

TNO Kwaliteit van Leven

TNO-rapport

031.12851

Het regionale domein en het functioneren van
poortwachtercentra

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 19 januari 2009

Auteurs Pim Piek
Bruno Fermin

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke 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 Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2008 TNO

Inhoudsopgave

Dankwoord	3
1 Inleiding	4
1.1 Wat zijn poortwachtercentra en waarom dit onderzoek?	4
1.2 Onderzoeksvragen en aanpak.....	5
1.3 Beschrijving betrokken poortwachtercentra.....	5
2 Het huidige functioneren van poortwachtercentra	7
2.1 Welke dienstverlening bieden de poortwachtercentra?	7
2.2 Hoe binden poortwachtercentra werkgevers blijvend aan het netwerk?	9
2.3 Kritische succesfactoren in het functioneren van poortwachtercentra	11
3 Het toekomstige dienstverleningsdomein	14
3.1 Mogelijkheden uitbreiding doelgroep en dienstverlening	14
3.2 Rol van de PWC op de regionale arbeidsmarkt: samenwerking met SUWI.....	16
3.3 Rol van een landelijk netwerk van poortwachtercentra	18
4 Uitkomsten klantonderzoek werknemers	20
4.1 Kenmerken van de respondenten en reden contact	20
4.2 Resultaten en obstakels bij werkhervatting.....	21
4.3 Conclusies klantonderzoek.....	24
5 Samenvatting en synthese	26
5.1 Wat zijn de kritische succesfactoren van een PWC?.....	26
5.2 Welke rol kan het PWC in de toekomst spelen?	27
6 Referenties	30

Dankwoord

Voor dit onderzoek hebben wij met veel mensen gesproken die als werkgever, werknemer, bestuurder, consultant, beleidsmaker of onderzoeker te maken hebben met poortwachterinitiatieven. Uit de informatie van de diverse betrokkenen, is een helder en bruikbaar beeld naar voren gekomen van de essentie van poortwachtercentra en van de verdere mogelijkheden van poortwachtercentra om een rol te spelen bij het oplossen van knelpunten op de regionale arbeidsmarkt. Wij danken alle betrokkenen voor hun welwillende bijdrage en openhartigheid.

1 Inleiding

In slechts enkele jaren tijd is het ‘poortwachtercentrum’ een begrip geworden: regionaal samenwerkende werkgevers die de handen ineenslaan om onderling ‘van werk naar werk oplossingen’ te realiseren voor zieke of met werkloosheid bedreigde werknemers. Als voorbeeldig werkgeversinitiatief vond het idee op veel plekken navolging. Het mondde uit in een plan voor een landelijk netwerk van poortwachtercentra, ondersteund door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Raad voor Werk en Inkomen. Werkgeversforum Kroon op het Werk is belast met de coördinatie van de totstandbrenging van het netwerk, dat zo’n 20 tot 30 poortwachtercentra verspreid over het land moet gaan vormen.

1.1 Wat zijn poortwachtercentra en waarom dit onderzoek?

Volgens de Handreiking Poortwachtercentra van de RWI (2007) is een poortwachtercentrum *‘een regionaal werkend arbeidsmarktinstrument, waarin grote maar vooral ook kleine(re) bedrijven en instellingen, gezamenlijk invulling kunnen geven aan hun primaire verantwoordelijkheid voor de eigen personeelsvoorziening’*.

In 2007 inventariseerde bureau Berenschot 36 poortwachterinitiatieven over alle provincies. Medio november 2008 zijn bij het Werkgeversforum Kroon op het werk zo’n 18 poortwachterinitiatieven in beeld die deel willen gaan uitmaken van het landelijk netwerk. Ongeveer 8 daarvan zijn in meer of mindere mate operationeel. De focus bij de actieve centra ligt vooral op herplaatsen van uitgevallen (zieke) werknemers. Ook met werkloosheid bedreigde werknemers worden via de poortwachtercentra bemiddeld en tegelijkertijd kunnen moeilijk vervulbare vacatures worden vervuld. Het enthousiasme over deze activiteiten is zo groot, dat de vraag gerechtvaardigd is of poortwachtercentra een bredere rol kunnen spelen om vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt bij elkaar te brengen. Tevens constateerden we dat feitelijk nog niet zoveel bekend is over het succes van de poortwachtercentra.

Onderzoeksperspectief

Het enthousiasme over poortwachtercentra is verklaarbaar. Werkgevers die geheel in de geest van goed werkgeverschap en de arbeidsongeschiktheidswetgeving zelf de verantwoordelijkheid nemen voor re-integratie van hun medewerkers.

Poortwachtercentra kunnen optimaal gebruik maken van de diversiteit van werkaanbod in de regio en overstijgen bekende problemen rond re-integratiedienstverlening waarbij verantwoordelijkheden vaak ergens tussen de (vele) betrokken partijen blijven hangen¹. In de poortwachtercentra zijn het de werkgevers zelf die voor re-integratiemogelijkheden moeten zorgen en die deze moeten effectueren. Dat leidt tot de vraag hoe de poortwachtercentra effectief tussen de aangesloten werkgevers kunnen opereren zonder verantwoordelijkheden over te nemen of in belangenkwesaties te verzeilen? In het verlengde daarvan ligt de vraag of deze positie ook mogelijkheden biedt voor andere regionale arbeidsmarkt vraagstukken, zoals een sterk fluctuerend werkaanbod en aansluitingsproblemen tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Daarbij is ook de vraag van toepassing hoe werknemers de bemiddeling via de poortwachtercentra ervaren en of uitbreiding van poortwachterinitiatieven ook van uit het werknemersperspectief kansen biedt.

¹ Knegt, R., J.J.M. Besseling, R. Hoffius, T.J. Veerman en J.F. Ybema (2004). Scènes uit een reïntegratieproces. Hoofddorp: TNO/Hugo Sinzheimer Instituut/Astri.

In dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar een verklaring voor het succes van de poortwachtercentra en naar de mogelijkheden om dit verder uit te breiden naar een landelijk netwerk en naar bredere dienstverlening.

1.2 Onderzoeksvragen en aanpak

Uitgangspunt voor dit onderzoek was de vraag:

Kunnen regionale poortwachtercentra een (grotere) rol spelen bij het oplossen van regionale arbeidsmarktproblemen?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we twee onderzoekslijnen uitgezet. De eerste lijn moest inzicht geven in het huidige functioneren van de poortwachtercentra en in de factoren die bepalend zijn voor het succes. De tweede lijn moest inzicht geven in de mogelijkheden en de wenselijkheid om de succesbepalende factoren aan te wenden om meerdere arbeidsmarktproblemen vanuit het regionale netwerk op te pakken. Kort geformuleerd zetten we deze onderzoekslijnen uit op basis van de twee hoofdvragen:

1. Hoe functioneren poortwachtercentra nu?
2. Welke domeinen kunnen poortwachtercentra nog meer oppakken en wat is daar voor nodig?

Wij hebben een kwalitatieve onderzoeks aanpak gehanteerd. In dit kader hielden we interviews met de consultants en bestuursleden van een zestal in meer of mindere mate operationele poortwachtercentra. In samenwerking met werkgeversforum Kroon op het Werk zijn er rondetafelgesprekken georganiseerd met werkgevers aan de hand van de uitkomsten van de interviews. We namen tevens deel aan een bijeenkomst op het Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid over de mogelijkheden voor samenwerking tussen het Werkbedrijf i.o. en de poortwachtercentra. Daarnaast hebben we een kleinschalige schriftelijke enquête uitgezet onder werknemers die zijn begeleid door de bij het onderzoek betrokken poortwachtercentra.

1.3 Beschrijving betrokken poortwachtercentra

Hieronder geven we korte typering van de zes poortwachtercentra die wij in het onderzoek hebben betrokken.

Poortwachtercentrum Noord-Holland Noord

regio:	Noord-Holland, exclusief Zaanstreek
jaar oprichting:	december 2003
structuur:	stichting met ruim 4000 aangesloten werkgevers
werkwijze:	werkgevers betalen per geleverde activiteit
ontwikkefase:	operationeel

Poortwachtercentrum Warber

regio:	Leeuwarden
jaar oprichting:	november 2004
structuur:	netwerk met 33 aangesloten overheidsorganisaties
werkwijze:	werkgevers betalen 2-jaarlijks premie o.b.v. aantal werknemers
ontwikkefase:	operationeel

Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid

regio:	IJmond tot Amstelveen
jaar oprichting:	2005
structuur:	stichting met circa 2000 werkgevers in het netwerk
werkwijze:	gratis matchingsbijeenkomsten
ontwikkefase:	operationeel en oriëntatiefase betaalde dienstverlening

Poortwachtercentrum Zaanstreek

regio: Zaanstreek en omstreken
jaar oprichting: oktober 2007
structuur: stichting ruim 200 aangesloten werkgevers
werkwijze: werkgevers betalen per geleverde activiteit
ontwikkelfase: operationeel

Poortwachtercentrum Stein en Beek

regio: vier bedrijventerreinen in regio Stein en Beek
jaar oprichting: november 2007
structuur: samenwerkingsverband van ondernemersverenigingen van 4 bedrij-
venterreinen, met circa 300 aangesloten werkgevers
werkwijze: werkgevers betalen per geleverde dienst
ontwikkelfase: startfase, maar wel al dienstverlening

Poortwachtercentrum Groene Hart

regio: Midden Holland
(Alphen a/d Rijn e.o., Woerden, Schoonhoven)
jaar oprichting: begin 2007
structuur: stichting en samenwerkingsverband met ondernemingsvereniging VOA
(500 leden)
werkwijze: willen naar deelname premie o.b.v. aantal werknemers
ontwikkelfase: startfase, maar wel al dienstverlening

2 Het huidige functioneren van poortwachtercentra

De eerste hoofdvraag van het onderzoek betrof: hoe functioneren poortwachtercentra nu? Deze vraag hebben we onderzocht door middel van interviews met de consultants en bestuursleden van poortwachtercentra die deels waren gericht op de huidige dienstverlening, de wijze waarop deze wordt georganiseerd en de resultaten die er mee worden geboekt. De uit de interviews afgeleide kritische succesfactoren hebben we tijdens rondetafelgesprekken met werkgevers getoetst en gelegd naast de ervaringen van schriftelijk bevroegde werknemers.

2.1 Welke dienstverlening bieden de poortwachtercentra?

De activiteiten van de zes poortwachtercentra liggen dicht bij elkaar. De invulling van de dienstverlening kan echter per poortwachtercentrum verschillen.

re-integratie

De meest in het oog springende activiteiten van de poortwachtercentra zijn het plaatsen en herplaatsen van werknemers. Hoewel deze activiteiten vooral plaatsvinden om mensen die arbeidsongeschikt zijn geworden voor hun eigen werk te re-integreren, beperkt de dienstverlening zich niet tot deze doelgroep. Ook mensen waarvan het werk dreigt te verdwijnen en waarvoor alternatieven lijken te ontbreken, behoren tot de doelgroep van de poortwachtercentra.

De ‘van werk naar werk’ transitie die de poortwachtercentra realiseren zijn niet uitsluitend gericht op het vinden van passend werk bij een andere werkgever. Regelmatig blijken oplossingen toch in het eigen werk of de eigen organisatie te kunnen worden gevonden. Bij Warber gaat zelfs de helft van de bemiddelde werknemers weer in het eigen bedrijf aan de slag. Voor de re-integratie bij een andere werkgever arrangeren de poortwachtercentra vaak eerst een tussenstap in de vorm van detachering of een proefplaatsing.

advisering

Een belangrijk onderdeel van de dienstverlening van de poortwachtercentra is de advisering over werkhervatting. Sommige poortwachtercentra profileren zich bij voorkeur als een kennis- of adviescentrum voor bredere personeelsvraagstukken. De advisering en ondersteuning die hieruit voortkomen, richten zich veelal eerst op terugkeer in het eigen werk. Lukt dit niet, dan ligt oriëntatie op het vinden van passend werk bij een andere werkgever voor de hand. Poortwachtercentra gebruiken hun netwerk echter ook om werkgevers en werknemers zich te laten herbezinnen op de arbeidsrelatie of het soort werk dat mensen zoeken. Bijvoorbeeld door gesprekken met andere werkgevers of een proefplaatsing.

De advisering en bemiddeling bij re-integratie gebeuren bij de poortwachtercentra door consultants. De werkwijze, taakhoud en taakopvatting van de consultants variëren tot op zekere hoogte. De ene consultant legt de nadruk meer op het bewerkstelligen van een positief werkperspectief bij de werknemer, terwijl voor een ander het bemiddelen naar een nieuwe baan centraal staat. Dat betekent dat soms een stevige heroriëntatie op werk plaatsvindt waarna mensen zelf stappen zetten en dat in andere situaties de consultant echt bemiddelt naar ander werk.

In Noord-Holland Zuid wordt tot op heden zonder consultant gewerkt. De nadruk ligt hier op het bij elkaar brengen van regionale werkgevers met hun aanbod van werknemers waarvoor zij zelf geen passende functie meer hebben en hun vraag naar personeel met bepaalde competenties. Voor grote(re) werkgevers werkt deze methode goed. Om

*regionale
bijeenkomsten*

de kleinere werkgevers beter te kunnen bedienen met advies en bemiddeling wil Noord-Holland Zuid voor deze doelgroep ook met een consultant gaan werken.

De poortwachtercentra organiseren regelmatig (sub)regionale netwerkbijeenkomsten voor werkgevers (vertegenwoordigd door directeuren, personeelsfunctionarissen of re-integratiecoördinatoren). Een belangrijk doel van deze bijeenkomsten is het van elkaar leren en uitwisselen van ervaringen. Daarbij wordt steeds een relevant en aansprekend inhoudelijk thema op de agenda gezet dat nader wordt toegelicht door een deskundige. De werkgevers bepalen in belangrijke mate welke thema's centraal dienen te staan.

Bij poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid is de dienstverlening tot dusverre helemaal op dergelijke regionale bijeenkomsten gestoeld. Naast de kennisuitwisseling staat de uitwisseling van vraag (vacatures en stages) en aanbod (werknemers) centraal. In een veilingachtige opzet worden mensen op grond van hun mogelijkheden geprofileerd en kunnen werkgevers die passend werk voor hen denken te hebben zich melden. Vervolgens proberen de werkgevers onderling een daadwerkelijke match tot stand te brengen. Deze werkwijze werkt goed in een omgeving met veel grote bedrijven. De ervaring heeft Noord-Holland Zuid geleerd dat er ongeveer 100.000 arbeidsplaatsen nodig zijn om tot uitwisseling te komen.

vacatures

De poortwachtercentra Noord-Holland Noord en Zaanstreek verzamelen structureel vacatures. Deze vacatures komen uit het netwerk van de aangesloten werkgevers. Een vereiste van het lidmaatschap voor de werkgevers is het aanbieden van (latente) vacatures en het kunnen bieden van een of meer werkervaringsplekken. Het poortwachtercentrum Noord-Holland Noord verwerkt de verzamelde vacatures in een digitale vacaturekrant die de leden maandelijks ontvangen. Op deze manier slaagt men er in om geschikte kandidaten te vinden voor moeilijk vervulbare vacatures. Enerzijds door de directe uitwisseling tussen werkgevers, anderzijds door vacatures te betrekken bij het realiseren van werk-naar-werktransities.

De poortwachtercentra die zich in de startfase bevinden, werken nog niet structureel aan vacaturebestanden. Hun activiteiten om een regionaal werkgeversnetwerk tot stand te brengen, geven de consultants wel een goed inzicht in de mogelijkheden die de arbeidsmarkt biedt en in het type werkzaamheden binnen het netwerk. De consultants gebruiken hun inzicht en contacten om passend werk te vinden voor klanten die zich aandienen. Ook worden zij gebeld als een werkgever geen personeel kan vinden.

*individuele
dienstverlening*

Voor de zes poortwachtercentra geldt dat de dienstverlening in de eerste plaats is gericht op re-integratie activiteiten voor individuele werknemers. Vanuit deze basis kan ook ondersteuning worden geboden bij outplacementtrajecten voor bijvoorbeeld groepen werknemers die als gevolg van een reorganisatie boventallig zijn geworden.

*verbreding
dienstverlening*

De operationele poortwachtercentra Noord-Holland Noord en Warber hebben aanvullende activiteiten ontplooid in de vorm van een opleidingsaanbod. De 'Poortwachter Academie' is een werkplaats waar mensen arbeidsritme kunnen opdoen onder leiding van een werkmeester, waarna ze uitgeplaatst kunnen worden bij een werkgever. Dit initiatief is duidelijk op een bredere doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt gericht.

Ook Warber heeft het initiatief genomen tot een academie. De Warber Academie legde zich vooral toe op het 'scholen' van leidinggevenden en leden van ondernemingsraden op het gebied van re-integratie, omdat daar bij deze doelgroepen grote behoefte aan bleek. De Warber Academie is inmiddels losgekoppeld van het Poortwachtercentrum en staat nu op zich zelf met een breder opleidingsaanbod.

providerboog

De dienstverlening van poortwachtercentra is gebaseerd op de wederzijdse belangen en het benutten van de directe lijnen tussen werkgevers in een netwerk. De inzet van eerstelijns dienstverleners is daarmee niet uitgesloten. Waarnodig wordt samengewerkt met de arbodiensten van de werkgevers of kunnen gespecialiseerde re-integratiebedrijven worden ingeschakeld. Doorgaans gaat het om kleinere bedrijven die ook regionaal werken. De poortwachtercentra nemen deze bedrijven alleen op in de providerboog als er goede ervaringen mee zijn opgedaan en adviseren de werkgevers over de mogelijkheid van inschakeling.

Bij inschakeling van een re-integratiebedrijf doet de consulent een stapje terug, zodat er een directe lijn tussen werkgever en provider is en er geen misverstand kan ontstaan over de verantwoordelijkheden. De consulenten houden zich op de hoogte van de resultaten om greep te houden op de kwaliteit van het providersbestand.

2.2 Hoe binden poortwachtercentra werkgevers blijvend aan het netwerk?

De poortwachtercentra organiseren zich voornamelijk als stichting² met een onbezoldigd bestuur waarin een aantal werkgevers uit het netwerk de rollen op zich neemt van voorzitter, penningmeester en secretaris. Voor directe dienstverlenende taken zoals advisering en re-integratie van werknemers stellen de poortwachtercentra consulenten aan, aangestuurd door het bestuur.

*actieve rol
bestuur en
consulent
in netwerk*

De consulenten houden zich, naast de dienstverlening zoals beschreven in paragraaf 2.1, bezig met het onderhouden van het netwerk en het werven van nieuwe leden. Ook de bestuursleden spelen hierin een actieve rol. De nadrukkelijke betrokkenheid van de bestuursleden die zelf regionale werkgevers vertegenwoordigen is essentieel. Zij vormen de motor van een poortwachtercentrum en zijn in staat om als 'collega ondernemers' het noodzakelijke vertrouwen van potentiële leden te verkrijgen. Vervolgens moet de kwaliteit van de geleverde dienstverlening de betrokkenheid bij het poortwachtercentrum bestendigen.

De essentie van een poortwachtercentrum is het netwerk: zonder netwerk geen poortwachtercentrum. Mond op mond reclame op basis van bewezen kwaliteit is belangrijk, maar op zich niet voldoende. Het bestuur en de consulent moeten constant werken aan het onderhoud van het netwerk. Meer dan de helft van de tijd van de consulent zit in het beheren en uitbreiden van het netwerk (contacten leggen, behoefte peilen, informatie en kennis delen, aanspreken op rol in netwerk, etc.).

Een belangrijk uitgangspunt bij het verbinden van werkgevers aan het poortwachtercentrum, is dat collega-ondernemers zelf weinig tijd hebben om actief het netwerk te onderhouden voor het oplossen van personele vraagstukken. Het poortwachtercentrum neemt de organisatie en de moeite uit handen van het netwerken dat nodig is om samen met andere werkgevers een oplossing te zoeken in geval van ziekte of boventaligheid. Daar staat tegenover dat van de leden wordt verwacht dat zij het principe 'halen en brengen' van het poortwachtercentrum volledig onderschrijven en in ere houden: werkgevers die werknemers via het netwerk bij een andere werkgever willen plaatsen, moeten ook bereid zijn om vacatures en leerwerkplaatsen beschikbaar te stellen. Het is de taak van het poortwachtercentrum om dit principe te bewaken en daar leden zonnig ook op aan te spreken. Dit werkt omdat ondernemers elkaar onderling aanspreken op hun eigen afspraken.

² In de handreiking Poortwachtercentra van de RWI (december 2007) worden de stichting en de vereniging als meest voor de hand liggende rechtsvormen voor poortwachtercentra genoemd (want geen winstoogmerk). In de praktijk kiest men voor de lichtere variant waarin slechts een bestuur hoeft te worden ingesteld en geen ledenraad.

financiering

Sommige poortwachtercentra hanteren de financieringsvorm als een extra bekrachtiging van het lidmaatschap van het poortwachtercentrum in de zin dat leden jaarlijks een premie betalen en tot wederopzegging een verbintenis voor een of meer jaren aangaan. De gedachte hierbij is dat de aangesloten werkgevers een bewuste keuze maken en daardoor sterker bij het netwerk betrokken zullen zijn. Poortwachtercentrum Warber is op deze manier erg succesvol. Dit netwerk bestaat echter uit redelijk grote regionale overheidinstellingen die frequent met arbeidsongeschikte werknemers te maken hebben en niet uit MKB-ondernemers. Poortwachtercentrum het Groene Hart dat zich wel richt op regionale (MKB-)ondernemers wil het lidmaatschap eveneens vorm geven vanuit deze opzet.

De meeste andere poortwachtercentra zien een jaarlijkse premie als een drempel voor ondernemers, zeker de kleinere, om zich aan te sluiten. Zij hanteren het principe van betaling per geleverde dienst. De kwaliteit van de dienstverlening en het organiseren van diverse netwerkactiviteiten moeten voor de binding zorgen. Deze poortwachtercentra vragen ook wel nadrukkelijk commitment van de aangesloten werkgevers door zich als lid te verbinden aan het poortwachtercentrum en de statuten van de stichting. Van de leden wordt ondermeer verwacht dat zij vacatures delen, leerwerkplekken ter beschikking stellen en meewerken aan promotie en netwerkbijeenkomsten. Ook worden bijdragen gezocht in de vorm van sponsoring. Bij het tot stand brengen van het poortwachtercentrum Zaanstreek heeft een aantal grote regionale werkgevers de start van het poortwachtercentrum gefinancierd. Daarvoor in de plaats hebben deze werkgevers een 'strippenkaart' gekregen, waarmee zij een aantal diensten van het poortwachtercentrum kunnen afnemen. Dergelijke 'founding organisations' vormen ook voor de andere poortwachtercentra een stabiele basis. Deze organisaties zijn doorgaans in het bestuur vertegenwoordigd of hebben daar een nauwe band mee en zorgen vaak voor zaken als kantooruimte etc.

regionale sleutelfiguren

Een succesvolle werkwijze voor het vinden en verbinden van leden gebeurt veelal door regionale sleutelfiguren in te schakelen, zoals voorzitters van bedrijvenverenigingen, werkgeversplatforms en vertegenwoordigers van regionale geledingen van het MKB of VNO-NCW. Omdat zij bestaande en vertrouwde netwerken vertegenwoordigen kan snel een vertrouwd netwerk worden gevormd dat via deze sleutelfiguren ook adequaat kan worden onderhouden.

netwerk activiteiten

De besturen en consultants van de poortwachtercentra zijn zich ervan bewust dat zij de spil van het netwerk vormen. In dat kader houden zij zich zeer actief bezig met onder andere:

- periodiek organiseren van regionale bijeenkomsten met inhoudelijke thema's die nauw aansluiten bij de behoefte en vragen en waar werkgevers mogelijk onderling hun vacatures en te herplaatsen medewerkers kunnen 'matchen';
- opstellen en uitzetten van vacatures (bijvoorbeeld via een digitale vacaturekrant);
- nieuws en nuttige informatie verstrekken via websites en nieuwsbrieven;
- publiceren in bladen van bedrijvenverenigingen en verzorgen van presentaties bij deze verenigingen.

Op het moment dat de 'basisdienstverlening' operationeel is, blijken de poortwachtercentra in staat om succesvol in te spelen op vragen en behoeften van leden om aanvullende dienstverlening te ontwikkelen. Zo zijn bij de poortwachtercentra Noord-Holland Noord en Warber scholingsactiviteiten voor bijvoorbeeld leidinggevenden en ook outplacementtrajecten ontstaan.

Het frequent en informeel contact blijven onderhouden en aansluiten bij de behoeften van de werkgevers, is essentieel voor de dienstverlening van de poortwachtercentra. Als het netwerk te groot wordt, verdient het daarom aanbeveling om ‘subnetwerken’ te organiseren rond bijvoorbeeld bedrijventerreinen. Het ‘onderling regelen werkt het best met de buurman’ is de gedachte daarachter. Via sleutelfiguren uit deze netwerken onderhouden het bestuur en de consulent van het poortwachtercentrum dan intensief contact. Op deze manier blijft het netwerk hecht en vertrouwd.

2.3 Kritische succesfactoren in het functioneren van poortwachtercentra

Aangesloten werkgevers zijn positief over de dienstverlening en de mogelijkheden van de poortwachtercentra. Qua netwerk en advisering voorzien ze in een behoefte en er is veel vertrouwen in de re-integratie activiteiten van de poortwachtercentra. Omdat er tot dusverre vrijwel geen systematische registratie plaatsvindt bij de poortwachtercentra is niet op grond van dossiers of data vast te stellen hoeveel re-integratietrajecten hebben plaatsgevonden en succesvol zijn afgesloten.

effectiviteit

Zelf claimen de poortwachtercentra nagenoeg 100% effectief te zijn bij het realiseren van ‘succesvolle oplossingen’ voor werknemers die bemiddeld moeten worden. De aantallen bemiddelde werknemers die ze noemen verschillen van enkele tot vele tientallen, afhankelijk van de omvang van het netwerk en de mate waarin de poortwachtercentra operationeel zijn. ‘Succesvolle oplossingen’ wordt breed gedefinieerd. Hieronder verstaan de poortwachtercentra onder andere:

1. Succesvolle plaatsingen bij andere werkgevers, zowel voor bepaalde tijd als onbepaalde tijd.
2. Ondersteuning bij succesvolle werkhervatting bij de eigen werkgever en zelfs in het eigen werk (met enige regelmaat blijkt dat een nadere verkenning van de problematiek het zoeken naar passend werk elders overbodig maakt).
3. Het weer mobiel maken van werknemers door succesvolle heroriëntatie op wat ze willen en kunnen en wat ze feitelijk niet meer willen. Een dergelijke heroriëntatie is vaak het resultaat van een tijdelijke plaatsing bij een andere werkgever. Zo’n traject hoeft niet te resulteren in een definitieve (her)plaatsing maar wel in een actieve zoekhouding op de arbeidsmarkt door de werknemer zelf. Een dergelijk resultaat wordt met name door Warber genoemd.
4. Helderheid krijgen in een dossier en een verantwoorde afronding richting de WIA-keuring.

Deze oplossingen zijn voor alle betrokken partijen zeer aanvaardbaar, zowel voor het poortwachtercentrum, de betrokken werkgevers als de werknemer. Overigens nemen de poortwachtercentra niet zonder meer alle werknemers in bemiddeling waarvoor hun inspanningen worden gevraagd. Indien bij een intake blijkt dat er sprake is van duidelijk gebrek aan motivatie of trajecten waarbij zeer specialistische ondersteuning moet worden geboden, dan nemen de consulenten de ‘klus’ niet aan of ze verwijzen naar de providerboog. In dat laatste geval spreken de poortwachtercentra overigens ook van succesvolle dienstverlening.

Kritische succesfactoren

Uit de interviews en rondetafelgesprekken blijkt dat het succes van de poortwachtercentra vooral is gebaseerd op de korte lijnen tussen werkgevers onderling en de actieve rol van bestuur en consulent om via die korte lijnen leden te informeren en aan te spreken. De korte lijnen tussen werkgevers betekenen niet zondermeer succes. Een aantal aspecten is daarbij van belang: het elkaar kennen en vertrouwen, het informele karakter en de omvang en samenstelling van het netwerk.

*van werkgevers
voor werkgevers*

Essentieel is dat het poortwachtercentrum een ‘onderneming’ is van werkgevers die daar ook zelf de verantwoordelijkheid in houden: een poortwachtercentrum is een initiatief *van* werkgevers dat *door* werkgevers wordt uitgevoerd *voor* werkgevers in de regio. Er is geen ander belang dan het oplossen van personele vraagstukken waarin ‘van werk naar werk’-transities centraal staan. Er zijn geen winstbelangen of wettelijk opgelegde taakstellingen die de kwaliteit van het functioneren onder druk zetten. Indien besturen of consultants een ander dan het gezamenlijk werkgevers belang zouden nastreven, dan zou dit de kracht van het poortwachtercentrum teniet doen.

*informeel
karakter*

In een netwerk met een informeel karakter kunnen werkgevers elkaar direct aanspreken. Dit maakt het mogelijk om snel tot (tijdelijke) oplossingen te komen zonder dat er voorafgaand van alles op papier geregeld moet worden. De aangesloten werkgevers kennen elkaar, hebben een eenduidig belang en daarmee als sociaal netwerk een onderlinge vertrouwensbasis. Bestuur en de consultants van de poortwachtercentra bewaken deze vertrouwensbasis min of meer door op het ‘halen en brengen’ principe te letten. Informeel betekent ook praktische oplossingen en geen strategisch overleg en beleidsonderzoek en ontwikkeling. Dit laatste wordt gezien als het grote risico van regionale arbeidsmarktplatforms (RPA’s), wat leidt tot meer praten dan doen.

*omvang en
samenstelling
netwerk*

De omvang en samenstelling van het netwerk zijn in die zin belangrijk. De omvang is afhankelijk van het type werkgevers dat bij netwerk is aangesloten (grootte, problematiek) en de wijze waarop een PWC de bemiddeling organiseert (veiling of begeleiding en directe bemiddeling). Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid stelt dat bij hun werkwijze (matching bijeenkomsten) de aangesloten werkgevers zo’n 100.000 arbeidsplaatsen moeten vertegenwoordigen om effectief te kunnen zijn. Poortwachtercentra met een consultant die actief naar matches zoekt, kunnen met minder arbeidsplaatsen toe. Minimaal een paar honderd werkgevers zijn nodig. Poortwachtercentrum Warber is succesvol met een duidelijk beperkter aantal werkgevers, zij het dat deze overheidswerkgevers elk enkele honderden tot duizenden arbeidplaatsen vertegenwoordigen.

De netwerken moeten regionaal zijn samengesteld uit grotere en kleinere werkgevers uit diverse sectoren. Bestaande bedrijvenverenigingen kunnen daar in het geheel in opgaan. Deze al bestaande hechte netwerken versterken het netwerk van het poortwachtercentrum en bieden goede contactpersonen voor het bestuur en de consultant.

*blijvend
investeren*

De bevolegheid en inzet van vrijwilligers en kwartiermakers zijn niet slechts voorwaarde voor het opzetten van poortwachtercentra. Deze inzet is blijvend nodig om de noodzakelijke betrokkenheid en het draagvlak te behouden, alsook de bereidheid van werkgevers binnen een regio om actief met elkaar naar oplossingen te zoeken voor mobiliteitsvraagstukken rond arbeidsongeschiktheid en boventaligheid. Zonder dit draagvlak heeft een poortwachtercentrum geen bestaansrecht en kan het niet succesvol opereren. In dit kader is van belang dat:

- bestuur en consultants permanent alert zijn op en investeren in het onderhouden van dit draagvlak;
- het poortwachtercentrum de dienstverlening en wijze van werken afstemt op de behoeften en wensen van de aangesloten werkgevers (wat moet de kernactiviteit van het poortwachtercentrum zijn; welke dienstverlening willen werkgevers wel en niet; wat verwachten de leden van elkaar? etc.). Een eventuele uitbreiding van de dienstverlening van een poortwachtercentrum kan in die zin alleen indien de leden dat vragen of indien er voldoende draagvlak voor bestaat. Uitbreiding op basis van een landelijk concept zonder lokaal draagvlak werkt niet.

*expertise
consulent*

Unaniem zien de poortwachtercentra, de aangesloten werkgevers en de bemiddelde werknemers de persoon en de expertise van de consulent als meest cruciale factor voor het succes van een poortwachtercentrum. Dat betekent dat er specifieke eisen aan een consulent moeten worden gesteld.

Kenmerkend is dat er geen specifieke deskundigheid op het gebied van arbeidskunde, psychologie, arbeidsongeschiktheid of re-integratie wordt gevraagd. Men heeft bij voorkeur zelfs geen materiedeskundige. De eisen die men stelt aan de consulent liggen vooral op het gebied van:

- Sterk in opbouw en onderhoud netwerk en communicatie.
- Vermogen om én werkgevers, én werknemers aan te spreken.
- Doorgewinterd in bedrijfsleven en inlevingsvermogen in 'kleine werkgevers'.
- Ondernemend en overtuigend; doener.
- Geen ander belang dan het oplossen van personele vraagstukken van aangesloten werkgevers.

*tijdelijke
plaatsingen
als tussenstap*

Qua aanpak vormen een tijdelijke plaatsing in de vorm van een ervaringsplek, proefplaatsing of detachering een belangrijk element in het succes. Re-integratie heeft heel veel met vertrouwen te maken. Vertrouwen tussen werkgevers onderling, vertrouwen in de consulent en vooral vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Deze tijdelijke plaatsingen bieden de mogelijkheid om dit vertrouwen te verkrijgen. Doordat de consulenten goed in staat zijn in te schatten hoe een werknemer in een nieuwe werkomgeving past, lukt het uitstekend om tijdelijke plaatsingen als succesvolle opstap naar een nieuwe baan te realiseren.

Overzicht kritische succesfactoren:

- Initiatief door werkgevers voor werkgevers op basis van een gezamenlijk en eenduidig belang.
- Korte lijnen tussen bestuur, consulenten en werkgevers en werkgevers onderling waardoor:
 - werkgevers elkaar (lokaal/regionaal) kennen en makkelijk weten te vinden;
 - er een vertrouwensbasis is die informeel regelen en aanspreken mogelijk is;
 - bureaucratie en allerlei overleg- en verantwoordingsstructuren achterwege blijven.
- Omvang: niet te klein (voldoende mogelijkheden om vraag en aanbod te generen) en niet te groot (moet informeel blijven, elkaar kennen en elkaar kunnen aanspreken), afgestemd op het type werkgevers dat bij het netwerk is aangesloten en de dienstverlening waar zij behoefte aan hebben.
- Bestuur en consulenten die blijvend investeren in het onderhouden van het netwerk en de betrokkenheid van werkgevers.
- Consulenten:
 - die van aanpakken weten,
 - vanuit de werkgeverspositie kunnen redeneren,
 - geen ander belang hebben dat het gezamenlijke werkgeversbelang om werknemers weer aan het werk te krijgen of te houden,
 - die werknemers kunnen aanspreken en bewegen.
- Bereidheid van werkgevers ervaringsplakken beschikbaar te stellen zodat via tussenstappen in de vorm van leerwerkplekken, proefplaatsingen en detacheringen succesvolle (her)plaatsingen kunnen worden gerealiseerd.

3 Het toekomstige dienstverleningsdomein

In het vorige hoofdstuk beschreven we wat de huidige praktijk van de poortwachtercentra is en welke kritische succesfactoren daarbij gelden. Uitgaande van de huidige regionale inbedding (zie figuur 3.1), dienstverlening en succesfactoren hebben we vervolgens onderzocht in hoeverre de poortwachtercentra in de (nabije) toekomst een grotere rol kunnen spelen in de regionale arbeidsmarkt.

Afbeelding 3.1. Regionaal netwerk poortwachtercentra

Fout! Objecten kunnen niet worden gemaakt door veldcodes te bewerken.

Bij het beantwoorden van de vraag naar het toekomstig dienstverleningsdomein hebben we telkens gekeken wat de relatie is tussen de gevonden kritische succesfactoren en de mogelijkheden voor de toekomstige dienstverlening. Wij zijn daarbij uitgegaan van 3 thema's:

1. Uitbreiding van doelgroepen en type dienstverlening.
2. Rol van de poortwachtercentra op de regionale arbeidsmarkt, inclusief samenwerking met de publieke SUWI-partners.
3. Rol van een landelijk netwerk van poortwachtercentra.

De hieronder beschreven uitwerking van deze drie thema's is gebaseerd op de interviews, de rondetafelgesprekken waarin de thema's uitvoering zijn bediscussieerd en een bijeenkomst op het Ministerie van SZW over samenwerking tussen de poortwachtercentra en het werkbedrijf i.o.³.

3.1 Mogelijkheden uitbreiding doelgroep en dienstverlening

*uitbreiding
dienstverlening*

De poortwachtercentra zien als hun primaire taak het bemiddelen tussen werkgevers en werknemers in het kader van spoor 2-activiteiten⁴. Het adviseren bij spoor 1-activiteiten behoort eveneens tot de kerntaak. In de praktijk zien we dat poortwachtercentra die succesvol zijn in de spoor 2-bemiddeling, hun dienstverleningsaanbod uitbreiden en ook een bredere doelgroep gaan bedienen. Ze richten zich daarbij vooral op andere vormen van werk-naar-werkmobiliteit, zoals:

- herplaatsing van personeel wegens reorganisaties en boventaligheid (outplacement);
- collegiale in- en uitleen van medewerkers om (conjuncturele) pieken en dalen in het werk onderling op te vangen;
- arbeidsmobiliteit in het kader van loopbaanbeleid, inclusief de mogelijkheid om bij andere werkgevers 'snuffelstages' te lopen.

Daarnaast zijn er poortwachtercentra die korte oriëntatie- en sollicitatiecursussen aanbieden en die onder individuele leden actief kennis verspreiden over re-integratie regelingen, subsidies, etc.

³ De rondetafelgesprekken vonden plaats op 2 oktober 2008 tijdens een bijeenkomst van het Werkgeversforum Kroon op het Werk in Wolfheze.

De bijeenkomst bij het ministerie van SZW met als thema 'samenwerking tussen Werkbedrijf en Poortwachtercentra' vond plaats op 19 november 2008. Onder de genodigden waren vertegenwoordigers van het Werkbedrijf i.o., poortwachtercentra, individuele werkgevers, VNO NCW, MKB Nederland, Werkgeversforum Kroon op het Werk, SZW en de RWI.

⁴ Spoor 1-activiteiten betreffen re-integratie bij de eigen werkgever; spoor 2-activiteiten betreffen re-integratie naar een andere werkgever.

Het poortwachtercentrum Noord-Holland Noord heeft een eigen Poortwachteracademie ingericht. Bij een van de aangesloten werkgevers is een ‘leerwerkbedrijf’ gevestigd waar te herplaatsen werknemers vrijwel direct aan de slag kunnen in het kader van arbeidsgewenning, het opdoen van (nieuwe) werkervaring of het behoud van arbeidsritme. Als deze werknemers na enkele maanden weer gereed zijn om regulier aan het werk te gaan, bemiddelt het poortwachtercentrum hen naar aangesloten werkgevers. Al deze activiteiten vallen onder ‘werk-naar-werk mobiliteit’ en draaien om het (her)plaatsen van werknemers bij werkgevers uit het poortwachternetwerk.

*verbreding
doelgroep en
samenwerking*

Sommige operationele poortwachtercentra ontwikkelen daarnaast regionale arbeidsmarktactiviteiten voor andere doelgroepen en met andere partners dan de werkgevers uit het netwerk. Ten dele gaat het om het verkennen van mogelijkheden. Zo zijn enkele poortwachtercentra in overleg met ROC’s over het gebruikmaken van hun netwerk voor leerwerkplekken (aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt). Maar ook worden al concreet andere doelgroepen bediend met activiteiten vanuit het poortwachtercentrum. Het beste voorbeeld hiervan is de Poortwachteracademie (PWA) van Noord-Holland Noord.

Met de activiteiten van het PWA richt het poortwachtercentrum Noord-Holland Noord zich niet alleen op werknemers van de aangesloten werkgevers, maar ook op de arbeidstoeleiding van bijstandsccliënten van gemeenten. Het poortwachtercentrum heeft met een aantal gemeenten uit de regio afgesproken dat deze maandelijks 10 tot 15 deelnemers voor de PWA aanleveren. Het gaat om mensen die binnen een afzienbare termijn van enkele maanden bepaalde competenties kunnen ontwikkelen. De Poortwachteracademie werkt vervolgens aan de ontwikkeling en uitbouw van competenties waar de arbeidsmarkt om verlegen zit. Dat gebeurt op individuele basis met inzet van leer/werk- en stageplekken uit het poortwachternetwerk. De ‘vraagsturing vanuit de werkgevers’ is het vertrekpunt: ook deze poortwachteractiviteiten vallen en staan met de betrokkenheid van de werkgevers.

Met de Kamer van Koophandel is afgesproken om samen de toekomstige werkgelegenheid in de regio in kaart te brengen en te vertalen naar de competenties waaraan behoefte is. Dit initiatief is nog jong en opgezet als experiment met steun van onder andere het Ministerie van SZW en UWV, maar het geeft uitstekend aan waar de verdere mogelijkheden van poortwachtercentra liggen als het gaat om het verbreden van de rol op de regionale arbeidsmarkt.

*mogelijkheden
voor aansluiting
onderwijs-
arbeidsmarkt
en werklozen*

In het licht van deze ontwikkelingen hebben wij tijdens de rondetafelgesprekken aan werkgevers de vraag gesteld welke rol zij zien voor poortwachtercentra ten aanzien van regionale arbeidsmarkt vraagstukken en onder welke voorwaarden. De meeste poortwachtercentra en bij het onderzoek betrokken werkgevers zien mogelijkheden voor de poortwachtercentra om in de toekomst meer regionale arbeidsmarkt vraagstukken op te pakken en daarmee een deel van de taken die nu door CWI en re-integratiebedrijven worden uitgevoerd.

De uitkomst van de gesprekken is dat poortwachtercentra een rol kunnen spelen bij alle vormen van bemiddeling (spoor 1 en 2) en alle andere vormen van mobiliteit. Zelfs het bemiddelen van werklozen en bijstandsgerechtigden naar de arbeidsmarkt en het op een praktische wijze bevorderen van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt behoort tot de mogelijkheden. Over dat laatste is men wel wat voorzichtiger, omdat de opleidingsopbouw en -eisen niet vanzelfsprekend matchen met het directe werkgeversbelang om op korte termijn een duurzame arbeidsoplossing te hebben. Ook wat betreft de bijstandspopulatie van gemeenten zijn de mogelijkheden van de poortwachtercentra zeker niet onbepakt. Poortwachtercentra kunnen bijvoorbeeld niets met groepen die eerst

nog moeten worden geactiveerd of die worden gekenmerkt door multiproblematiek zoals schuldhulp, verslaving, etc.

*strikte
voorwaarden*

De poortwachtercentra en werkgevers die deelnamen aan de rondetafelgesprekken verbinden strikte voorwaarden aan het verbreden van de doelgroep en/of het dienstverleningsconcept:

- De basis voor het vormen van een regionaal werkgeversnetwerk is het vertrouwen van werkgevers in onderlinge samenwerking als oplossing voor hún problemen en vragen. De beslissing of een poortwachtercentrum een bredere doelgroep gaat bedienen of op een andere wijze een breder dienstverleningsconcept gaat uitvoeren, moet dus altijd aansluiten bij de vraag van de werkgevers en vertrouwensbasis onderbouwen. Dergelijke beslissingen kunnen alleen regionaal worden genomen, want arbeidsmarktproblematiek verschilt per regio evenals de behoefte van de aangesloten werkgevers. Poortwachtercentra moeten hier alert op blijven, anders haken werkgevers af.
- De rol van een poortwachtercentrum moet beperkt blijven tot praktische toepassingen. Een poortwachtercentrum mag alleen een rol spelen in het bemiddelen tussen werkgevers onderling en tussen werkgevers en werknemers, werkloze werkzoekenden en eventuele stagiaires (ROC). Zo nodig gebeurt dit voor de laatste twee doelgroepen in afstemming met de SUWI-partijen en scholen. Deze partijen mogen zich echter nooit inhoudelijk en procesmatig gaan bemoeien met de aanpak door de poortwachtercentra.
- Het beleidsmatig oplossen van regionale arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsvraagstukken is geen verantwoordelijkheid van poortwachtercentra en mag dat ook niet worden. Poortwachtercentra kunnen wel relevante signalen over ontwikkelingen afgeven bij de hiervoor al verantwoordelijke partijen (zie ook rol landelijk netwerk, paragraaf 3.3).

3.2 Rol van de PWC op de regionale arbeidsmarkt: samenwerking met SUWI

Het tweede thema dat wij met werkgevers bespraken is een mogelijk prominentere rol van de poortwachtercentra in het oplossen van regionale arbeidsmarkt-vraagstukken, waar mogelijk in samenwerking met de regionale SUWI-partijen⁵. In paragraaf 3.1 is al duidelijk geworden dat werkgevers mogelijkheden zien voor een bredere dienstverlening en bredere doelgroep. Naast het oplossen van actuele en urgente personeelsvraagstukken (spoor 1 en 2 en voorkomen van dreigend ontslag), zouden de poortwachtercentra mogelijk ook een rol kunnen spelen in het bevorderen van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en de arbeidsparticipatie van werkloze werkzoekenden en arbeidsgehandicapten. In die gevallen ligt samenwerking met de SUWI-partijen en scholen voor de hand. Met name de SUWI-partijen hebben nu eenmaal een duidelijke rol op de regionale arbeidsmarkt en wat betreft ziekte- en ontslagtrajecten. De deelnemers aan de rondetafelgesprekken onderschrijven dit en zien een nut en noodzaak om als poortwachtercentrum samen te werken met de SUWI-keten en overige relevante regionale partijen. Maar opnieuw geldt een aantal voorwaarden om de kracht van het poortwachterconcept te behouden.

*benutten
kennis en
instrumenten*

Naast het feit dat de SUWI-partijen qua taakstelling een logische samenwerkingspartner zijn, beschikken de SUWI-partijen over specifieke kennis en relevante instrumen-

⁵ De SUWI-partijen zijn de publieke organisaties die bij wet zijn belast met de Structuur en Uitvoering van Werk en Inkomen (wet SUWI), hier in het bijzonder relevant: UWV, CWI en gemeentelijke sociale diensten.

*samen
pro-actief*

ten. Samenwerken biedt de mogelijkheid om kennis te delen en daarmee de werking van een poortwachtercentrum verder te versterken. Naast het inbrengen van kennis over het WIA-traject en het vaststellen van het arbeidsvermogen, zien de werkgevers bijvoorbeeld voordelen in het maken van afspraken over het gebruik van de Competentie Test Centra (CTC) van CWI en het opbouwen van e-portfolio's van werknemers.

Een tweede argument voor samenwerking is dat poortwachtercentra en SUWI-partijen een gezamenlijk belang delen: voorkomen dat mensen langs de kant komen te staan en zorgen dat zoveel mogelijk mensen 'een eigen inkomen verdienen in plaats van dat ze de gemeenschap geld kosten. De ervaring van de werkgevers is dat SUWI-partijen vanuit dit belang ook proactiever worden en bereid zijn om te praten over het inzetten van hun middelen nog voordat er sprake is van uitval om te voorkomen dat een beroep op een uitkering moet worden gedaan.

*verbetering
vraagsturing*

Een derde argument voor samenwerking met de SUWI-partijen is de kans die samenwerking biedt om de publieke dienstverlening meer vraaggestuurd te laten opereren en daarmee de mogelijkheden voor oplossingen voor werkgevers te verbreden. De omvang van de werkgeversnetwerken en de bundeling daarvan in één poortwachtercentrum maakt het mogelijk om in een regio vanuit een gezamenlijk werkgeversbelang het gesprek met de SUWI-partijen aan te gaan en een belangrijk stempel te drukken op de invulling van de vraagsturing. Een resultaat daarvan kan zijn dat de publieke partijen de werking van poortwachtercentra gaan ondersteunen met praktische arbeidsmarktinformatie, zoals het in beeld brengen van toekomstige vraag en aanbod.

*voorbehoud en
voorwaarden*

Meer nog dan bij het eerste thema – uitbreiding dienstverlening en/of doelgroep – zijn de bij het onderzoek betrokken werkgevers zeer alert op de afbreukrisico's wat betreft de samenwerking met de publieke partijen. Dit beeld werd bevestigd op de bijeenkomst op het Ministerie van SZW over de samenwerking tussen het Werkbedrijf i.o. en de poortwachtercentra. Werkgevers hebben al dan niet terecht een wantrouwen tegen de goede bedoelingen van de publieke partijen. Deze partijen zoeken volgens de werkgevers uiteindelijk alleen contact om werklozen te plaatsen en niet om werkgevers echt van dienst te zijn. Bovendien communiceren deze partijen slecht en komen ze afspraken onvoldoende na. Succesvolle samenwerking met de publieke partijen kan volgens de werkgevers dan ook alleen onder de volgende voorwaarden:

- Een poortwachtercentrum is een werkgeversinitiatief en moet dat blijven. De werk-naar-werk transitie moeten daarom centraal blijven staan. Het belang van werkgevers moet bij de poortwachtercentra helder voorop blijven staan, anders verliest het poortwachtercentrum het draagvlak onder werkgevers. Maar vanuit dit belang kan het poortwachtercentrum wel contact leggen en afspraken maken met SUWI-partijen.
- Het poortwachtercentrum is niet bedoeld als dé ingang van werklozen naar de arbeidsmarkt. Daarmee zou een poortwachtercentrum meerdere belangen dan die van de werkgevers moeten gaan dienen. Dat neemt niet weg dat vanuit de behoefte van werkgevers wel gesproken kan worden over arbeidsre-integratie van mensen met een uitkering. De Poortwachteracademie in Noord-Holland Noord (zie paragraaf 3.1) is daar een goed voorbeeld van.
- Voor werkgevers is het van belang dat SUWI-partijen een meer proactieve en oplossingsgerichte houding krijgen: meer regionale ruimte en minder regels (omslag is al voorzichtig gaande volgens werkgevers). De fusie van CWI en UWV in het Werkbedrijf moet niet leiden tot een vermindering van dienstverlening voor werkgevers bij werk-naar-werk transitie.
- Samenwerking met gemeenten kan nuttig zijn, maar dan moeten gemeenten ook intern (sociale en economische zaken) beter gaan samenwerken.

*samenwerking
Werkbedrijf*

In de discussie tijdens de bijeenkomst op het Ministerie van SZW zijn de voorwaarden voor samenwerking van Werkbedrijf en poortwachtercentra nog verder aangescherpt. Hoe klant- en resultaatgericht het Werkbedrijf ook wordt, het Werkbedrijf is geen private bemiddelaar en heeft ook geen opdracht en intentie om dat na te streven. Het Werkbedrijf heeft een duidelijk publieke opdracht en moet aanvullend op de markt opereren. Het werkbedrijf heeft een verantwoordelijkheid voor het oppakken van problemen die de markt niet oppakt. Het bestaansrecht van het Werkbedrijf is gelegen in de rol van de overheid om marktimperfecties te ondervangen. Werkgevers moeten dan ook niet van het Werkbedrijf verwachten dat het zich volledig opstelt als een private dienstverlener. Waar de markt oplossingen kan bieden moet het Werkbedrijf buiten beeld blijven.

Werkgevers en het Werkbedrijf kunnen elkaar echter weldegelijk vinden in het gezamenlijke belang om te voorkomen dat mensen een beroep doen op een uitkering. Voor een succesvolle samenwerking tussen het Werkbedrijf en de poortwachtercentra is het nodig dat voor beide partijen de wederzijdse maar ook de eigen belangen klip en klaar op tafel liggen. Vervolgens moet het mogelijk zijn om met elkaar afspraken te maken over samenwerkingsvormen die een win-win situatie opleveren voor beide partijen. Een Werkbedrijf dat streeft naar een meer klant- en resultaatgerichte cultuur, één aanspreekpunt voor werkgevers en dat de wil en mogelijkheden heeft om (lokaal/regionaal) mee te denken met werkgevers kan de samenwerking alleen maar bevorderen.

*samenwerking
werknemers-
organisaties*

Naast de samenwerking met de SUWI-partijen zijn er ook werkgevers die voordelen zien in het aangaan van een relatie met regionale werknemersorganisaties. Bij het oplossen van mobiliteitsvraagstukken gaat het immers primair om twee partijen, een werkgever en een werknemer. Hiervoor is het echter van cruciaal belang dat vakbonden niet de positie van belangenbehartiger innemen. Dat past niet bij het doel en het praktische karakter van poortwachtercentra. Sommige poortwachtercentra hebben regionaal overigens al goede ervaringen met vakbonden. Door vakbonden eerst als werkgever te vragen te participeren in een poortwachtercentrum komen de belangen veel dichterbij elkaar. Vanuit deze rol kan een vakbond vervolgens in een later stadium de overige werkgevers ook ondersteunen met kennis.

3.3 Rol van een landelijk netwerk van poortwachtercentra

Het derde thema dat tijdens de rondetafelgesprekken is besproken, is de vorming van een krachtig landelijk netwerk om de positie van afzonderlijke poortwachtercentra te versterken. Met de toekenning van subsidie door het Ministerie van SZW heeft het Werkgeversforum Kroon op het Werk een rol gekregen in het verspreiden van het poortwachterconcept en de vorming van een netwerk van 20 tot 30 poortwachtercentra. Behalve het verspreiden van kennis, zou het netwerk in de (nabije) toekomst ook blijvend gebruikt kunnen worden voor het delen en toegankelijk maken van relevante kennis en als spreekbuis van de poortwachtercentra naar bovenregionale gremia.

De deelnemers aan de rondetafelgesprekken zien vooral voordelen van een krachtig landelijk netwerk. De vorming ervan is wenselijk, mits de kernwaarden van het poortwachterconcept daarmee niet worden aangetast. Als voordelen van een landelijk netwerk noemt men:

- Een landelijk netwerk kan voor een nuttige mate van uniformiteit zorgen in het concept en de PR van de poortwachtercentra en daarmee bijdragen aan een sterkere profilering (onder andere via een gezamenlijke website). Dat is nodig om grotere, landelijk opererende bedrijven te trekken.

*voordelen
landelijk
netwerk*

- Een landelijk netwerk is goed voor het delen van kennis en het voorkomen dat werkgevers en poortwachtercentra het wiel opnieuw moeten uitvinden als elders in het land daar al mooie oplossingen voor zijn. Het delen van successen kan daarbij inspirerend werkend voor andere poortwachtercentra en werkgevers. Het landelijk netwerk kan in dit kader een facility point verzorgen dat IT-faciliteiten biedt die ook ondersteunend zijn voor bijvoorbeeld het bestandsbeheer.
- Een landelijk netwerk kan een vertegenwoordigende waarde hebben naar landelijke actoren en gremia, zoals de overheid, adviesraden en organisaties als UWV, CWI, VNG en het COLO.
- Een landelijk netwerk kan ook een rol spelen in het doorgeven van signalen aan de onderwijswereld, bijvoorbeeld voor het beter afstemmen van inhoud en eindtermen van het onderwijs op de (toekomstige) behoefte van werkgevers.

*risico's en
voorwaarden
landelijk
netwerk*

De betrokken werkgevers zien echter ook risico's bij de vorming van een landelijk netwerk. Om de kracht van het huidige poortwachterconcept niet aan te tasten, is daarom een aantal voorwaarden geformuleerd.

In de eerste plaats moeten de regionale poortwachtercentra slagvaardig blijven. Belangrijke kritische succesfactoren daarvoor zijn de regionale eigenheid en autonomie van poortwachtercentra. Poortwachtercentra kunnen niet volgens een blauwdruk werken, omdat per regio de behoeften van de arbeidsmarkt en de werkgevers kunnen verschillen. De eigenheid moet daarom overeind blijven. Autonomie en het informele karakter zijn doorslaggevende factoren die ervoor zorgen dat werkgevers snel met elkaar tot oplossingen kunnen komen. Ook deze factoren kunnen door een landelijk netwerk onder druk te komen staan als dit tot een keurslijf zou leiden. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren vanuit de argumentatie dat de vorming van een landelijk netwerk met identiek georganiseerde poortwachtercentra aantrekkelijker is voor grote, landelijk opererende bedrijven. Deze grote bedrijven moeten nu immers verschillende afspraken maken met diverse poortwachtercentra die allemaal hun eigen wijze van werken en financiering (lidmaatschap of per activiteit) hebben. De vraag is of een landelijk netwerk hier een oplossing voor moet bieden. De meeste partijen zijn het er namelijk over eens dat moet worden voorkomen dat door de vorming van een landelijk netwerk het poortwachterconcept geïnstitutionaliseerd wordt. Dit zou het regionale draagvlak van werkgevers aantasten. En ook de landelijk opererende bedrijven hebben de meeste kans om op regionaal niveau werk-naar-werk oplossingen te vinden voor werknemers waarvoor geen passend werk meer is.

Een tweede risico heeft betrekking op de rol die een landelijk netwerk van poortwachtercentra moet spelen ten opzichte van andere al bestaande gremia. Het risico is dat de centrale positie zal leiden tot rollen die niet direct afgeleid zijn van de behoeften van werkgevers in de regio. Een landelijk netwerk van poortwachtercentra moet geen organisatie worden voor belangenbehartiging en onderhandeling. Zo zijn brancheorganisaties de eerst aangewezen partij om bij scholen de kwaliteit van onderwijs op de agenda te krijgen. Ook is het niet de bedoeling de rol van werkgeversorganisaties over te nemen. Een dergelijke rol zou niet alleen tot afbakenings- en legitimiteitsproblemen met andere gremia leiden, het zou ook een keuze zijn voor de ontwikkeling van meer strategische activiteiten in plaats van een keuze voor praktische oplossingen op regionaal en lokaal niveau.

Een landelijk netwerk kan wel zinvol zijn als spreekbuis met betrekking tot onderwerpen als arbeid en mobiliteit en relevante knelpunten in de sociale zekerheid. De rol van het netwerk dient zich daarbij echter te beperken tot het neerleggen van signalen bij de verantwoordelijke partijen. Andersom kan het netwerk werkgevers via de poortwachtercentra ook op de hoogte brengen van relevante landelijke ontwikkelingen.

4 Uitkomsten klantonderzoek werknemers

Om een beeld te krijgen van de werknemers die door poortwachtercentra worden en zijn begeleid en van hun ervaringen, voerden we een kleinschalige enquête uit. Hiervoor hebben we onder de ‘klanten-werknemers’ van vier betrokken, operationele poortwachtercentra schriftelijk vragenlijsten uitgezet. Hiervan heeft TNO er 22 ingevuld retour ontvangen. Dat aantal is te klein om representatieve uitspraken te doen over alle werknemers die door de PWC zijn en worden begeleid. Daar staat tegenover dat het aantal werknemers dat een PWC jaarlijks begeleidt op dit moment tussen de 10 en 40 ligt. Vanuit dat perspectief geeft de enquête in ieder geval een goede indicatie van de achtergrond en tevredenheid van de ‘klant-werknemer’ van de onderzochte poortwachtercentra.

Vrijwel alle respondenten ontvingen nog in 2008 of 2007 begeleiding van een poortwachtercentra. Bij vijf van hen lopen de contacten nog. De uitspraken van de respondenten betreffen dus (vrij) recente ervaringen met de poortwachtercentra.

4.1 Kenmerken van de respondenten en reden contact

Achtergrond: persoonskenmerken

De werknemers die de vragenlijst hebben ingevuld zijn even vaak man als vrouw. De poortwachtercentra begeleiden werknemers van alle leeftijden, maar in de respondentengroep ligt het zwaartepunt duidelijk op werknemers van 46 jaar of ouder (tabel 4.1).

Tabel 4.1: Leeftijd

<i>Leeftijd</i>	<i>N</i>	
20-25	1	5%
26-30	1	5%
31-35	3	14%
36-40	2	9%
41-45	1	5%
46-50	8	36%
51-55	5	23%
56-60	1	5%
	22	100%

Als we kijken naar de hoogst genoten opleiding valt op dat respondenten relatief hoog opgeleid zijn: driekwart van de respondenten heeft een opleiding op HAVO/MBO-niveau of hoger⁶ (Tabel 4.2).

Tabel 4.2: Hoogst genoten opleiding

<i>Hoogst genoten opleiding</i>	<i>N</i>	
lager onderwijs	2	9%
LBO/VMBO	3	14%
HAVO/MBO	11	50%
HBO/WO	6	27%
	22	100%

⁶ Uit ervaring weten we dat de respons van hoger opgeleiden vaak hoger is dan van lager opgeleiden. Mogelijk is hier daarom sprake van een overschatting van het opleidingsniveau

Reden van contact met de poortwachtercentra

Doel van het contact met een poortwachtercentrum was voor bijna tweederde van de respondenten herplaatsing bij een andere werkgever (spoor 2) wegens langdurige ziekte en het niet meer kunnen hervatten van werk bij de eigen werkgever (tabel 4.3). Dit is ook het primaire doel waarmee de poortwachtercentra zijn opgericht. Overigens speelt bij een aantal respondenten niet alleen de beperkte belastbaarheid maar ook een arbeidsconflict met de ‘oude’ werkgever een rol (o.a. als gevolg van onvrede over de aanpak en/of resultaten van spoor 1).

Tabel 4.3: reden contact PWC

<i>Reden contact PWC</i>	<i>N</i>	
spoor 2	14	64%
boventallig/reorganisatie	3	14%
tijdelijk in/uitleen	2	9%
niet functionerend/niet meer passend	3	14%
	22	100%

De overige redenen van contact laten zien dat poortwachtercentra in mindere mate een rol spelen in andere vormen van werk-naar-werk mobiliteit, zoals in geval van boventaligheid of wanneer een werkgever tijdelijk onvoldoende werk heeft (collegiale in- en uitleen). Via het netwerk van de poortwachtercentra proberen werkgevers ook werknemers die binnen het bedrijf niet meer functioneren of niet meer voldoen aan de huidige functie-eisen te herplaatsen bij andere werkgevers waar het profiel van de werknemer wel wordt gevraagd.

In ruim de helft van de gevallen kwam het contact met het poortwachtercentrum tot stand op initiatief van de leidinggevende of werkgever. Bij de overigen was sprake van initiatieven vanuit verschillende richtingen. Enkele werknemers hebben zelf het initiatief genomen, maar ook zochten werknemers contact op initiatief van P&O, een bedrijfsarts, een SMT, een re-integratiecoach, een collega of een andere werkgever.

De aanmelding bij een poortwachtercentrum gebeurt meestal op basis van instemming van de betreffende medewerker. Van de 22 respondenten waren 18 het eens met het initiatief om hen aan te melden bij het poortwachtercentrum. De 4 respondenten die het niet eens waren met dit initiatief, waren van mening dat zij (nog) niet toe waren aan herplaatsing bij een andere werkgever omdat ze nog ziek waren of omdat ze niet weg wilden bij de oude werkgever. Uiteindelijk is 1 van deze respondenten ontevreden gebleven. Hierbij speelde overigens ook een conflictsituatie.

4.2 Resultaten en obstakels bij werkhervatting

Resultaten van de contacten met de poortwachtercentra

*werk en zelf-
vertrouwen*

Het resultaat van de begeleiding door de poortwachtercentra is dat de helft van de respondenten aan het werk is gegaan bij een andere werkgever, gedetacheerd of op basis van een nieuw dienstverband (tabel 4.4). Hierbij moeten we in aanmerking nemen dat bij 5 respondenten de contacten met het PWC nog lopen.

Een opvallende uitkomst van de enquête is verder dat meerdere respondenten aangeven dat de contacten met het poortwachtercentrum hebben bijgedragen aan (weer) meer vertrouwen in hun eigen mogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt.

Verder geven enkele respondenten aan te zijn gestart met een opleiding of met het laten erkennen van verworven competenties (EVC) om hun arbeidsmarktpositie te verbeteren.

Drie respondenten geven aan dat de contacten met en de begeleiding door het poortwachtercentrum voor hen niets hebben opgeleverd. Zij hebben wel eigen initiatieven genomen die leidden tot ander werk of een opleiding die daartoe moet leiden.

Tabel 4.4: Resultaat contact PWC

<i>Wat heeft contact opgeleverd? (meerdere antwoorden mogelijk)</i>		
Detachering bij andere werkgever	5	23%
Nieuwe baan bij andere werkgever	6	27%
Meer vertrouwen in eigen mogelijkheden	6	27%
Contacten lopen nog	5	23%
Niets	3	14%
Met opleiding begonnen, EVC-traject	2	9%
	27	123%

Gevraagd naar de huidige arbeidsongeschiktheidstatus (tabel 4.5) antwoordt meer dan de helft van de respondenten dat een WIA-keuring niet (meer) van toepassing is. Dit ruime percentage is voor een groot deel te verklaren doordat tien respondenten succesvol zijn herplaatst bij een andere werkgever gedurende de wachttijd voor de WIA⁷. Voor de overige drie speelde arbeidsongeschiktheid helemaal geen rol, omdat zij wegens (tijdelijke) boventalligheid contact hadden met de poortwachtercentra.

Tabel 4.5: Arbeidsongeschiktheidsstatus

<i>Arbeidsongeschiktheidstatus</i>	<i>N</i>	
Nog niet aangemeld voor de WIA	4	18%
80-100	1	5%
35-80	2	9%
35 min	0	0%
n.v.t.	13	59%
Onbekend	2	9%
	22	100%

Bij drie respondenten vond wel een WIA-keuring plaats met als uitkomst een arbeidsongeschiktheidstatus van meer dan 35%. De twee respondenten in de 35-80 categorie hebben werk voor bepaalde tijd bij een nieuwe werkgever en zien doorgroeimogelijkheden. Het traject voor de respondent in de 80-100 categorie loopt nog.

Obstakels bij het hervatten van werk

We hebben de werknemers gevraagd wat voor hen de belangrijkste obstakels waren voor het hervatten van werk na ziekte of boventalligheid (tabel 4.6). Bijna de helft van de respondenten antwoordde dat zij geen obstakels ervoeren voor werkhervatting.

Bij de werknemers die wel belemmeringen ondervonden, verschilde de aard van de belemmering(en) per persoon, variërend van verschillen in arbeidsvoorwaarden, de aard van het contract (tijdelijk), de reisafstand voor het woon-werkverkeer, de belastbaarheid of het te lage niveau van de nieuwe functie. Een aantal respondenten zoekt de belemmeringen (ook) bij zichzelf ofwel de eigen mentale gesteldheid. Van de 22 respondenten gaven er 4 aan tijd nodig te hebben om 'de knop bij zichzelf om te draaien',

*geen obstakels
of heel divers*

⁷ Deze uitkomsten sluiten aan bij conclusies van eerder onderzoek waaruit blijkt dat de doelgroep 35 min in de praktijk meestal kan worden herplaatst voordat de keuring plaatsvindt. Onder andere: B. Fermin, P. Piek, W. van Ginkel: Ervaringen met Werken naar Vermogen. Tweede werkgeversinventarisatie 2007. Hoofddorp: TNO, februari 2008.

‘afscheid te nemen van de oude werkomgeving’ of om ‘weer vertrouwen te krijgen in zichzelf en hun omgeving’.

Tabel 4.6: Obstakels voor werkhervatting

<i>Belangrijkste obstakels voor werkhervatting (meerdere antwoorden mogelijk)</i>		
Verschil in arbeidsvoorwaarden	3	14%
Nieuwe functie past niet bij belastbaarheid	2	9%
Nieuwe functie is onder niveau	2	9%
Reisafstand te groot	1	5%
Aard van het contract	2	9%
Knop om / afscheid van oude werkkring	2	9%
Weer vertrouwen krijgen in zichzelf en anderen	2	9%
stopzetten detachering ivm gebrek aan werk	1	5%
n.v.t.	10	45%
	25	114%

In de meeste gevallen is het gelukt om de genoemde obstakels uit de weg te ruimen en te starten in de nieuwe baan. Hiervoor noemen de respondenten redenen als: de nieuwe baan is uiteindelijk beter dan mijn oude baan; ik heb de tijd gekregen om ‘de knop om te zetten’ tot aan ‘de begeleiding van consultant van het poortwachtercentrum’ heeft mij over de streep getrokken. Voor de respondenten die de obstakels (nog) niet hebben geslecht, geldt dat zij nog in onderhandeling zijn met de werkgever(s) of zijn afgehaakt omdat de nieuwe werkgever onvoldoende tegemoet kon komen aan de wensen en mogelijkheden van de werknemer.

*veel
vertrouwen*

Vertrouwen in de toekomst

Werkhervatting is de eerste stap. Een belangrijke tweede stap is dat de werknemer het gevoel heeft dat hij in de nieuwe baan weer voldoende kansen heeft om zijn loopbaan voort te zetten. Van de respondenten die zijn gestart bij een nieuwe werkgever of het werk hebben hervat bij de ‘oude’ werkgever, zijn de meesten van mening dat zij in de nieuwe baan hun pensioen kunnen halen en veelal dat ze zelfs weer doorgroeimogelijkheden hebben (tabel 4.7). Toch is er ook een aantal respondenten dat onzeker is of zij hun nieuwe baan kunnen behouden. Dat kan te maken hebben met de belastbaarheid van de werknemer, maar ook met de vraag of de functie blijft bestaan.

Tabel 4.7: Toekomstperspectief

<i>Wat is het toekomstperspectief? (meerdere antwoorden mogelijk)</i>		
kan in nieuwe baan pensioen halen	3	14%
kan vanuit nieuwe baan doorgroeien	9	41%
onzeker of baan kan behouden	4	18%
van plan om eigen bedrijf te starten	1	5%
met omscholing bezig	2	9%
n.v.t.	4	18%
	23	105%

*hoge
waardering*

Waardering van de dienstverlening van de poortwachtercentra

Vrijwel alle respondenten waarderen de dienstverlening van de poortwachtercentra hoog (91% is tevreden tot zeer tevreden). Slechts één respondent blijkt ontevreden (zie tabel 4.8).

Tabel 4.8: Tevredenheid

<i>Mate van tevredenheid over PWC</i>		
zeer tevreden	13	59%
tevreden	7	32%
niet tevreden/niet ontevreden	1	5%
ontevreden	1	5%
zeer ontevreden	0	0%
	22	100%

*persoonlijke
begeleiding*

Gevraagd naar het onderdeel van de dienstverlening waaraan zij het meest hebben gehad, noemen de meeste respondenten (18 van de 22) de begeleiding en bemiddeling van de consulent. Enkele respondenten noemen (daarnaast) de functiegerichte scholing die zij hebben gevolgd. Gevraagd naar het onderdeel van de dienstverlening waaraan de respondenten het minste hebben gehad, antwoorden de meesten 'niet van toepassing'. De (drie) respondenten die wel minpunten zagen, benoemden de kwaliteit van de begeleiding als verbeterpunt. Dit geeft aan dat de respondenten in ieder geval bijzondere waarde hechten aan de persoonlijke begeleiding vanuit een poortwachtercentrum.

*missende
zaken*

Vervolgens hebben wij de respondenten specifiek gevraagd of zij nog zaken missen in de dienstverlening van de poortwachtercentra. Ruim de helft van de respondenten mist niets. De overige respondenten noemen punten als meer tijd voor begeleiding, meer aandacht voor structurele oplossingen (bijvoorbeeld door inzet scholing) en nazorg. De respondenten die niet tevreden waren over de begeleiding noemden de behoefte aan kwalitatief betere begeleiding.

De waardering van de dienstverlening uit zich ook in de beleving van werknemers of zij door de inzet van het poortwachtercentrum sneller aan het werk zijn gekomen, dan in een situatie zonder de inzet van het poortwachtercentrum (tabel 4.9). De meesten van de respondenten zijn van mening dat zij door de begeleiding en bemiddeling inderdaad sneller weer aan het werk zijn.

Tabel 4.9: snelheid re-integratieproces

<i>Sneller aan het werk door PWC?</i>		
Ja	14	64%
Nee	3	14%
n.v.t.	5	23%
	* afronding	22 101%*

Vrijwel alle respondenten geven tot slot aan dat zij in voorkomende gevallen opnieuw gebruik zouden maken van het poortwachtercentrum en de dienstverlening zouden aanraden bij collega's en kennissen.

4.3 Conclusies klantonderzoek

*kwaliteit
consulent*

Het beperkte klantonderzoek onder werknemers laat zien dat volgens hen de dienstverlening van de poortwachtercentra bijdraagt aan het (sneller) hervatten van werk bij een andere of de eigen werkgever. De waardering van de dienstverlening is hoog. De belangrijkste kritische succesfactor in de dienstverlening van een poortwachtercentrum is de kwaliteit van de consulent. De respondenten noemen niet alleen het belang van de bemiddelende rol tussen werknemer en werkgever(s), maar vooral ook het belang van de begeleidende of coachende rol van de consulent. De begeleiding van een consulent kan bestaan uit het ondersteunen bij het helder krijgen van de situatie (rechten, plichten

en consequenties van een ziekte-traject), de oriëntatie op nieuwe beroepsmogelijkheden tot aan hulp bij het ‘verwerkingsproces’. Als belangrijk voorwaarde daarvoor noemen de respondenten de beschikbaarheid van tijd (capaciteit). Zeker bij poortwachtercentra die nog volledig op de vrijwillige inzet van ondernemers draaien is dat nog wel eens een probleem.

5 Samenvatting en synthese

5.1 Wat zijn de kritische succesfactoren van een PWC?

De ervaringen met en de beeldvorming rond de eerste poortwachtercentra zijn overwegend positief. Voor het Ministerie was dit mede de aanleiding om een landelijke uitrol van het concept financieel te ondersteunen. Bij de uitrol van een concept is het van groot belang om de kracht van het concept niet ‘onderweg kwijt te raken’. Daarvoor is het nodig goed zicht te krijgen op de kritische succesfactoren van een poortwachtercentrum. Op basis van deskresearch, gesprekken met consulenten en besturen van poortwachtercentra, een klantonderzoek en discussiebijeenkomsten onderscheiden we de volgende kritische succesfactoren.

- De basis van een poortwachtercentrum is een **regionaal** netwerk dat op initiatief **van en door werkgevers** is opgezet en wordt gebruikt **voor werkgevers**. In het poortwachterconcept gaat het puur om **vraagsturing**: wat de leden nodig hebben.
- De bindende factor onder het netwerk is ‘delen van een gezamenlijk en **eenduidig belang**’: het oplossen van personele vraagstukken door middel van werk-naar-werk transities.
- Werk-naar-werk transities kunnen alleen tot stand komen als er zowel vraag als aanbod is. Om het gezamenlijke belang levend te houden moeten de aangesloten werkgevers bereid zijn om **te halen én te brengen**, maar ook om ervaringsplekken beschikbaar te stellen.
- De (daad)kracht van het netwerk ligt in de **korte lijnen** tussen bestuur, consulenten en werkgevers en werkgevers onderling, doordat werkgevers elkaar (lokaal/regionaal) kennen en/of gemakkelijk weten te vinden. Dat levert een vertrouwensbasis die nodig is om elkaar **informeel** aan te spreken en waardoor bureaucratie en allerlei overleg- en verantwoordingsstructuren achterwege kunnen blijven.
- Om het informele karakter en de onderlinge bekendheid te behouden dient de omvang van een **netwerk niet te groot** te worden. Anderzijds mag het netwerk ook **niet te klein** zijn (voldoende mogelijkheden om vraag en aanbod te generen). Een belangrijke graadmeter is de vraag in hoeverre de organisatie en werkwijze van een poortwachtercentrum blijft voorzien in de behoefte van de werkgevers in het netwerk.
- Een poortwachtercentrum staat of valt bij de gratie van een levend en actief netwerk. Bestuur en consulenten moeten daarom **blijvend investeren in het onderhouden van het netwerk** en de betrokkenheid van werkgevers.
- De **consulent is de spin het web** van het netwerk. Hij of zij speelt een cruciale rol in het bemiddelen, adviseren en het aanspreken en ondersteunen van werkgevers bij het zoeken naar creatieve oplossingen. De consulent is daarom bij voorkeur zelf een werkgever uit de regio die het vertrouwen geniet van de aangesloten werkgevers.

De uitkomsten van het klantonderzoek onderstrepen het belang van de rol van de consulent. De consulent speelt voor de werknemers niet alleen een belangrijke rol in het bemiddelen en adviseren, maar ook in de ‘coaching’. De consulent blijkt een belangrijke rol te spelen in het ‘omzetten van de knop’ bij werknemers die moeite hebben om naar werk bij andere werkgevers te kijken. De rol als coach vraagt van de consulent specifieke ‘coachkwaliteiten’, maar ook voldoende tijd (capaciteit).

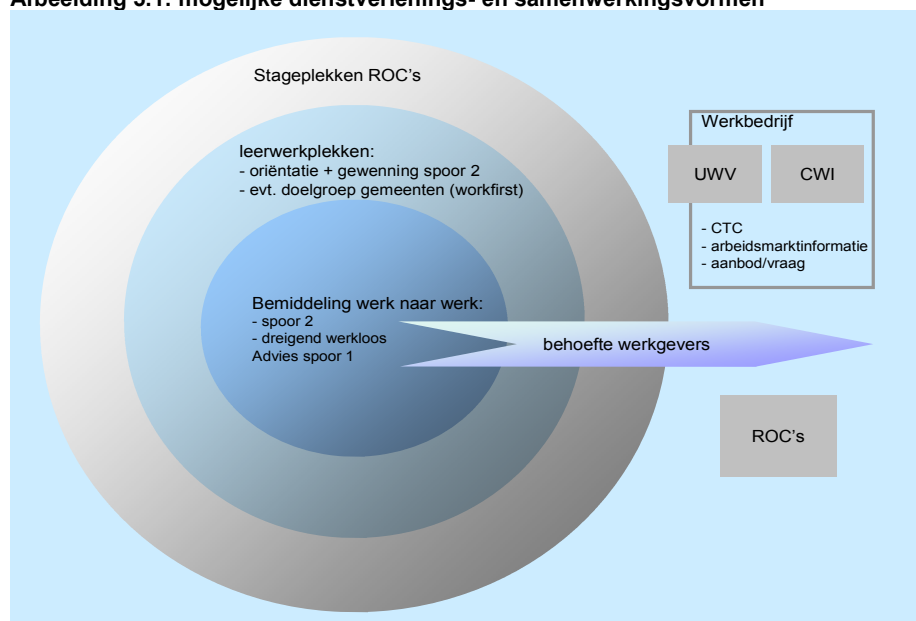
De hierboven genoemde kritische succesfactoren gelden voor alle onderzochte poortwachtercentra. De verschillende keuzes die zijn gemaakt wat betreft organisatie,

werkwijze, dienstverlening en contributie hebben geen invloed op de waarde van deze kritische succesfactoren. We merken hierbij op dat de veronderstelde kracht en effectiviteit van de poortwachtercentra tot nu toe vooral afgeleid moet worden uit de enthousiaste verhalen van betrokken werkgevers, geënquêteerde werknemers en andere actoren die vaak nauw betrokken zijn bij de poortwachtercentra. Doordat poortwachtercentra hun activiteiten niet overal en zeker niet volledig registreren, is het lastig voor buitenstaanders om een objectief beeld te krijgen van de aantallen werknemers die de poortwachtercentra bemiddelen en begeleiden en van de resultaten die daarmee worden bereikt. Ten behoeve van de uitrol van het concept en het verkrijgen van (een breder) draagvlak, zeker voor sponsoring, kan inzicht in de resultaten een versterkende rol spelen. Hoewel voorkomen moet worden dat de werkwijze wordt gebureaucratiseerd, moet het mogelijk zijn om de omvang en resultaten van de dienstverlening meer transparant te maken. Het onlangs ontwikkelde Facility Point kan hier mogelijk een rol in spelen⁸.

5.2 Welke rol kan het PWC in de toekomst spelen?

Poortwachtercentra die al langer operationeel zijn, experimenteren met een uitbreiding van de dienstverlening en doelgroepen (zie afbeelding 5.1). De behoefte van de werkgevers is daarbij bepalend. Kern van de activiteiten is en blijft de ondersteuning bij werk-naar-werk transitie in het kader van spoor 2. Vrijwel in het verlengde hiervan bemiddelen poortwachtercentra ook werknemers die met werkloos worden bedreigd en adviseren zij bij spoor 1-trajecten.

Afbeelding 5.1: mogelijke dienstverlenings- en samenwerkingsvormen



Enkele poortwachtercentra bieden, buiten deze kernactiviteiten, ook de mogelijkheid aan werknemers om zich via leerwerkplekken te oriënteren op ander werk of weer arbeidsgewenning op te doen. Een van de poortwachtercentra stelt als voorwaarde dat werkgevers minimaal één werkervaringsplaats beschikbaar stellen. Een ander poortwachtercentrum heeft deze plekken op één locatie gebundeld in een poortwachteraca-

⁸ <http://www.poortwachtercentrum.nl/page/FacilityPoint.htm>

demie. De vorming van deze poortwachteracademie heeft geleid tot afspraken met gemeenten over deelname van bijstandsgerechtigden; de gemeentelijke doelgroep die normaal gesproken in aanmerking komt voor Work First. Daarnaast zien we een eerste voorzichtige ontwikkeling waarbij met ROC's wordt gesproken over een samenwerking om (een deel van) de beschikbare leerwerkplekken te gebruiken als stageplekken voor studenten.

Vanuit deze ontwikkelingen hebben wij in dit onderzoek de vraag gesteld: hoe ziet het toekomstige dienstverleningsdomein van poortwachtercentra er uit? Uit de gesprekken met werkgevers hebben we drie ontwikkelingslijnen gestedilleerd, die elkaar overigens niet uitsluiten:

1. *Verbreding van de dienstverlening en doelgroep:*

Kernactiviteit van de poortwachtercentra is en blijft volgens de werkgevers de werk-naar-werk bemiddeling van werknemers die wegens ziekte en beperkt arbeidsvermogen niet meer bij de eigen werkgever kunnen werken (spoor 2-bemiddeling). Poortwachtercentra en betrokken werkgevers zien echter mogelijkheden om de dienstverlening en doelgroep van de poortwachtercentra uit te breiden. De verwachting is dat een poortwachtercentrum in principe een bemiddelende rol spelen in alle regionale personeels- en arbeidsmarktvraagstukken die werkgevers collectief kunnen oppakken. De focus ligt daarbij op werknemers, maar als er behoefte is, kan een poortwachtercentrum ook een bemiddelende rol spelen tussen werkgevers en werklozen en/of leerlingen van beroepsopleidingen.

Een goede ontwikkeling bij deze verbreding is anticiperen op regionale arbeidsmarktontwikkelingen en het competentiegericht in kaart brengen van vraag en aanbod (zo ook bij de publiek partijen).

2. *Samenwerking met publieke partijen op de regionale arbeidsmarkt:*

In het verlengde van de vorige ontwikkelingslijn ligt samenwerking met de publieke SUWI-partijen op de regionale arbeidsmarkt voor de hand. De werkgevers hebben in ieder geval behoefte aan kennis over de WIA-problematiek, maar ook aan praktisch en specifieke regionale arbeidsinformatie.

Uitgaande van de behoefte van werkgevers, zien werkgevers ook mogelijkheden voor het uitwisselen van vraag en aanbod met de SUWI-partijen. Van belang daarbij is dat de samenwerking praktisch en effectief is. De lokale werkgevers zitten niet te wachten op een strategisch overlegplatform.

3. *Vorming van een landelijk netwerk van poortwachtercentra:*

De derde ontwikkelingslijn is de vorming van een landelijk netwerk van poortwachtercentra. Een landelijk netwerk kan de poortwachtercentra faciliteren met kennis, uitwisseling van goede praktijken en maakt het concept waarschijnlijk interessanter voor grote, landelijk opererende bedrijven. Een landelijk netwerk kan tevens dienen als spreekbuis van de poortwachtercentra naar bovenregionale organisaties en gremia, zoals het ministerie van SZW, de landelijke directie van het Werkbedrijf, de VNG en het COLO.

De drie geschetste ontwikkeling zijn geen stippen op de horizon. Op elk vlak zijn reeds de eerste stappen gezet en ervaringen opgedaan. De gesproken werkgevers zetten daarbij zonder uitzondering wel kanttekeningen bij deze ontwikkelingen. De ontwikkelingen kunnen en mogen nooit vanzelfsprekend en landelijk uniform worden voortgezet. Als het poortwachterconcept zijn kracht wil behouden, dan zal bij elke nieuwe stap moeten worden getoetst of de kritische succesfactoren overeind blijven. De belangrijkste elementen in die toets zijn dat de ontwikkeling blijvend moet aansluiten bij de behoeften en belangen van de lokale/regionale werkgevers (lokaal draagvlak) en het informele karakter van de samenwerking in een poortwachtercentrum. Dat betekent dat

de ontwikkelingen in de tijd niet altijd een uitbreiding van het bestaande concept hoeven te zijn, maar zonodig ook een terugtrekkende beweging kunnen inhouden als de behoeften en belangen van het regionale netwerk daarom vragen. Een landelijk, uniform 'instituut' kunnen de poortwachtercentra nooit worden en daarmee ook nooit de publieke partijen op de regionale arbeidsmarkt vervangen.

6 Referenties

Berenschot (2007), Handreiking Poortwachtercentra. Den Haag, Raad voor Werk en Inkomen

Fermin, B., P. Piek, W. van Ginkel (2008), Ervaringen met Werken naar Vermogen. Tweede werkgeversinventarisatie 2007. Hoofddorp, TNO

Knegt, R., J.J.M. Besseling, R. Hoffius, T.J. Veerman en J.F. Ybema (2004). Scènes uit een reïntegratieproces. Hoofddorp: TNO/Hugo Sinzheimer Instituut/Astri.

RWI (juli/augustus 2007), Eerste foto van Poortwachtercentra in Nederland, Den Haag

RWI (oktober/november 2007), Tweede foto van Poortwachtercentra in Nederland, Den Haag

RWI (december 2007), Advies ondersteuning totstandkoming netwerk van Poortwachtercentra, Den Haag

Trommel W.A., A.J. Lantink, J.S. Svensson (2005), Innovatie van arbeidsreïntegratie. Waartoe leidt het tweede spoor? Enschede, Universiteit Twente i.o.v. RWI, Den Haag

Verveen, E. , S. Bunt, C. Bos, M. van der Aalst (2006), Ontwikkelingen op de reïntegratiemarkt: ervaringen van opdrachtgevers en opdrachtnemers. Research voor Beleid/i.o.v. RWI, Den Haag

Tromp, R.C. (2008), An example of cooperation between Dutch employers in managing absence en reintegration. Nijmegen, Radboud Universiteit

www.kroonophetwerk.nl

www.poortwachtercentrum.nl