidaat gemotiveerd is om te werken, sommige werkgevers gaan een stapje verder en zoeken ook iemand die affiniteit heeft met het vakgebied. Daarnaast is beheersing van de Nederlandse taal een terugkerende eis. Een aantal werkgevers geeft aan dat ze bij twijfel vertrouwen op het oordeel van de bemiddelaar en eventueel bereid zijn met minder genoegen te nemen. Andere werkgevers

vinden het vooral van belang dat de bemiddelaar goed naar hen luistert en bij twijfel niet doordramt.

Bemiddelaars onderkennen het belang van motivatie. Als een kandidaat niet gemotiveerd is om te werken is de kans op uitval groot. Verder hechten zij veel waarde aan werknemersvaardigheden. Hiermee worden zaken bedoeld als: op tijd komen, afspraken na komen, hoe ga je om met collega's, hoe ga je om met leidinggevend, hoe ga je om met werk dat je niet leuk vindt, opdrachten aan kunnen nemen, een zekere mate van representativiteit en sociaal vaardig. Veel bemiddelaars bemiddelen een werkzoekende niet naar werk als deze vaardigheden niet aanwezig zijn.

Opvallend is dat veel bemiddelaars als eis noemen dat het 'thuis goed geregeld is' bij de werkzoekende. Het gaat hier om opvang voor de kinderen, maar vooral het hebben van schuldenproblematiek is iets wat regelmatig genoemd wordt. Deze eis komt voort uit eerdere negatieve ervaringen dat deze problematiek zo complex is dat het regelmatig tot uitval leidt van een geplaatste kandidaat.

Bemiddelaars geven aan dat het een belangrijke taak van hen is om goed in kaart te brengen wat de echte minimeisen van een functie zijn. Veel werkgevers hebben de neiging om te hoge eisen voor een functie te stellen, die vaak niet altijd nodig zijn om een functie goed uit te kunnen voeren. De bemiddelaar moet samen met de werkgever vaststellen wat de echte harde eisen van een functie zijn. Het gaat hier zowel om vakkennis als werknemersvaardigheden.

Het interesseren van de werkgever voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is een proces wat voor een deel draait om het masseren van de werkgever en het zoeken naar mogelijkheden voor plaatsing van de doelgroep die aansluit bij de wensen en de behoefte van de werkgever. Sommige werkgevers gaan echter heel ver met het stellen van eisen en sommigen gebruiken de doelgroep voor hun eigen winstbejag en sturen mensen weer weg als ze geen subsidie meer krijgen. Het pro-actief onderhouden van contact met de werkgever na plaatsing kan dit voor een deel verhelpen. Het is ook van belang om goed in te schatten of een plaatsing bij zo'n bedrijf zinvol is.

Een aantal organisaties heeft een arbeidsmakelaar of accountmanager aangesteld die als taak heeft om nieuwe organisaties te interesseren voor een lange termijn relatie, dat wil zeggen dat er meerdere kandidaten (opeenvolgend) geplaatst kunnen worden. Een belangrijke taak van deze bemiddelaars is het bouwen aan een netwerk, waarbij een goede vertrouwensrelatie essentieel is. Deze band wordt opgebouwd door veel in bedrijven op bezoek te gaan en met diverse niveaus in de organisatie in gesprek te gaan en te kijken wat de werkzaamheden zijn, zodat goed ingeschat kan worden of en hoe er mogelijkheden zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen. Het netwerk wordt vaak via/via opgebouwd. De daadwerkelijke plaatsing wordt vaak door andere bemiddelaars gedaan. Een belangrijke handeling is dan ook te zorgen voor een goede overdracht en samenwerking. Door ook na plaatsing contact te houden met de bedrijven wordt de vertrouwensband onderhouden. De arbeidsmakelaars zijn niet altijd zelf betrokken bij vervolgstappen in het proces. Zoals al eerder naar voren kwam is dan belangrijk dat er een goede overdracht is tussen de accountmanagers en de bemiddelaars om miscommunicatie en misverstanden te voorkomen. Ook moet duidelijk zijn voor de werkgever wie de contactpersoon is. Onduidelijkheid doet afbreuk aan de vertrouwensband.

Handelingsrepertoire van bemiddelaars dat aansluit bij interesseren van de werkgever

- › Vooroordelen wegnemen;
- › voordelen benoemen:
 - › MVO benadrukken;
 - › gemotiveerde arbeidskrachten;
 - › mogelijkheden voor subsidies en proefplaatsingen;
- › voorlichting geven over regelingen;
- › voorlichting geven over doelgroep of individu;
- › vertrouwensband opbouwen door:
 - › goed luisteren naar de wensen van de werkgever;
 - › kennis verzamelen over de organisatie en de functie;
 - › kennis delen over de werkzoekende;
 - › contact/nazorg na plaatsing;
- › enthousiasme over/vertrouwen in werkzoekende laten zien;
- › ontzorgen van de werkgever door zoveel mogelijk administratieve zaken te regelen;
- › matchingsvaardigheden (verder uit te zoeken wat deze zijn);
- › jobcarving. Samen met werkgever zoeken naar mogelijkheden voor plaatsing;
- › vaststellen minimum eisen van een functie;
- › kennis van de arbeidsmarkt.

Randvoorwaarden:

- › een beperkt aantal contactpersonen;
- › goede bereikbaarheid en snel handelen
- › goede overdracht van informatie naar collega's.

Niet effectief:

- › koude acquisitie;
- › kosten wat het kost een plaatsing realiseren.

4.4 Hoe kan een goede matching worden bevorderd?

De eerste stap is gezet wanneer de werkgever interesse toont in het aannemen van een iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De tweede belangrijke fase is dan om tot een daadwerkelijke match te komen.

Voorselectie door bemiddelaar

Alle werkgevers zijn van mening dat er een goede voorselectie gemaakt moet worden door de bemiddelaar. Het is heel vervelend als een kandidaat zonder rijbewijs komt solliciteren op de functie van chauffeur. De werkgevers zijn minder eenduidig als het gaat om het aantal kandidaten dat aangedragen moet worden door de bemiddelaar. Sommige werkgevers vinden het prettig als de bemiddelaar meerdere cv's aanlevert, zodat de werkgever zelf nog een keuze kan maken. Andere werkgevers vinden het prettig wanneer hun zoveel mogelijk werk uit handen genomen wordt en willen slechts aan één kandidaat wordt voorgesteld.

In alle gevallen willen werkgevers zelf een sollicitatiegesprek voeren met de werkzoekende. Voordat ze kandidaten uitnodigen willen ze goed voorgelicht worden door de bemiddelaar. Verder is het belangrijk dat werkzoekenden goed voorgelicht worden over de functie door de bemiddelaar voor ze op sollicitatiegesprek komen. Niets is vervelender dan een kandidaat die met verkeerde verwachtingen naar het gesprek komt, of eigenlijk de functie helemaal niet wil. Het gaat hier zowel om de functie-inhoud als om de voorwaarden waaronder ze mogelijk

aan het werk kunnen. Verder is het belangrijk dat de werkzoekenden beseffen dat het feit dat ze op gesprek mogen komen nog niet betekent dat ze zijn aangenomen.

Ondersteuning bij het gesprek

Voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het vaak lastig om zichzelf goed te presenteren en afspraken te maken. Voor een deel kan dit ondervangen worden door de werkzoekende goed voor te bereiden op het gesprek. Het gaat dan om voorbereiden wat voor vragen de sollicitant kan verwachten, het scherper maken van antwoorden, tips geven over de houding (mensen aankijken, kleding, geen petje op), uitleg geven over de functie en de procedure en het belang van op tijd komen benadrukken. Dit is een taak van de bemiddelaar. Sommige bemiddelaars geven speciale sollicitatietrainingen.

Maar een goede voorbespreking met de werkgever is ook van belang. Het gaat hier om voorlichting over de kandidaat, maar ook om het maken van duidelijke afspraken wat voor arbeidsovereenkomst een kandidaat beloofd kan worden. Er zijn voorbeelden van situaties waarin werkgevers in een sollicitatie veel minder boden dan verwacht of juist al een contract boden, terwijl een proefperiode op zijn plaats zou zijn. Een goede voorbespreking kan dit voorkomen.

Een andere oplossing is dat de bemiddelaar meegaat met het gesprek. Niet alle werkgevers en bemiddelaars willen dit. Sommige werkgevers willen dit niet omdat ze het dan lastig vinden in te schatten of een kandidaat zelfstandig een gesprek kan voeren. Anderen vinden het een vernedering van de kandidaat. Ook vanuit de bemiddelaars komt geen eenduidig beeld naar voren. Sommige bemiddelaars stimuleren de zelfredzaamheid van de kandidaat, anderen gaan niet mee vanwege de negatieve bijklank die hun organisatie heeft bij werkgevers (*daar werken alleen maar kneusjes en watjes*). Alleen als het echt nodig is, omdat een kandidaat zichzelf niet goed kan presenteren, gaan deze bemiddelaars soms toch mee.

De meeste bemiddelaars die meegaan naar het sollicitatiegesprek, doen dit om de kandidaat te steunen of dingen te kunnen verduidelijken aan de kandidaat of de werkgever. Sommige bemiddelaars gaan een stap verder en zien het ook als hun rol om het gesprek in goede banen te leiden. Vanuit de werkgevers komt het overheersende beeld dat zij juist liever de leiding hebben in het gesprek. Diverse werkgevers benadrukken dat zij er een hekel aan hebben als bemiddelaars te nadrukkelijk aanwezig zijn in een gesprek. Dat geldt zeker als bemiddelaars blijven proberen om een kandidaat geplaatst te krijgen ook al heeft de werkgever twijfels over de kandidaat.

Als de werkgever twijfels heeft, betekent dit overigens niet dat een kandidaat geen kans krijgt. Hier speelt vertrouwen in de bemiddelaar een belangrijke rol. Als een bemiddelaar eerder al goede kandidaten heeft aangeleverd, zijn werkgevers geneigd ook te luisteren naar het advies van de bemiddelaar.

Bemiddelaars en werkgevers geven aan dat het belangrijk is dat de bemiddelaar de kandidaat goed kent. Tijd is geld en niets is vervelender dat tijd in een kandidaat te investeren die of toch niet gemotiveerd is of om een andere reden niet geschikt is voor de functie.

Ondersteuning na het gesprek

Een belangrijke rol is ook voor de bemiddelaar weggelegd na het sollicitatiegesprek. Werkgevers willen graag het gesprek nabespreken met de bemiddelaar, zeker als de bemiddelaar hier niet bij is geweest. Van de bemiddelaar wordt vervolgens verwacht dat deze helpt met het afhandelen van de papierwinkel, het maken van afspraken en het aanvragen van subsidies.

Al met al komt er geen eenduidig beeld naar voren over wat effectief is bij matching. Belangrijk is dat de bemiddelaar zich aan kan passen aan de behoeften van de kandidaat en die van de werkgever.

Handelingsrepertoire van bemiddelaar bij matching:

- › Aanpassen aan de behoeften van de klant en de werkgever!
- › Goede voorbereiding op de sollicitatie van de kandidaat:
 - › de problemen en mogelijkheden van de kandidaat goed kennen;
 - › oefenen van het gesprek;
 - › helpen met formuleren van antwoorden;
 - › tips over kleding en gedrag;
 - › uitleg geven over de functie;
 - › uitleg geven over de procedure;
- › goede voorbespreking van de sollicitatie met de werkgever;
 - › informatie over de kandidaat;
 - › afspraken over mogelijke contractvormen;
- › ondersteunen bij de sollicitatie (alleen indien de werkgever en/of kandidaat dat willen):
 - › verduidelijken van de vraag of het antwoord;
 - › kandidaat gerust stellen;
 - › gesprek in goede banen leiden;
 - › kandidaat de ruimte geven;
 - › twijfels werkgever serieus nemen en waar het kan wegnemen;
- › ondersteuning na sollicitatie:
 - › nabespreken gesprek;
 - › ondersteuning bij afhandelen administratie;
 - › aanvragen subsidies.

Niet effectief:

- › een kandidaat te nadrukkelijk aan blijven prijzen
- › te betrokken bij een kandidaat zijn
- › slechte overdracht tussen bemiddelaars

4.5 Hoe wordt duurzaamheid van de plaatsing bevorderd?

Eenmaal door de sollicitatieprocedure heen is de volgende stap het realiseren van een duurzame plaatsing. Bijna alle plaatsingen in ons onderzoek beginnen met een al dan niet betaalde proefperiode variërend van een paar weken tot een paar maanden. De uitdaging voor de bemiddelaar en de werkgever die tijd en geld investeert in de kandidaat, is om hier duurzame plaatsingen van te maken.

De plaatsingen in ons onderzoek zijn heel divers en variëren van stages en proefplaatsingen van een aantal weken, tot opleidingstrajecten met uitzicht op een vast contract.

Randvoorwaarde: 'voldoende' werknemersvaardigheden

Voorwaarde voor een duurzame plaatsing is dat de kandidaat voldoende (werknemers)vaardigheden heeft en niet teveel problemen (verslavingen, schulden of de opvang van eventuele kinderen) heeft, die goed functioneren op de werkvloer in de weg staan. Werkgevers hebben weinig geduld met werknemers die regelmatig niet op komen dagen op het werk.

Voldoende ervaring is een ruim begrip. Mits goede ondersteuning geboden wordt na plaatsing hoeven nog niet alle vaardigheden optimaal te zijn. Door het bieden van ondersteuning aan de kandidaat en de werkgever kunnen zij ook na plaatsing hun (werkgevers)vaardigheden nog verder ontwikkelen. De begeleiding bestaat meestal uit het onderhouden van contact met de werkgever en de kandidaat. We zien hier wel verschillen afhankelijk van de behoefte van de werkgever en/of de werkwijze van de bemiddelaar. In de meeste gevallen stopt de begeleiding als er een (tijdelijk) contract wordt aangeboden en de kandidaat uit de uitkering kan.

Onderhouden van contact

Sommige bemiddelaars onderhouden vooral informeel contact met de werkgever en/of de kandidaat. Grote organisaties die opleidingstrajecten aanbieden aan de doelgroep, bieden zelf ondersteuning bij het aanleren van de vaardigheden. Hoewel zij zelf begeleiding bieden, wordt het wel gewaardeerd als de bemiddelaar nog contact onderhoudt met de kandidaat en de organisatie. Het informele contact wordt door werkgevers gezien als een uiting van interesse van de bemiddelaar naar de werkgever en de kandidaat. Voor de bemiddelaar is het een mogelijkheid om de vertrouwensband met de werkgever te onderhouden.

Voor veel werkgevers is het informele contact ook een mogelijkheid om knelpunten bespreekbaar te maken. Ze verwachten dan van de bemiddelaar dat die helpt bij het zoeken naar een oplossing.

Vaak zijn er formelere afspraken over de begeleiding met periodieke evaluatiemomenten. Werkgevers willen hier niet altijd bij betrokken worden. Sommige werkgevers zien de begeleiding van de kandidaat als taak van de bemiddelaar. Alleen als er problemen zijn, willen ze graag op de hoogte gesteld worden. Toch zijn dit uitzonderingen. De meeste werkgevers stellen het op prijs om regelmatig contact te hebben met de bemiddelaar.

Bemiddelaars die niet altijd contact onderhouden met de kandidaat of de werkgever, geven aan dat zij in sommige gevallen uitval van een kandidaat mogelijk hadden kunnen voorkomen door informeel contact te onderhouden.

Oplossen van problemen

Werkgevers zijn behoorlijk eenduidig in wat ze van de bemiddelaar verwachten. In het geval van problemen willen ze dat de bemiddelaar deze oppakt en zo snel mogelijk oplost. Een belangrijke eis is, dat bemiddelaars goed bereikbaar zijn en de werkgever serieus nemen.

Afhankelijk van het probleem zijn er verschillende manieren om het probleem op te lossen. Dit kan zijn door de kandidaat *'een schop onder de kont te geven'*, of door feedback te geven aan de werkgever over de geboden begeleiding. Soms is het nodig om de werkgever of de kandidaat nog eens helder te maken wat gemaakte afspraken zijn, of samen met de werkgever te kijken naar andere meer passende werkzaamheden. Andere oplossingen zijn gesprekken op de werkvloer en soms zelfs huisbezoeken bij de kandidaat. In het uiterste geval wordt het probleem opgelost door de overeenkomst te beëindigen. Belangrijk is dat er respect is voor alle partijen bij het komen tot een oplossing.

Een goede vertrouwensband is belangrijk in dit proces. Bemiddelaars geven aan dat vaak doorzettingsvermogen nodig is, om een werkgever te motiveren om door te gaan. Dit is een lastig aspect. Werkgevers hebben er een hekel aan als bemiddelaars ongewenst gedrag van de kandidaat blijven goedpraten. *'Pamperen van de kandidaat'* wordt als niet effectief genoemd. Werkgevers voelen zich dan niet serieus genomen. Teveel doorduwen kan de vertrouwensband zelfs schaden.

Een aantal bemiddelaars signaleren als knelpunt dat niet helder is wat van hen verwacht wordt in de begeleiding van de kandidaten na plaatsing.

Jobcoaching

Een paar bedrijven in het onderzoek maken naar tevredenheid gebruik van een jobcoach die de kandidaat extra begeleiding op de werkvloer of ondersteuning in de privésituatie biedt. Een werkgever geeft aan dat hij op dit moment geen kandidaten uit de doelgroep meer neemt, tenzij er ondersteuning komt door een jobcoach. Deze intensieve begeleiding ligt buiten het takenpakket van de bemiddelaar die wij gesproken hebben, maar lijkt wel een belangrijk aandachtspunt bij het aanbieden van ondersteuning.

Handelingsrepertoire van bemiddelaar om een duurzame plaatsing te realiseren:

- > onderhouden van (informeel) contact met de werkgever;
- > onderhouden van (informeel) contact met de kandidaat;
- > oplossen van problemen;
- > goede bereikbaarheid;
- > respect voor werkgever en kandidaat;
- > kandidaat aanspreken op gedrag;
- > werkgever ondersteunen bij juiste aanpak kandidaat;
- > samen met werkgever zoeken naar geschikte taken;
- > partijen houden aan gemaakte afspraken;
- > regelen van goede begeleiding op de werkvloer door jobcoach;
- > creatief zijn in zoeken naar oplossingen;
- > overtuigingskracht;
- > inlevingsvermogen.

Randvoorwaarde:

- > afstemmen op de behoefte van de werkgever.

Niet effectief:

- > pamperen van de kandidaat;
- > werkgever niet serieus nemen;

4.6 Is er een verschil tussen individuele plaatsingen en groepsplaatsingen?

11 Bedrijven hebben ervaringen met groepsplaatsingen. De vorm van de groepsplaatsing is heel divers. Het kan gaan om een opleidingstraject, het tegelijk aannemen van meerdere kandidaten (al dan niet in het kader van een speciaal project) of het plaatsen van een aantal WSW-ers. Bij groepsplaatsingen zien we verschil tussen het plaatsen van WSW-ers en WWB-ers.

In het geval van groepsplaatsingen van WWB-ers is de taak van de bemiddelaar meestal beperkt tot het aanleveren van Cv's van geschikte kandidaten. In enkele gevallen zit de bemiddelaar bij sollicitatiegesprekken of vindt er na plaatsing terugkoppeling plaats met de bemiddelaar, maar in ons onderzoek zijn dat uitzonderingen. Dit speelt vooral bij groepsplaatsingen waarbij een opleiding geboden wordt. Bij groepsplaatsingen van WWB-ers zijn goede matchingsvaardigheden belangrijk voor het opbouwen van een vertrouwensband. De belangrijkste taak is immers het leveren van Cv's. Er lijkt hier minder speling te zijn voor het aanleveren van Cv's die niet goed aansluiten bij de wensen van de werkgever.

Bij groepsplaatsingen van WSW-ers wordt vaak begeleiding geboden in het hele traject. Dat is ook wel te begrijpen, omdat WSW-ers vaak blijvend begeleiding nodig hebben. Deze begeleiding wordt vaak geboden door een jobcoach. De nadruk in deze trajecten ligt op het ontzorgen van de werkgever.

5 Conclusies en discussie

De literatuurstudie en de CIT studie geven een uitgebreide kijk in het (door werkgevers gewenste) handelingsrepertoire van klantmanagers en re-integratiecoaches bij de dienstverlening aan werkgevers voor het duurzaam plaatsen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt

Voor wat betreft het door de werkgevers gewenste handelingsrepertoire bevestigen de uitkomsten van de CIT studie eerdere studies. Ten eerste hebben werkgevers verschillende motieven om cliënten uit de doelgroep aan te nemen. Sommige werkgevers doen dit uit idealisme of vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Anderen doen dit (al dan niet 'gedwongen' door social return eisen) uit zakelijk gewin. Vaak wordt ook een combinatie van beide motieven genoemd. Het plaatsen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt vraagt om extra inspanning van de werkgever en hierbij willen zij zoveel mogelijk ontzorgd worden. Eenmaal gemotiveerd om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen willen werkgevers één aanspreekpunt/contactpersoon, bij wie ze ook terecht kunnen met vragen en knelpunten op aanpalende terreinen en met wie ze een duurzame relatie kunnen opbouwen. Verder wordt een klant- of vraaggerichte dienstverlening belangrijk gevonden. Dat wil zeggen dat moet worden geredeneerd vanuit het belang van de werkgever en goed moet worden ingespeeld op de vraag van de werkgever. Indien gewenst moet de bemiddelaar ook de cliënt kunnen ondersteunen. Ook moet de dienstverlening blijvend actief, professioneel en snel zijn. De benadering en communicatie moet zo min mogelijk ambtelijk zijn maar juist zakelijk, open en integer.

In het proces van de werkgeversbenadering onderscheiden we de volgende stappen:

1. het interesseren van de werkgever;
2. het matchingsproces; en
3. het duurzaam maken van de plaatsing.

Op grond van de genoemde kritische incidenten kon in hoofdstuk 4 per fase een uitgebreid handelingsrepertoire worden opgesteld. De beschreven handelingen vormen een aanvulling op eerdere studies naar de competenties van klantmanagers, waarin werd geconcludeerd dat een contactfunctionaris actief is en oplossingsgericht moet zijn; communicatief vaardig; zich kunnen inleven in de werkgever; kennis moet hebben van het veld en een zakelijke opstelling moet hebben.

Mismatches in de dienstverlening

Een belangrijke vraag is of de geboden dienstverlening door bemiddelaars op dit moment al aansluit bij de behoeften van de werkgevers. Uit de kritische incidenten komt naar voren dat dit zeker niet altijd het geval is. Gehoorde klachten gaan over slechte communicatie, gebrekkige voorlichting en begeleiding en een slechte afstemming tussen bemiddelaars onderling. Dit sluit aan bij het SUWI rapport waarin geadviseerd wordt om de communicatie te verbeteren over de instrumenten die ingezet kunnen worden, heldere communicatie over mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat, het hebben van een duidelijk aanspreekpunt en zorg dragen voor een goede monitoring van de plaatsing.

Op grond van de handelingsrepertoires in hoofdstuk 4 onderscheiden we de volgende categorieën van repertoires:

- > competenties en vaardigheden:
 - > netwerkvaardigheden;
 - > inlevingsvermogen;
 - > communicatieve vaardigheden;
 - > oplossingsgericht;
 - > doorzettingsvermogen;
- > het geven van voorlichting;
 - > het inzetten van doelgroepen als business case;
 - > aan en over kandidaten;
 - > regelingen en subsidies;
 - > mogelijkheden en beperkingen van kandidaten;
- > matchingsvaardigheden;
- > kennis van specifieke kenmerken organisaties/werkgevers;
- > kennis van functies en taken en mogelijkheden voor jobcarving;
- > begeleiding van de kandidaat (bij sollicitatie en na plaatsing);
- > begeleiding van de werkgever bij regelingen en begeleiding kandidaat;
- > kennis van de arbeidsmarkt;
- > de juiste mensen op het juiste moment weten in te schakelen.

Naast een verschil in vaardigheden lijken ook factoren in de context van invloed op het ontstaan van mismatches

Diversiteit in benaderingen

Een verklaring kan deels gezocht worden in de mate van vraaggerichtheid van de bemiddelingsinstanties in combinatie met de doelgroep. De ervaring is dat hoe complexer de problematiek van de te plaatsen doelgroep, hoe groter de kans dat er een mis-match optreedt. Het voorkomen hiervan vraagt een intensieve begeleiding van de werkgever en de kandidaat. Eerdere studies laten zien dat de meervoudige vraaggerichtheid hier het beste bij lijkt aan te sluiten. Voor cliënten met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt lijkt de enkelvoudige werkgeversbenadering prima te voldoen.

Diversiteit in geboden dienstverlening

Zoals te lezen in paragraaf 2.2 zien we dat niet alle onderzochte bemiddelingsinstanties het totaalpakket aanbieden in hun dienstverlening. Sommige bemiddelaars hanteren een collectieve werkgeversbenadering en zijn vooral gericht op het verwerven van nieuwe werkgevers. Andere bemiddelaars richten zich vooral op het inzetbaar krijgen van specifieke doelgroepen en kijken vooral vanuit het perspectief van de cliënt. Dat hoeft geen probleem te zijn mits er onderling een goede afstemming plaatsvindt tussen de verschillende bemiddelaars. Hier lijkt het nog wel aan te schorten in de praktijk. Gehoorde klachten van werkgevers (maar ook van bemiddelaars) zijn, dat bemiddelaars te weinig naar hun wensen luisteren. Daarnaast is een klacht dat werkgevers teveel verschillende contactpersonen hebben en dat er een gebrekkige informatieoverdracht is tussen bemiddelaars. Het werken in samenwerkingsverbanden en kijken vanuit verschillende perspectieven vraagt nieuwe vaardigheden van de bemiddelaars. Gezien de grote caseloads lijkt ook een punt van aandacht om naast aandacht voor het professionaliseren van het handelingsrepertoire ook te werken aan een goed informatiesysteem van zowel de werkgever als de cliënten wat ondersteuning biedt aan de bemiddelaar.

Diversiteit in bemiddelaars

Los van de gehanteerde strategieën van de bemiddelingsorganisaties zien we dat het de door de werkgever ervaren effectiviteit van de handelingen vooral gekoppeld is aan individuele bemiddelaars: "*Sinds bemiddelaar X weg is hebben we klachten*" of juist "*Bemiddelaar Y snapt ons*". Dit sluit aan bij studies die laten zien dat er nog een weinig geprofessionaliseerd (gestandaardiseerd) handelingsrepertoire gehanteerd wordt. Gezien de ontwikkelingen op de arbeids- en re-integratiemarkt is het hierbij van belang aandacht te schenken aan het complete en complexe proces van de werkgeversbenadering, waarbij er oog moet zijn voor de belangen van de klant, de belangen van de werkgever, regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en spanningsvelden hier tussen.

Diversiteit in werkgevers

Ook zijn de mogelijkheden van de werkgever een punt van aandacht. Werkgevers met weinig ervaring, werkgevers zonder geformaliseerd HR-beleid of werkgevers die gedwongen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen hebben mogelijk meer ondersteuning nodig om tot een duurzame plaatsing te komen. Het lijkt zinvol om nader onderzoek te doen naar de mogelijkheid van het maken van profielen van werkgevers en daarbij behorende handelingsrepertoires die bemiddelaars kunnen ondersteunen in hun dienstverlening aan de werkgevers.

Handvatten voor versterking van de professionalisering van bemiddelaars

Samenvattend komen we tot de volgende handvatten om de professionalisering van bemiddelaars te versterken:

- Stem de gehanteerde benadering goed af op de doelgroep. Voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt lijkt de integrale benadering het best aan te sluiten.
- Stem de gehanteerde dienstverlening goed af op de werkgever. Denk na over het opstellen van werkgeversprofielen.
- Train professionals in het brede palet van handelingsrepertoires om miscommunicatie en mismatches te voorkomen.
- Zorg voor een duidelijke borging van het totale proces van de werkgeversbenadering in de organisatie door het opstellen van protocollen en interviews/werkoverleggen.
- Zorg voor een goede informatieoverdracht. Dit voorkomt onduidelijkheden als onderdelen van het proces van de werkgeversbenadering belegd zijn bij verschillende personen of bij vervangen van collega's.
- Denk bijvoorbeeld na over het inzetten/ontwikkelen van een kennismanagementsysteem om een goede overdracht mogelijk te maken.

6 Literatuur

Behncke S, Frölich M, Lechner M, 2007. Public Employment Services and Employers: How Important Are Networks with Firms? IZA Discussion Paper no. 3005.

Brink GJM van den, Jansen M, Soeparman Mpim S, Hulst M van, Gestel NM van, 2011. Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten. In opdracht van ministerie SZW. Tilburg: Tilburgse school voor politiek en bestuur.

Bunt S, Kemper DR, Verveen EM, 2007. Werkgeversbenadering door gemeenten. Ervaringen van werkgevers. Research voor Beleid.

Cuijpers M, 2005. Werkgeversbenadering en betaald begeleid werken. Handreikingen voor trajectbegeleiders van dagactiviteitencentra. Utrecht: NIZW.

Dijkgraaf E, Gravesteijn J, Mendys E, Nes P van, Winden T van, Wit A de, 2006. Plaatsing van wsw-ers bij reguliere werkgevers: hoe en onder welke voorwaarden? Rotterdam: SEOR.

Fermin B, Piek P, Sanders J, 2007. Competentiemanagement voor diensten van sociale diensten. Utrecht: Divosa.

Gier E de, Grevel, S, Miedema, F, Vrieze, G, 2008. Onder druk wordt alles vloeibaar. Onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt. Den Haag: Nicis Institute.

Gier HG de, 2010. Activering van langdurig werklozen in de bijstand. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 26 (3); 306-315.

Hill CJ, 2005. Casework Job Design and Client Outcomes in Welfare-to-Work Offices. Journal of Public Administration Research and Theory. 16; 263-288.

IWI, 2010. Participatie in crisistijd. Afsluiting drie jaar toezichtonderzoek naar de uitvoering van het beleidsprogramma 'Iedereen doet mee'. Den Haag: IWI.

Kok L & Houkes A, 2011. Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken. Een literatuurstudie. In opdracht van RWI. Rotterdam: SEO.

Laan G van der & Kersten R, 2007. Omdat het werkt: werkzame bestanddelen van een maatschappelijk re-integratieproject. Apeldoorn-Antwerpen: Garant.

Mallee L, Oostijen J, Timmerman JPHK, Wissink CE, 2011. Meer werkplekken bij werkgevers. Tweede tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1. Amsterdam: Regioplan.

Oldenhuis H & Polstra L, 2010. Laveren tussen belangen: Werkgeversonderzoek. Groningen: SIA.

Raad voor Werk en Inkomen, 2008. Wie doet wat en waarom? Re-integratie uitbesteed, samen of in eigen beheer. Den Haag: RWI.

Schultz JC, 2008. An examination of factors contributing to public rehabilitation counselors' involvement in job placement and development activities. *Journal of Rehabilitation*, 74 (4): 9-17.

The Chain of Excellence, 2007. Gemeenschappelijk Dienstverleningsconcept Werkgeversbenadering. AKO.

A Bijlage

Afgenomen interviews per gemeente. NB de werkgevers zijn niet per definitie gevestigd in de genoemde gemeente; zij hebben te maken met bemiddelaars uit die gemeente.

	TILBURG	HELMOND	WEERT	
BEMIDDELAAR	12	12	6	30
WERKGEVER	22	23	6	51
	34	35	12	81

Interviews per gemeente uitgesplitst naar re-integratie organisatie.

	BEMIDDELAAR (afkomstig van)	WERKGEVER (contact met)
TILBURG		
Matchings Unit	4	10
Tilburg Actief	1	8
Diamant	3	-
tROM	2	-
Cardan	1	-
Solvare	1	3
	12	21
HELMOND	BEMIDDELAAR	WERKGEVER
Atlant	3	4
Helmond Actief	4	9
Gemeente/Arbeidsmakelaar	2	9
USG Restart	2	-
UWV/Service punt leren en werken	1	3
	12	25 ¹⁰
WEERT	BEMIDDELAAR	WERKGEVER
Gemeente	4	6
Risse Horizon	2	-
	6	6

¹⁰ 3 werkgevers in Helmond hadden contacten met verschillende bemiddelaars.

