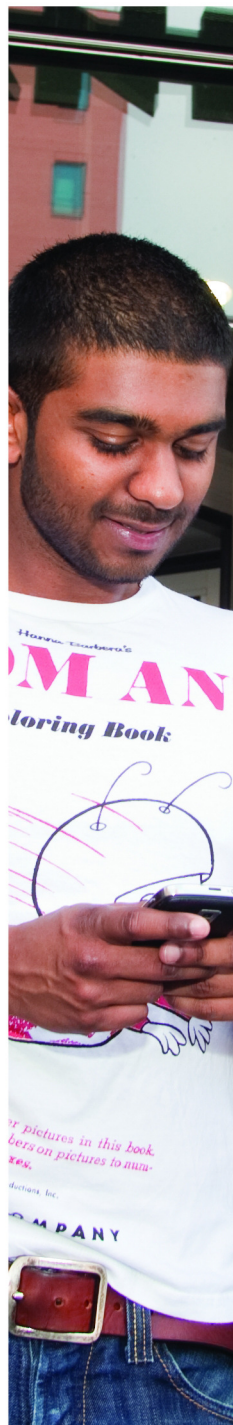


De werkgever als klant

Onderzoek en Business Intelligence



© Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

Project: 13-B-0088

Prijs: €

Postadres:

Postbus 21323

3001 AH Rotterdam

Telefoon: (010) 267 15 00

E-mail: onderzoek@rotterdam.nl

Website: www.rotterdam.nl/onderzoek

Twitter: @Onderzoek010



De werkgever als klant

Een exploratief onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met
publieke werkgeversdienstverlening door Werkgeversservicepunt
Rijnmond, gemeente Rotterdam en UWV

dr. Paul van der Aa

Onderzoek en Business Intelligence (OBI)
26 juni 2013

In opdracht van in opdracht van Gemeente Rotterdam,
cluster Werk en Inkomen



Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	5
1 Achtergrond en opzet van het onderzoek	11
1.1 Inleiding	11
1.2 De werkgeversbenadering op hoofdlijnen	11
1.3 Onderzoek naar de werkgeversbenadering: leren van recente ervaringen	13
1.4 Aanpak van het onderzoek	15
1.5 Opbouw van dit rapport	17
2 De onderzochte groep van werkgevers nader bekeken	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Algemene kenmerken van de onderzochte werkgevers	19
2.3 De vraag van onderzochte werkgevers nader verkend	21
2.3.1 Motieven van werkgevers om van de werkgeversbenadering gebruik te maken	22
2.3.1.1 Werving van personeel als hoofdmotief	24
2.3.1.2 Maatschappelijk ondernemen & <i>Social return</i> als hoofdmotief	27
2.3.1.3 Werkgevers met gecombineerde motieven	28
2.3.2 Verwachtingen van de werkgeversbenadering	28
2.4 De vraag van werkgevers samengevat	32
3 Ervaringen van werkgevers met geboden dienstverlening van gemeente/UWV	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Ervaringen van werkgevers met de resultaten van dienstverlening van gemeente/UWV	35
3.3 Beoordeling van de dienstverlening van gemeente/UWV door de werkgevers	38
3.4 Samenvatting	41
Bijlage 1 Overzicht van geïnterviewde werkgevers	42

Samenvatting en conclusies

1. Samenvatting van het onderzoek

Dit rapport bevat een verkennend, kwalitatief onderzoek naar vragen en ervaringen van werkgevers uit het netwerk van gemeente Rotterdam en UWV met publieke werkgeversdienstverlening op het vlak van re-integratie van werkzoekenden. Het rapport is bedoeld ter ondersteuning van de ontwikkeling van de werkgeversbenadering van het Werkgeversservicepunt Rijnmond (WSPR) en de sectorteam van het cluster Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam.

Het onderzoek is gebaseerd op semi-gestructureerde interviews met een gevarieerde groep van 25 werkgevers uit het netwerk van WSPR. Grote en kleine werkgevers uit verschillende sectoren zijn geïnterviewd, alsmede intermediairs/opleiders waar WSPR mee samenwerkt voor uitplaatsing van werkzoekenden. Tevens zijn gesprekken gevoerd met zeven accountmanagers van WSPR om de aanpak van werkgeversbenadering in de praktijk te verhelderen. In de analyse van de onderzoeksgegevens is geen nader onderscheid gemaakt tussen WSPR, sectorteam en werkcoaches van UWV omdat werkgevers zelf dat onderscheid nauwelijks (kunnen) maken en weinig relevant vinden.

In het onderzoek is ten eerste de vraag van werkgevers verkend met betrekking tot samenwerking met gemeente/UWV op het vlak van met name werving en selectie van werknemers. Deze analyse heeft drie typen werkgevers opgeleverd, die verschillen ten aanzien van hun hoofdmotivatatie voor samenwerking:

1. werkgevers die primair samenwerken om geschikte medewerkers te werven waarbij kostenverlaging via regelingen soms een extra stimulans vormt, met als subgroepen:
 - a. werkgevers die gemeente/UWV als belangrijk wervingskanaal beschouwen;
 - b. werkgevers die gemeente/UWV zonder speciale voorkeur als één wervingskanaal naast andere beschouwen;

Ten aanzien van te werven kandidaten stellen werkgevers naast vakspecifieke eisen (die bij laaggeschoold werk vaak beperkt blijken), vooral eisen aan motivatie, inzet en, in bepaalde gevallen fysieke fitheid en flexibiliteit ten aanzien van werktijden.

2. werkgevers die primair samenwerken om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en *Social return*, waarbij kostenverlaging via regelingen soms een extra stimulans vormt;
3. werkgevers die een combinatie van motieven hebben: het werven van geschikte kandidaten, vanuit sociale motieven 'voorrang' willen geven aan bepaalde groepen werkzoekenden en als het kan voordeel willen halen uit regelingen die een kostenvoordeel bieden.



Werkgevers die overwegend interesse hebben in kostenverlagingen via regelingen zijn in dit onderzoek niet aangetroffen. Zij zijn wel aangetroffen in eerder onderzoek naar de pilot loondispensatie.

Het kwalitatieve karakter van het onderzoek laat geen uitspraken toe over de omvang van de verschillende typen in het totale netwerk van WSPR.

Ten tweede laat het onderzoek deels wisselende verwachtingen zien die werkgevers hebben van de dienstverlening van en samenwerking met gemeente/UWV:

- werkgevers in dit onderzoek definiëren hun relatie met gemeente/UWV op twee manieren: als 'klant' die min of meer 'full service' verwacht op met name het vlak van werving/selectie, of als 'co-producent' die een eigen rol heeft in het re-integratieproces van werkzoekenden;
- werkgevers in dit onderzoek hechten algemeen belang aan:
 - het behalen van resultaten in het verlengde van de motieven voor samenwerking;
 - resultaatgerichtheid en –verantwoordelijkheid van medewerkers van gemeente/UWV tijdens de uitvoering van afspraken;
 - het beperken van complexiteit van regels en procedures;
 - transparante communicatie en bereikbaarheid;
- werkgevers in dit onderzoek hechten wisselend belang aan:
 - (meer) publieke ondersteuningsregelingen voor leerwerktrajecten;
 - aanbod van 'nazorg' aan werkzoekenden na plaatsing. De ervaring is dat veel werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt kampen met persoonlijke problemen zoals schulden die aandacht vragen. Deels organiseren werkgevers deze begeleiding en aandacht zelf via het eigen personeels- en arbo-beleid. Een deel van de werkgevers zou hierbij ook ondersteuning vanuit gemeente/ UWV willen;
 - branchekennis van uitvoerders;
- werkgevers in dit onderzoek hechten beperkt belang aan:
 - formalisering van afspraken met betrekking tot aantallen vacatures/plaatsingen, met name als er geen onderliggende afspraken zijn ten aanzien van kostenverlaging of kostenvergoeding;
 - bredere advisering vanuit de gemeente/UWV op het vlak van arbeidsmarkt en personeelsbeleid.

Ten derde zijn de feitelijke ervaringen van werkgevers met resultaten en kwaliteit van dienstverlening door gemeente/UWV geanalyseerd. De hoofdpunten uit deze analyse zijn:

- werkgevers verschillen in hun waardering voor de resultaten van dienstverlening. Tevreden werkgevers hebben geschikte kandidaten geworven via gemeente/UWV. Ontevreden werkgevers hebben weinig kandidaten voorgesteld gekregen, of in hun ogen

ongeschikte kandidaten. Ongeschiktheid volgt vooral uit het niet voldoen aan het afgesproken profiel, gebrek aan motivatie voor het aangeboden werk of te beperkte inzetbaarheid van werkzoekenden (vaak in relatie tot persoonlijke omstandigheden);

- werkgevers benadrukken het belang van beschikbaarheid van extra sociale begeleiding na plaatsing voor werknemers om duurzame resultaten te boeken. Twee werkgevers wijten uitval mede aan het ontbreken van deze begeleiding vanuit gemeente/UWV;
- geïnterviewde werkgevers die als 'co-producent' samenwerken met gemeente/UWV aan werving en selectie zijn bijna allemaal tevreden over resultaten. Hun rol in werving/selectie bevordert mogelijk wel afkomst van de meest kansrijke kandidaten. Tevredenheid van werkgevers die een 'klant-relatie' hebben is meer divers;
- de waardering voor de ervaren kwaliteit van dienstverlening vanuit gemeente/UWV varieert eveneens. Verschillen betreffen de kwaliteit van werving en selectie, de ervaren resultaatgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers en de mate van initiatief nemen bij voorkomende problemen. Ook ten aanzien van dienstverlening zijn 'co-producenten' overwegend tevreden en is het beeld bij 'klanten' meer gevarieerd;
- werkgevers die de ontwikkeling van samenwerking expliciet als leerproces beschouwen en hierin vooruitgang zien zijn positief over de samenwerking, ook als resultaten nog lager blijven dan verwacht.

2. Conclusies en suggesties voor de verdere ontwikkeling van de werkgeversbenadering van gemeente Rotterdam/UWV

De onderzoeksresultaten leiden tot een aantal conclusies. Uit deze conclusies volgen verschillende suggesties voor de verdere ontwikkeling van de werkgeversbenadering door gemeente Rotterdam/UWV. Deze suggesties zijn bedoeld als *input* voor het – in overleg met werkgevers – verder nadenken over de ontwikkeling van de werkgeversbenadering zoals deze in 2013 in de steigers is gezet.

- De vraag van werkgevers naar publieke werkgeversdienstverlening is gevarieerd en betreft niet enkel of vanzelfsprekend de werving van nieuw personeel vanuit een bestaande arbeidsvraag. MVO/*Social return* en kostenverlagingen spelen bij bepaalde werkgevers een grotere rol dan werving bij een arbeidsvraag.
 - Suggesties voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering:
 - differentieer per type werkgever de aanpak van de werkgeversbenadering, om aan te kunnen sluiten bij deze gevarieerde vraag. Motiveren voor MVO/*Social return* vraagt een andere aanpak dan het oplossen van een arbeidsprobleem van een werkgever of het verlagen van diens loonkosten;
 - richt marktwerking niet op alle werkgevers met veel vacatures/baanopeningen, maar spits toe op werkgevers met een potentiële vraag naar dienstverlening van gemeente/UWV op het vlak van werving,



- MVO/*Social return* en/of verlaging van loonkosten. Werkgevers met gecombineerde motieven zijn bij uitstek interessant;
- investeer in onderzoek om representatief zicht te krijgen en houden op de gedifferentieerde vraag van werkgevers in de regio Rijnmond naar publieke dienstverlening op het vlak van werving/selectie en MVO, zowel binnen als buiten het netwerk van WSPR.
- Een deel van de werkgevers met MVO/*Social return* als hoofdmotief ziet werk door werkzoekenden vanuit gemeente/UWV vooral als additioneel werk, min of meer los van de reguliere bedrijfsvoering. Zij staan in vergelijking met andere werkgevers meer open voor werknemers met verminderde productiviteit/inzetbaarheid, wat kansen biedt voor plaatsing van meer kwetsbare groepen werkzoekenden. Een risico is dat werkzoekenden bij deze werkgevers minder kans hebben op doorstroom naar een reguliere arbeidsplek en als afzonderlijke groep werknemers binnen de organisatie worden beschouwd.
 - Suggesties voor de ontwikkeling van werkgeversbenadering:
 - kijk óók bij werkgevers die primair vanuit MVO/*Social return* samenwerken hoe MVO en bedrijfsbelang elkaar kunnen versterken. Werkgevers die gecombineerde motieven hanteren bieden voorbeelden hoe dit in de praktijk kan werken.
 - De kwaliteitscriteria van werkgevers voor publieke werkgeversbenadering zijn helder:
 - resultaat boeken in termen van voldoende, geschikte kandidaten;
 - resultaatgerichtheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid van uitvoerders ten aanzien van de vraag van werkgevers en het behalen en verbeteren van de resultaten;
 - transparante communicatie;
 - 'full service' bieden ten aanzien van werving/selectie, óf werkgevers indien gewenst ruimte geven voor een rol als 'co-producent'.
 - Suggestie voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering:
 - maak van deze kwaliteitscriteria een expliciete standaard voor alle uitvoerders die met werkgevers samenwerken. Investeer indien nodig in training op het kunnen werken volgens deze standaard.
 - De door werkgevers ervaren kwaliteit van geboden dienstverlening is niet gelijkmatig wat zich uit in tevreden en ontevreden werkgevers. Dit vormt een afbreukrisico voor relaties met werkgevers uit het huidige netwerk.
 - Suggestie voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering
 - maak gelijkmatige dienstverleningskwaliteit speerpunt van de ontwikkeling van de werkgeversbenadering;

- investeer in nader onderzoek naar verschillen in kwaliteit van de uitvoering binnen gemeente/UWV (deze is nu nog een *black box*). Deze zijn mogelijk te herleiden tot:
 - de afstemming tussen WSPR en sectorteam;
 - organisatorische keuzes met betrekking tot verdeling van verantwoordelijkheden en wijze van (resultaat-)sturing;
 - individuele verschillen in vaardigheden en ervaring tussen uitvoerders van de werkgeversbenadering.
- Leerprocessen spelen een belangrijke rol in door werkgevers ervaren verbeteringen van de kwaliteit en waardering van de samenwerking.
 - Suggestie voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering:
 - besteed vanaf de start expliciet aandacht aan de organisatie van leerprocessen en bijsturingsmogelijkheden als voor langere tijd gaat worden samengewerkt met nieuwe werkgevers.
- Aandacht voor sociale begeleiding van (ex-)werkzoekenden na plaatsing wordt vrijwel unaniem als succesfactor gezien voor plaatsing van werkzoekenden die een tijd uit het arbeidsproces zijn geweest. Deels bieden werkgevers deze zelf, deels verwachten ze een bijdrage hieraan vanuit gemeente/UWV.
 - Suggestie voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering:
 - onderzoek de mogelijkheid voor facultatief aanbod van 'sociale nazorg' als onderdeel van het pakket dat werkgevers kan worden aangeboden bij het in dienst nemen van werkzoekenden.
- De aanpak van werkzoekenden en de benadering van werkgevers staan deels op gespannen voet met elkaar. Werkzoekenden enkel op basis van verplichting laten solliciteren vergroot het risico voor werkgevers dat ongeschikte en ongemotiveerde kandidaten worden aangemeld.
 - Suggestie voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering:
 - richt werving/selectie meer op het vinden en mobiliseren van gemotiveerde kandidaten voor beschikbare vacatures;
 - investeer in het langs verschillende kanalen motiveren van werkzoekenden voor beschikbare vacatures;
 - beperk aanmelding van werkzoekenden bij het netwerk van werkgevers om sollicitatiebereidheid van werkzoekenden te testen.



- Werkgevers in dit onderzoek uiten nauwelijks behoefte aan brede advisering op het vlak van personeels- en arbeidsmarktbeleid vanuit gemeente/UWV. Het ‘adviseringsproduct’ van WSPR komt blijkbaar nog niet goed uit de verf.
 - Suggestie voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering:
 - Heroverweeg de invulling van de adviesrol richting werkgevers. Denkbaar is dat meerwaarde van advies eerder te zoeken is in advisering over wetten/regelingen en over invulling van *Social return* dan in advisering over de (arbeids-)markt waarin de werkgevers opereren. Voor het kunnen plaatsen van bepaalde kwetsbare groepen werkzoekenden kan advisering over *job carving* en werkplekaanpassing meerwaarde hebben: binnen de methode voor *supported employment* zijn daarmee (internationaal) goede ervaringen opgedaan.

1 Achtergrond en opzet van het onderzoek

1.1 Inleiding

Dit rapport doet verslag van een verkennend onderzoek naar ervaringen van werkgevers met de werkgeversbenadering vanuit Regionaal Werkgeversservicepunt Rijnmond-Daad (WSPR) en de achterliggende uitvoeringsorganisatie bij de gemeente Rotterdam (sectorteam) en UWV (werkcoaches). Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het kader van het onderzoeksprogramma van het cluster Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam voor 2013. De aanleiding voor het onderzoek is de door dit cluster beoogde paradigmawisseling in de uitvoering richting een werkwijze voor re-integratiedienstverlening die de vraag van werkgevers als centraal uitgangspunt neemt. Inzicht in hoe feitelijk geboden dienstverlening wordt ervaren is van belang om deze ontwikkeling verder te stimuleren en waar nodig bij te sturen. Dit onderzoek biedt een eerste verkenning om dit inzicht te vergroten.

Het onderzoek is uitgevoerd door het dienstencentrum onderzoek van de Rotterdamse Serviceorganisatie – OBI (Onderzoek en Business Intelligence)¹. De opzet en uitvoering van het onderzoek zijn ingevuld in nauw overleg met het management van het WSPR.

1.2 De werkgeversbenadering op hoofdlijnen

De opdracht van WSPR is geformuleerd als 'het duiden van de vraag van Rijnmondse werkgevers² op het gebied van personeel en arbeid en deze koppelen aan de belangen van de gemeente Rotterdam, UWV en de regiogemeenten'. WSPR biedt in dit verband samen met de gemeentelijke sectorteam van Werk en Inkomen en de werkcoaches van UWV dienstverlening aan werkgevers met als doel bij te dragen aan re-integratie in de arbeidsmarkt van werkzoekenden met een uitkering (WWB, WIA/Wajong, WW) en het bieden van werk voor mensen binnen een (semi-)beschutte werkomgeving (WSW-beschut). Concreet dient WSPR in 2013 voor Rotterdam bij te dragen aan 4500 plaatsingen van WWB-ontvangers en 1900 plaatsingen naar aanleiding van *Social return* (mogelijk ook met WWB-ers, beide taakstellingen kunnen overlappen).

Hoewel nadere verfijningen mogelijk zijn, kan het aanbod van publieke dienstverlening aan regionale werkgevers in drie hoofdactiviteiten worden samengevat:

¹ OBI betreft de onderzoeksorganisatie van de gemeente Rotterdam waarin per 2013 de Sociaal-wetenschappelijke Afdeling, COS en onderzoekafdelingen van de GGD zijn gefuseerd.

² Deze regio betreft centrumgemeente Rotterdam en 23 omliggende gemeenten.



- Werving en selectie van potentiële werknemers uit de bestanden van gemeente of UWV vormen de hoofdmoot van de dienstverlening, uitgaande van verkenning van de arbeidsvraag van werkgevers door accountmanagers van WSPR;
- Informatieverschaffing en advies over gebruik van werkgevergerichte nationale en lokale regelingen in het kader van re-integratie van werkzoekenden. De toepasbaarheid van regelingen voor werkgevers hangt af van de uitkeringsachtergrond van werkzoekenden en de relatie van werkgevers met de gemeente. Voor bepaalde arbeidsgehandicapten met een UWV-uitkering bestaan met name mogelijkheden voor vergoedingen van opleidingen/trainingen, werkaanpassingen, loondispensatie en kan *job coaching* worden geboden voor de periode na plaatsing. Voor WWB-ers³ kan de gemeente proefplaatsingen met behoud van uitkering bieden en tot maximaal €3000,- trainingen vergoeden mits deze zijn gekoppeld aan een baangarantie. Verder hebben opdrachtnemers van de gemeente met opdrachten groter dan €15.000,- de verplichting vanuit de *Social return*-regeling om tenminste 5% van de opdrachtsom te besteden aan de re-integratie van werkzoekenden of stagairs;
- Tenslotte biedt het WSPR algemene advisering aan werkgevers rondom (strategisch) personeelsbeleid⁴.

De werkgeversbenadering is sectoraal georganiseerd. Op basis van arbeidsmarktanalyses zijn sectoren gedefinieerd waarbinnen het potentieel om doelgroepen van gemeente en UWV te plaatsen groot wordt geacht. In 2013 zijn dit de sectoren bouw en techniek, transport en logistiek, agrarische sector, haven, zakelijke dienstverlening en zorg en welzijn. Per sector heeft WSPR een marktwerkingsplan gemaakt.

Het WSPR onderscheidt verder drie klantsegmenten die zijn ingedeeld op het type dienstverlening waarvoor ze in aanmerking komen:

- werkgevers met meer dan 20 vacatures, die pro-actief benaderd worden door accountmanagers middels marktwerking;
- werkgevers met 5-20 vacatures die actief benaderd worden door accountmanagers;
- werkgevers met minder dan 5 vacatures die basisdienstverlening krijgen, dat wil zeggen dat ze door worden verwezen naar de matchmakers van de sectorteam.

Het accent ligt daarmee op grotere werkgevers die veel vacatures ter beschikking hebben, maar ook voor kleinere werkgevers is dienstverlening beschikbaar.

³ In dit onderzoek is niet naar de WsW en bijbehorende regelingen gekeken.

⁴ De gemeente ontwikkelt verder breed accountmanagement voor (grote) werkgevers met vragen voor de gemeente rondom bijvoorbeeld vergunningen e.d. Dit accountmanagement is in dit onderzoek niet bekeken.

De uitvoering van de werkgeversbenadering is verdeeld over WSPR, werkcoaches van UWV en de sectorteam van de gemeente. Vraagverkenning, relatiebeheer en het maken van afspraken over werving/selectie vindt plaats vanuit WSPR, met name door de accountmanagers per sector en zogenoemde 'business designers'. WSPR voert niet zelf de selectie van kandidaten en hun bemiddeling naar werk uit. Voor de gemeentelijke doelgroepen voeren matchmakers in sectorteam op de Rotterdamse werkpleinen deze taken uit. Voor UWV-doelgroepen vindt verdere matching plaats door de werkcoaches van UWV. Om de werkzaamheden van beide geledingen te coördineren zijn coördinatoren aangesteld.

De algemene werkwijze is dat werkgevers een profiel aanleveren met eisen aan de gezochte kandidaten. Vervolgens gaan gemeente of UWV op zoek naar geschikte kandidaten. Met een aantal werkgevers zijn afspraken vastgelegd in convenanten over het werven van relatief grote aantallen werknemers, bijvoorbeeld in het kader van de gemeentelijke *Social return*. Voor de uitvoering van deze afspraken zijn zogenoemde match-tafels ingericht, overleggen waarin gemeente en werkgevers overleggen over de voortgang van de afspraken. Soms vinden voorlichtingsbijeenkomsten plaats voor potentiële werknemers, gevolgd door selectiegesprekken. Soms worden namen doorgegeven aan werkgevers en worden ze zelf geacht deze kandidaten te benaderen. Tenslotte kunnen werkzoekenden zelf aangespoord worden om te solliciteren bij werkgevers.

De uiteindelijke selectie is in handen van de werkgevers die middels een of meer gesprekken met kandidaten bepalen wie ze wel of niet in dienst nemen.

1.3 Onderzoek naar de werkgeversbenadering: leren van recente ervaringen

Gezien het belang van dit onderwerp in de nieuwe aanpak van cluster W&I is aan RSO-OBI gevraagd om het thema werkgeversbenadering de komende jaren een plek in het onderzoeksprogramma te geven. Het vergroten van de vraaggerichtheid in vormgeving en uitvoering van het lokale re-integratiebeleid betreft een ontwikkelings- en leerproces. Uiteraard hebben gemeente en UWV de afgelopen jaren op verschillende plekken al ervaring op gedaan met het actief benaderen en 'bedienen' van werkgevers. Tegelijkertijd wordt niet voor niets gesproken van een paradigmashift: het richten van de primaire focus van uitvoerders op de vraag van werkgevers is niet vanzelfsprekend in een uitvoeringsorganisatie die ook nog steeds geacht wordt sociale zekerheidsregelingen uit te voeren voor werkzoekenden en die van oudsher haar dienstverlening ook primair op deze groep heeft gericht. Het leren kennen van de vraag van werkgevers en het daadwerkelijk invullen van dienstverlening vanuit die vraag vraagt een omslag van medewerkers en de organisatie die niet van de ene op de andere dag gerealiseerd is.

In een dergelijk proces heeft onderzoek meerwaarde omdat het systematisch en geobjectiveerd inzicht biedt in praktijkervaringen en bedoelde en onbedoelde resultaten. Deze onderzoekskennis



kan gebruikt worden voor de verdere sturing op het veranderingsproces. Er is in Rotterdam nog weinig onderzoek naar dit thema gedaan. Een recent onderzoek over de pilot loondispensatie, waarin ervaring is opgedaan met de werkgeversbenadering voor de specifieke doelgroep van werkzoekenden met een arbeidsbeperking, vormt hierop een uitzondering.⁵ Ook is inmiddels een groeiende hoeveelheid literatuur beschikbaar over ervaringen elders, zowel binnen als buiten Nederland⁶.

Dit rapport bevat een eerste onderzoek naar ervaringen van werkgevers met de geschetste werkgeversbenadering. Het betreft een kwalitatief, kleinschalig onderzoek naar recente ervaringen (sinds 2012) van 25 werkgevers met de werkgeversbenadering zoals uitgevoerd door WSPR, de sectorteam in Rotterdam en werkcoaches van UWV.

Centraal staat de vraag welke lessen voor de ontwikkeling van de werkgeversbenadering kunnen worden getrokken uit de ervaringen van werkgevers. Hoe beoordelen de werkgevers de geboden dienstverlening en de opbrengsten daarvan in relatie tot hun eigen wensen en behoeften?

De doelstelling van dit onderzoek is daarmee:

Het formuleren van lessen uit de ervaringen van werkgevers met de werkgeversbenadering sinds 2012 voor de verdere implementatie en ontwikkeling van de werkgeversbenadering van WSPR, gemeente Rotterdam en UWV in 2013 en verder.

Uit deze doelstelling volgen twee centrale onderzoeksvragen:

Welke ervaringen hebben werkgevers met dienstverlening vanuit het WSPR-Daad, gemeente Rotterdam en UWV en hoe beoordelen zij deze dienstverlening en de resultaten hiervan in relatie tot hun vraag naar dienstverlening?

Welke lessen kunnen uit de ervaringen van werkgevers getrokken worden voor de verdere ontwikkeling van de werkgeversbenadering?

Deze vraagstelling wijkt op twee punten af van de oorspronkelijke opzet.

Ten eerste was oorspronkelijk de bedoeling om ook de kwantitatieve resultaten van WSPR in 2012 in het onderzoek te betrekken. In overleg met WSPR is hier uiteindelijk van afgezien. Ten eerste bleek dat de registratie nog volop in ontwikkeling was waardoor eenduidige en volledige gegevens over bereikte resultaten in 2012 (het beoogde onderzoeksjaar) niet beschikbaar waren. Ten

⁵ Aa, P. van der (2012), *Gebaande paden? Evaluatie pilots loondispensatie Amsterdam en Rotterdam*. Rotterdam: Sociaal-wetenschappelijke Afdeling.

⁶ Een overzicht hiervan staat in Van der Aa, P. (2012), *Rapport literatuuronderzoek pilot loondispensatie Rotterdam en Amsterdam*. Rotterdam: gemeente Rotterdam-SWA.

tweede is een grote reorganisatie gaande waardoor het verbinden van resultaten met specifieke aanpakken niet goed mogelijk is. Het trekken van lessen uit bepaalde cijfermatige uitkomsten is daardoor lastig.

Ten tweede was het onderzoek oorspronkelijk beperkt tot ervaringen met de dienstverlening van WSPR. Tijdens het onderzoek is echter gebleken dat werkgevers in hun beoordeling geen onderscheid (kunnen) maken tussen de rol van WSPR en van andere betrokken uitvoerders. Eén van de algemene bevindingen uit de gesprekken is dat werkgevers de gemeente en UWV als één (regionale) publieke samenwerkingspartner (willen) zien en beoordelen, ongeacht welke taakverdeling en specialisatie tussen verschillende organisatieonderdelen ‘achter de schermen’ wordt gehanteerd. Het enkel focussen op het aandeel van WSPR in de werkgeversbenadering is daardoor een te beperkte insteek gebleken om het perspectief van werkgevers goed te kunnen schetsen.

In het rapport wordt daarom verder gesproken over de (publieke) werkgeversbenadering van gemeente/UWV in plaats van (enkel) WSPR.

1.4 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek heeft uit verschillende onderdelen bestaan. Ten eerste is de werkwijze van WSPR in kaart gebracht middels gesprekken met zeven accountmanagers van WSPR van zowel gemeente als UWV uit de verschillende sectoren.

Ten tweede zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met 25 werkgevers over hun bedrijf, de aanleiding voor de samenwerking met WSPR en hun ervaringen daarmee. Werkgevers zijn in overleg met de accountmanagers uit het netwerk van WSPR geselecteerd. Bij de selectie is enerzijds gestreefd naar variatie in termen van typen werkgevers waar WSPR zich op richt. Het doel daarvan was om een kwalitatieve ‘doorsnee’ van het werkgeversnetwerk van WSPR in het onderzoek te betrekken die gezamenlijk min of meer inhoudelijk representatief zijn voor de variatie aan werkgevers waarmee wordt samengewerkt. Op basis van de gesprekken met de accountmanagers is naar variatie op de volgende punten gestreefd:

- de sector (zorg/welzijn, transport/logistiek, industrie/techniek, zakelijke dienstverlening⁷);
- type werkgever (reguliere werkgever of intermediair/opleider die doorplaatst bij andere werkgevers). Uit het onderzoek bleek namelijk dat WSPR relatief veel samenwerkt met intermediairs en opleiders en dat het netwerk niet alleen bestaat uit werkgevers die feitelijk het werk aanbieden;

⁷ De agrarische sector is buiten het onderzoek gelaten in overleg met WSPR. Het ‘Westlandproject’ en het vervolg daarop vallen dus buiten dit onderzoek.



- aard van de 'deal' met WSPR (planmatig voor groot aantal vacatures werven, incidenteel voor klein aantal vacatures werven), grofweg het onderscheid tussen werkgevers die actief/pro-actief worden benaderd en werkgevers die basisdienstverlening krijgen⁸;
- wel of geen *Social return*-verplichtingen voor de werkgever.

Anderzijds is gevraagd naar voorbeelden van zowel geslaagde als vooralsnog minder geslaagde samenwerking vanuit het perspectief van de accountmanagers zodat een vergelijking mogelijk was tussen succesvolle en minder succesvolle samenwerking. Overigens bleek het perspectief van werkgevers ten aanzien van de samenwerking in zowel positieve als negatieve zin in een aantal gevallen af te wijken van het perspectief van de accountmanagers. In dit rapport is het perspectief van de werkgevers leidend.

Tabel 1.1 Overzicht onderzoeksgroep

Kenmerk	Waarden	Aantal respondenten
sector	transport/logistiek	4
	techniek/industrie/bouw	9
	zakelijke dienstverlening	8
	zorg/welzijn	4
type werkgever	regulier	15
	intermediair/detacheerder/opleider	10
type samenwerking	planmatig	12
	incidenteel	13

In totaal zijn 35 werkgevers benaderd waarvan er 25 hebben meegewerkt aan het onderzoek. Van de overige tien wilden er vijf wegens tijdsgebrek niet meewerken. Nog eens vijf reageerden niet op e-mails en waren telefonisch niet bereikbaar ondanks herhaalde pogingen. Volgens de opzet was het doel om 30 werkgevers te interviewen. Omdat het werven veel tijd in beslag bleek te nemen en de 25 bereikte werkgevers merendeels de gezochte variatie weerspiegelden, is half mei 2013 gestopt met verder werven om vertraging in de onderzoeksplanning te voorkomen. In tabel 1.1 staan kenmerken van de uiteindelijk geïnterviewde groep werkgevers.

In de volgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op overige kenmerken. In de bijlage staat een overzicht van de geïnterviewde werkgevers. In het rapport zijn de gegevens uit de interviews geanonimiseerd verwerkt.

Voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering is gekozen vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek. Dit vereist ruimte om bij de dataverzameling open te kunnen vragen naar

⁸ Werkgevers waren tijdens het onderzoek nog niet formeel in deze categorieën ingedeeld.

specifieke ervaringen van werkgevers. De groep geïnterviewde werkgevers is echter niet statistisch representatief voor het hele netwerk van werkgevers van WSPR⁹: we hebben immers niet willekeurig maar gericht geselecteerd en het aantal is te klein voor statistisch verantwoorde generalisatie. We kunnen daarom geen uitspraken doen over de vraag hoeveel werkgevers uit het totale netwerk tevreden of ontevreden zijn en of hier mogelijk significante verschillen tussen subgroepen zijn. Dit onderzoek kan indien gewenst wel benut worden om gestructureerd survey-onderzoek met standaardvragen op te zetten voor vervolgonderzoek onder een representatieve, grotere steekproef van werkgevers om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen over het hele netwerk van WSPR.

1.5 Opbouw van dit rapport

Het onderzoeksmateriaal dat ten grondslag ligt aan de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt in twee hoofdstukken gepresenteerd. Hoofdstuk twee bevat een nadere verkenning van de onderzoeksgroep van werkgevers: wie zijn de werkgevers die gebruik maken van de werkgeversbenadering, waarom willen zij gebruik maken van de publieke werkgeversbenadering en welke verwachtingen hanteren zij ten aanzien van deze dienstverlening? In hoofdstuk drie worden de feitelijke ervaringen van de werkgevers beschreven, afgezet tegen deze vraag en verwachtingen. Beide hoofdstukken bieden de onderbouwing voor de beantwoording van de onderzoeksvragen in de managementsamenvatting en voor de ontwikkelsuggesties die hieruit volgen.

⁹ Exacte gegevens over omvang en samenstelling van dit netwerk waren niet beschikbaar. Er zijn 'klantenlijsten' met werkgevers, maar die bevatten ook werkgevers die nog benaderd moeten worden en mogelijk niet alle werkgevers die gebruik maken van basisdienstverlening. Elke sector hanteert een lijst van 'top 50 bedrijven', zodat het kernnetwerk bij zes sectoren naar schatting ongeveer 300 werkgevers omvat. Voor *Social return* wordt gewerkt met een aantal van 400 grote werkgevers, waarschijnlijk zijn dit deels andere werkgevers dan het kernnetwerk.

2 De onderzochte groep van werkgevers nader bekeken

2.1 Inleiding

In de inleiding is globaal beschreven welke werkgevers aan het onderzoek hebben meegedaan. Dit hoofdstuk bevat een uitgebreidere beschrijving van de respondenten. Paragraaf 2.2 beschrijft algemene achtergrondkenmerken van de onderzochte werkgevers. Vervolgens wordt de vraag van werkgevers nader verkend: welke verwachtingen hebben zij precies van werkgeversdienstverlening? Deze gegevens worden in het volgende hoofdstuk gebruikt om hun ervaringen met dienstverlening te kunnen plaatsen.

2.2 Algemene kenmerken van de onderzochte werkgevers

De onderzochte werkgevers vormen een gevarieerde groep. Deze variatie kan in aanvulling op de inleiding op een aantal punten nader beschreven worden.

Ten eerste betreft variatie het type werkgever. Zoals aangegeven in de inleiding bestaat het netwerk van WSPR niet alleen uit 'reguliere' werkgevers die werknemers in hun eigen bedrijf werk bieden, maar ook uit intermediairs en opleiders. De gemene deler is dat alle onderzochte respondenten direct of als tussenpersoon toegang tot banen bieden. In het onderzoek zijn concreet de volgende vier typen aangetroffen:

- reguliere werkgevers, die werknemers in hun eigen bedrijf werk bieden;
- detacheerders (inclusief leerwerkbedrijven), die werknemers in dienst hebben die bij (verschillende) externe opdrachtgevers aan het werk gaan, soms in combinatie met een opleiding;
- uitzendbureaus, die werknemers op basis van verschillende typen uitzendovereenkomsten plaatsen op tijdelijk uitzendwerk;
- opleiders, die primair opleidingen aanbieden maar ook een rol spelen in het 'uitplaatsen' van kandidaten bij werkgevers in de sector na afronding van de opleiding, soms op basis van detachering.

In tabel 2.1 staat per sector hoe respondenten in deze typen passen.



Tabel 2.1 Overzicht respondenten naar type werkgever en sector

type	zorg	transport en logistiek	zakelijke dienstverlening	techniek, industrie en bouw	totaal
reguliere werkgever	4	2	3	3	12
detacheerder	0	1	0	4	5
uitzendbureau	0	1	2	2	5
opleider die ook mensen detacheert/plaatst	0	0	3	0	3
totaal	4	4	7	9	25

De laatste categorie is een wat hybride combinatie van opleider en uitzendbureau/detacheerder. Het gaat hier om opleiders die deels werken in opdracht van hun eigen branche en deels opleidingen vergoed krijgen door UWV of gemeente. Zij kunnen cursisten uitplaatsen bij werkgevers uit hun branche na succesvolle afronding van de opleiding. De respondenten in deze categorie boden in dit kader ook uitzend- detacheringsconstructies aan werkgevers uit hun eigen netwerk, hoewel zij het opleiden als ‘core business’ zagen.

Aan werkgevers is verder gevraagd hoeveel vacatures zij potentieel beschikbaar hadden in het afgelopen jaar voor vervulling via gemeente/UWV. Het gaat hierbij om een grove raming, omdat werkgevers dat niet altijd exact konden aangeven en veel werkgevers ook andere wervingskanalen benutten. Ongeveer de helft van de respondenten had in potentie 20 of meer vacatures of opleidingsplekken met baangarantie beschikbaar en gaven aan regelmatig vraag naar nieuwe medewerkers te hebben. De andere helft had minder vacatures. Bij enkele (kleinere) werkgevers ging het om een eenmalige vraag naar personeel: zij konden niet inschatten wanneer zij weer opnieuw mensen aan zouden kunnen nemen.

Tenslotte is gevraagd naar het personeelsbeleid van werkgevers ten aanzien van het inwerken van nieuwe medewerkers. Uit eerdere onderzoeken is namelijk bekend dat zeker bij het matchen van relatief kwetsbare groepen werkzoekenden zoals (langdurig) werklozen gerichte aandacht nodig is voor zaken als inwerken, het wennen aan de overgang naar werk en soms ook het oplossen van persoonlijke problemen. Veel van de onderzochte werkgevers bleken zelf verschillende voorzieningen te bieden voor deze eerste periode. Ten eerste boden 19 van de 25 werkgevers inwerkprogramma's of volledige trainingen voor het aanleren van specifieke, werkgerelateerde vaardigheden en certificaten. Ten tweede valt op dat de helft van de werkgevers speciale begeleiding bood voor ondersteuning bij sociale problemen van werknemers, met name schuldenproblemen. Sommige werkgevers hadden hiervoor eigen ‘sociaal ingestelde’ praktijkbegeleiders, anderen regelden dit via de Arbo-verzekering. Al deze werkgevers gaven aan dat werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt relatief vaak met sociale problemen

kampen en dat een werkgever daar dus aandacht aan moet besteden om uitval te voorkomen. Deze vorm van personeelsbeleid is om verschillende redenen interessant:

- ze laat zien dat bepaalde sociale problemen niet alleen bij werklozen spelen;
- ze laat zien dat problemen niet per sé opgelost hoeven te zijn om aan het werk te kunnen gaan, maar ook dat werk niet vanzelf problemen oplost;
- ze laat zien dat bepaalde werkgevers verantwoordelijkheid nemen om zelf bij te dragen aan het oplossen daarvan. Dit lijkt een relevant werkgeverkenmerk voor het matchen van werkzoekenden die nog kampen met complexe problemen, ook al zal in bepaalde gevallen aanvullende publieke zorg voor deze problemen nodig zijn.

2.3 De vraag van onderzochte werkgevers nader verkend

In deze paragraaf wordt de vraag van onderzochte werkgevers nader verkend. Inzicht in deze vraag is van belang om de verwachting van en ervaringen met dienstverlening goed te kunnen interpreteren. Deze 'vraag van werkgevers' verdient eerst een nadere definiëring. De vraag van werkgevers wordt op veel plekken vooral gedefinieerd in termen van de 'vraag naar arbeid', bijvoorbeeld aantallen vacatures of baanopeningen. Ook de marktverkenningen door gemeente en UWV richten zich vooral op verwachte aantallen vacatures en baanopeningen. Een vraaggerichte benadering wordt in het verlengde daarvan vooral gezien als een benadering die zich richt op werkgevers met (veel) beschikbare vacatures en baanopeningen die passen bij het bestand van werkzoekenden.

Voor dit onderzoek is de vraag van werkgevers echter specifieker opgevat, namelijk als '*de vraag die werkgevers hebben naar de publieke werkgeversbenadering in relatie tot hun arbeidsvraag*'. Deze meer toegespitste vraag is relevanter voor onderzoek naar de werkgeversbenadering van gemeente/UWV dan (enkel) de arbeidsvraag in algemene zin. In principe kan een werkgever immers ook een arbeidsvraag hebben die hij via de reguliere (arbeids-)markt wil en kan vervullen en waarvoor hij samenwerking met gemeente/UWV in principe niet nodig acht. Die vraag kan weliswaar in potentie omgebogen of ontwikkeld worden middels marktwerking, maar het is aannemelijk dat een werkgever pas gebruik zal willen maken van de publieke werkgeversbenadering als hij hier een bepaald belang bij heeft. In dit onderzoek is daarom alleen gekeken naar werkgevers die dat belang (tot op zekere hoogte) zien. Dit hangt overigens ook samen met de wijze van selectie: in dit onderzoek is immers niet gesproken met werkgevers die niet willen samenwerken met gemeente/UWV.

Om ervaringen van werkgevers met dienstverlening te kunnen interpreteren (hoofdstuk drie) is van belang de zo gedefinieerde vraag van werkgevers beter te kennen. Voor de verkenning hiervan vraag zijn twee invalshoeken van belang.



In de eerste plaats is de vraag *welke motieven* werkgevers hebben om gebruik te maken van publieke re-integratiediensten van gemeente en UWV, zeker in situaties dat zij hiervan vrijwillig gebruik maken en potentieel ook de keuze hebben om diensten elders (in de markt) te betrekken. Het antwoord op deze vraag is van belang voor de invulling van dienstverlening, maar ook voor de vraag op welke typen werkgevers netwerkontwikkeling, relatiebeheer en marktwerking zich het beste kunnen richten.

In de tweede plaats is de vraag *welke verwachtingen* werkgevers hebben van de invulling van deze publieke diensten. Voor een succesvolle werkgeversbenadering is immers niet alleen van belang dat deze aansluit bij de motieven van werkgevers, maar ook dat deze inhoudelijk aan hun verwachtingen voldoet. Daarbij zal enerzijds een onderscheid worden gemaakt tussen verwachtingen ten aanzien van de eerder onderscheiden 'hoofdproducten' die gemeente en UWV bieden: werving/selectie, advisering over toegang tot en gebruik van landelijke en lokale wettelijke regelingen en voorzieningen en advisering over personeelsbeleid. Anderzijds wordt ingegaan op verwachtingen van werkgevers ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening en samenwerking.

2.3.1 Motieven van werkgevers om van de werkgeversbenadering gebruik te maken

Aan de respondenten is gevraagd wat hun motieven zijn om van de re-integratiedienstverlening vanuit de gemeente gebruik te maken. Uit de interviews komen drie soorten motieven naar voren die globaal overeenkomen met verschillende eerdere onderzoeken¹ onder werkgevers:

- werving van geschikte medewerkers via gemeente/UWV voor een bestaande vraag naar personeel;
- invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen door het in dienstnemen van werkzoekenden, deels 'afgedwongen' via de *Social return*-regeling van de gemeente Rotterdam;
- (gedeeltelijke) vergoeding van kosten voor lonen en/of opleidingen van nieuwe werknemers die via gemeente/UWV worden aangenomen.

In de onderzochte groep bleek de motivatie in deze termen divers te zijn, dat wil zeggen: verschillende mogelijke combinaties van deze drie motieven kwamen voor. In tabel 2.2 wordt dit zichtbaar gemaakt, waarbij van belang is dat aan de genoemde aantallen geen conclusies kunnen worden verbonden gezien de wijze van selecteren van respondenten. De tabel maakt enkel de aangetroffen variatie zichtbaar, maar niet de omvang van elke subgroep in het totale werkgeversnetwerk.

¹ Zie voor een eerder gemaakt overzicht: Van der Aa, P. (2012), *Rapport literatuuronderzoek pilot loondispensatie Rotterdam en Amsterdam*. Rotterdam: gemeente Rotterdam-SWA.

Tabel 2.2 Overzicht van motieven van werkgevers om van publieke werkgeversbenadering gebruik te maken

werving	MVO – Social return	kosten verlaging	aantal werkgevers
nee	nee	nee	1
nee	ja	nee	4
nee	ja	ja	2
ja	nee	nee	5
ja	nee	ja	8
ja	ja	ja	5
Totaal			25

‘De vraag’ van werkgevers is met andere woorden erg gevarieerd, wat in principe van belang is voor werkgeversdienstverlening die op deze gevarieerde vraag wil kunnen inspelen.

Op basis van deze tabel en de interviews valt een aantal algemene punten op ten aanzien van de motivatie van werkgevers.

In de eerste plaats mag het zoals uit de eerste regel van de tabel blijkt opvallend heten dat er blijkbaar werkgevers in het netwerk zitten van WSPR die geen van de onderscheiden motieven hebben voor samenwerking. In dit onderzoek betrof dit maar één werkgever, dus mogelijk betreft dit een uitzonderlijk voorbeeld. Volgens de betrokken coach en de werkgever waren de contacten uit strategische overwegingen tot stand gekomen, omdat het een grote werkgever in de regio betreft. De werkgever zelf gaf echter aan eigenlijk geen mogelijkheden voor werkzoekenden van UWV of gemeente te zien, gezien de hoge eisen aan personeel en de eigen wervingsmethoden. De vraag is uiteraard welk wederzijds profijt er met investering in dit type werkgevers te halen valt, als zij ongeacht de vacatures die ze mogelijk hebben geen vraag hebben waarvoor ze bij gemeente/UWV terecht kunnen of willen. In de praktijk bestond het contact met deze werkgever alleen uit incidenteel contact in het kader van relatiebeheer, maar van vervulling van vacatures bij deze werkgever of andere diensten was in de nu twee jaar lopende samenwerking geen sprake. Deze werkgever blijft in de rest van dit rapport buiten beschouwing.

In de tweede plaats laat de tabel zien dat er onder de onderzochte werkgevers geen werkgevers waren die enkel vanuit kostenoverwegingen samenwerkten met gemeente/UWV. Dit motief was altijd gecombineerd met ofwel wervingsmotieven en de wens om geschikte kandidaten te werven ofwel motieven gerelateerd aan MVO. Dit betekent dat het enkel benadrukken van kostenvoordelen in de werkgeversbenadering niet vanzelfsprekend afdoende is in het kader van bijvoorbeeld marktwerking, ook al kunnen deze wel een extra prikkel bieden².

² In het onderzoek naar loondispensatie werd overigens wél een groep werkgevers gevonden die hoofdzakelijk met de gemeente samenwerkten om loonkosten te kunnen verlagen via de loondispensatieregeling.



Tenslotte blijkt uit de interviews dat het relatieve belang dat werkgevers aan de verschillende motieven hechtten uiteenliep. Deze variatie kan worden 'geclusterd' in drie hoofdtypen werkgevers in termen van motivatie:

- werkgevers die primair gemotiveerd worden door het motief om geschikte kandidaten te kunnen werven voor werk of opleidingen met baangarantie, deels met kostenvoordelen als extra motief (13 werkgevers);
- werkgevers die primair gemotiveerd worden door het motief maatschappelijk verantwoord ondernemen/*Social return*, waarbij een aantal van deze werkgevers kostenvoordelen als extra prikkel beschouwen (6 werkgevers);
- werkgevers bij wie alle drie de motieven een rol spelen zonder dat een van de motieven duidelijk overheerst (5 werkgevers).

In de onderzochte groep valt verder geen samenhang op tussen deze motieven en de eerder beschreven werkgeverkenmerken zoals sector, omvang van de vraag of type werkgever. Blijkbaar komen deze motieven verspreid over verschillende soorten werkgevers voor. Overigens zou voor een goede toets van deze samenhang een grotere groep werkgevers onderzocht moeten worden. De enige uitzondering vormt het motief 'overwegend MVO/*Social return*': dit komt in de onderzochte groep alleen voor bij reguliere werkgevers en dus niet bij detacheerders, uitzenders en opleiders (zie tabel 2.3).

Tabel 2.3 Motieven en type werkgever

hoofdmotief	Reguliere werkgever	detacheerder	uitzendbureau	opleider die ook mensen detacheert/plaatst	totaal
overwegend werving	4	3	4	2	13
overwegend MVO/ <i>Social return</i>	6	0	0	0	6
werving/MVO/kosten	1	2	1	1	5
totaal	11	5	5	3	24

In de volgende paragrafen werken we de drie typen motivatie en hun achtergronden nader uit.

2.3.1.1 Werving van personeel als hoofdmotief

Uit tabel 2.2 blijkt dat 13 respondenten samenwerking met de gemeente/UWV vooral van belang vonden om geschikte medewerkers te kunnen werven en selecteren uit de bestanden van de gemeente of UWV. Voor acht van hen speelden ook kostenvoordelen een rol, in de vorm van

vergoeding van opleidingen of de mogelijkheid voor proefplaatsingen met behoud van uitkering waarmee de loonkosten konden worden verlaagd.

Werkgevers met dit motief hadden een concrete vraag naar werknemers waarvan ze in principe verwachtten dat deze via werving en selectie door gemeente of UWV vervuld zou moeten kunnen worden.

Voor de werkgevers die vooral op de gemeente gericht waren betrof dit laaggeschoold werk zonder specifieke opleidingseisen, in veel gevallen wel in combinatie met het aanbod van een bedrijfstraining voor nieuwe medewerkers. Het ging hier om banen zoals steigerbouwer, sjorder in de containersector, OV-controleur, *offshore* werk of industrieel onderhoud. Bij deze werkgevers ging het bijna zonder uitzondering om werk waarvoor een goede fysieke fitheid werd gevraagd en motivatie om het betreffende werk te willen uitvoeren. Voor een aantal werkgevers was bereidheid om onregelmatig en in ploegendienst te werken een vereiste. Hoewel opleidingseisen dus beperkt waren, stelden deze werkgevers wel eisen aan potentiële werknemers op andere terreinen. Werkgevers verschilden ten aanzien van hun soepelheid ten aanzien van deze eisen. Vooral motivatie voor het werk en inzet waren een 'harde' eis waar werkgevers niet van af wilden wijken. Enkele werkgevers gaven verder de voorkeur aan jongeren.

Werkgevers die vooral UWV als contact hadden, stelden naast motivatie en inzet hogere en meer specifieke eisen: dit betrof in dit onderzoek vooral werkgevers uit de technieksector die minimaal een technische opleiding op MBO3 of hoger verwachtten, soms zeer specifiek voor de branche waarin het bedrijf actief was. Deze werkgevers verwachtten desgevraagd niet dat aan hun vraag zou kunnen worden voldaan met WWB-ontvangers, aangezien hun inschatting was dat werkzoekenden met een middelhoge technische opleiding niet in de WWB zouden zitten, hooguit tijdelijk in de WW.

Hoewel deze werkgevers gemeente/UWV als potentieel wervingskanaal zagen, was dit niet vanzelfsprekend het enige of het belangrijkste kanaal om aan nieuwe medewerkers te komen: negen van hen hanteerden ook andere kanalen zoals websites, informele kanalen, uitzendbureaus of advertenties. Werving via gemeente/UWV was één mogelijkheid, maar niet zonder meer preferent. Zij beschouwden het vinden van nieuwe medewerkers, mede tegen de achtergrond van de crisis en het grote aanbod, niet als probleem. Ook mogelijk toekomstige tekorten aan geschikte werknemers waren voor hen geen 'issue', mede omdat eerder aangekondigde tekorten tot op heden uit zijn gebleven. Vooral positieve ervaringen in het verleden, deels in combinatie met de andere motieven, waren voor deze werkgevers redenen om wel gebruik te maken van gemeente/UWV.

Een groep van vier werkgevers zag gemeente/UWV om verschillende redenen wél als belangrijk en soms als enige wervingskanaal. Deels ging het om werkgevers die aangaven niet de behoefte te hebben om zelf te gaan werven als dit via gemeente/UWV ook geregeld kon worden: zij stonden



dus open voor het 'ontzorgen' door de gemeente van hun wervingsvragen, ook omdat het profiel van werkzoekenden 'uit de bakken' volgens hen in principe overeenkwam met het type werknemer dat zijzelf zochten. Twee andere werkgevers gaven aan via reguliere werving niet aan voldoende personeel te kunnen komen ondanks de crisis. Zij boden naar eigen zeggen werk aan dat voor veel werkzoekenden onaanvaardbaar was door de combinatie van de zwaarte en onregelmatigheid van het werk en de naar verhouding lage beloning. Beide werkgevers hadden ook met veel verloop te maken onder hun werknemers.

Zoals uit tabel 2.2 blijkt werd de aantrekkelijkheid van gemeente/UWV als wervingskanaal voor acht werkgevers vergroot door verschillende kostenvoordelen die via verschillende regelingen behaald konden worden. Dit betrof drie soorten potentiële 'besparingen':

- de mogelijkheid om mensen met behoud van hun WWB-uitkering maximaal 3 maanden aan het werk te zetten in het kader van een proefplaatsing;
- de (gedeeltelijke) vergoeding van opleidingskosten voor nieuwe medewerkers;
- de besparing op wervingskosten.

De eerste mogelijkheid kwam in dit onderzoek het meest voor. Onder meer detacheringsbureaus maken hiervan gebruik om een goedkoop tarief aan inleners te kunnen bieden of om een deel van de opleidingskosten terug te verdienen. Ook het sociale uitzendbureau RO@Work waarin Randstad participeert maakt hiervan gebruik.

De tweede mogelijkheid is door de bezuinigingen fors minder geworden. Toch betrof dit voor verschillende werkgevers een aantrekkelijke mogelijkheid. Twee opleiders maakten hiervan gebruik om extra deelnemers aan hun opleiding te krijgen. Maar ook voor de 'echte' werkgevers was vergoeding van trainingen aantrekkelijk. Bijna alle werkgevers boden nieuwe medewerkers korte, specifieke vakopleidingen/trainingen aan gericht op het inwerken en vaak ook het halen van bepaalde certificaten. Doorgaans dragen werkgevers zelf hiervoor de kosten. Voor verschillende werkgevers was het financieren van deze trainingen echter een risico, omdat niet zeker was of werknemers ook aan het werk zouden blijven. Sommigen lieten werknemers zelf meebetalen of hadden als regel dat werknemers die niet een bepaalde periode aan het werk zouden blijven de kosten terug moesten betalen. Tegelijkertijd was de vraag of de doelgroep van werkzoekenden wel in staat was om kosten (terug) te betalen. Vergoeding van deze trainingen was daarmee een aantrekkelijke mogelijkheid voor deze werkgevers.

De laatste mogelijkheid werd door twee werkgevers genoemd die verwachtten te kunnen besparen op werving- en selectie door deze over te laten aan WSPR/gemeente. In deze groep hadden dus maar weinig werkgevers het idee dat op dit punt kostenbesparing mogelijk is door samenwerking, ondanks het feit dat dienstverlening vanuit gemeente/UWV in principe 'gratis' is. Mogelijk hangt dit samen met het feit dat veel werkgevers niet al hun kaarten op één wervingskanaal zetten en dus toch kosten blijven houden voor eigen werving. Daarnaast bleek in de praktijk (zie hoofdstuk drie) dat de werving ook niet volledig uit handen werd gegeven: veel werkgevers speelden een actieve

rol in met name de selectie van kandidaten via gemeente/UWV en besteedden daar dus ook eigen tijd en middelen aan.

2.3.1.2 Maatschappelijk ondernemen & *Social return* als hoofdmotief

Uit tabel 3.2 blijkt verder dat zes werkgevers in het onderzoek sociale doelen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen als hoofdmotief opgaven. Zij wilden kansarme groepen op de arbeidsmarkt een kans geven. Drie van hen hadden *Social return*-verplichtingen, voor de anderen was het een eigen keuze om vanuit dit motief mensen aan te willen nemen. Ongeacht de verplichtingen onderschreven al deze werkgevers het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en vonden ze dit ook in hun eigen bedrijfscultuur/filosofie passen. Één werkgever koppelde het ook aan het eigen imago.

Deze werkgevers benadrukten vooral het ‘filantropische’ karakter van MVO: de eigen organisatie had het niet perse nodig, maar vanuit een breder ervaren sociale verantwoordelijkheid vond men het toch belangrijk en wilde men er ook wel in investeren. Uiteraard was er zeker bij de *Social return*-werkgevers feitelijk wel een bedrijfs- of organisatiebelang: om gemeentelijke opdrachten te kunnen blijven krijgen moet men hier immers invulling aan geven.

Vooraf bij de ‘*Social return*’- respondenten valt op dat zij in tegenstelling tot de respondenten in de andere twee hoofdgroepen, werving vanuit het MVO-motief relatief los zagen van de reguliere ‘bedrijfsvoering’. Het was een apart ‘spoor’, deels ook met aparte werkzaamheden. Mogelijk hangt dit samen met het relatief negatieve beeld dat een aantal van deze werkgevers had van de inzetbaarheid van gemeentelijke kandidaten, in termen van productiviteit, uitvalrisico en begeleidingsbehoefte. Deels was dit gebaseerd op eerdere ervaringen met voormalige gesubsidieerd werkregelingen. Een mogelijk risico hiervan is dat integratie van werkzoekenden in de reguliere organisatie hierdoor kan worden bemoeilijkt als groepen werkzoekenden op voorhand als kansarm worden gelabeld of aparte werkzaamheden gaan verrichten. Anderzijds stonden deze werkgevers het meest open voor werknemers die niet (meteen) volledig productief zijn of die extra aandacht nodig hebben. Voor de meer kwetsbare groepen werkzoekenden vormen deze werkgevers daarom mogelijk een kansrijkere ingang dan de werkgevers die vooral werknemers willen die snel regulier inzetbaar zijn.

De andere onderscheiden motieven speelden bij deze werkgevers niet of nauwelijks. Als langs dit kanaal geschikte medewerkers voor reguliere functies konden worden gevonden was dat meegenomen: alle werkgevers gaven aan nieuwe werknemers vanuit de gemeente hiervoor ook voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te willen bieden. Maar deze werkgevers gaven ook aan zonder dit motief waarschijnlijk geen gebruik te maken van publieke werving/selectie, omdat zij voldoende effectieve andere kanalen hadden én (deels) omdat zij voor veel van hun werk hoger gekwalificeerde mensen nodig hadden die zij niet in de bestanden van gemeente/UWV verwachtten te kunnen vinden. In deze groep waren twee werkgevers die ook kostenvoordelen als aanvullend voordeel benoemden, met name door de mogelijkheid mensen drie maanden met



behoud van uitkering een proefplaatsing te kunnen geven. De anderen verwachtten – soms ongeacht de regelingen waar ze wel gebruik van konden maken - geen kostenvoordelen, met name door de kosten van de extra begeleiding die men maakte voor de kandidaten via gemeente³.

2.3.1.3 Werkgevers met gecombineerde motieven

Tenslotte kan een groep van vijf werkgevers worden onderscheiden voor wie werving, kosten en sociale motieven allemaal een rol speelden zonder dat één van deze motieven duidelijk de overhand had. Zij zagen deze combi als een interessante kans voor hun eigen bedrijf en bedrijfsvoering, maar hadden ook sociale overwegingen voor samenwerking. In zekere zin was de motivatie bij deze groep werkgevers het 'sterkst', omdat samenwerking verschillende werkgeverbelangen diende. In alle gevallen ging het hier om bedrijven met in potentie relatief veel vacatures of plaatsingsmogelijkheden in de afgelopen periode (meer dan 20). Dit type werkgever lijkt dus een bij uitstek geschikte groep werkgevers om samenwerking vanuit gemeente/UWV verder mee uit te bouwen.

Deze werkgevers hadden op één na geen *Social return*-verplichting. In deze gevallen ging het om werkgevers die zich persoonlijk betrokken voelden bij de beperkte kansen van bepaalde groepen werkzoekenden in Rotterdam. Sociale motieven waren een extra reden om van werving via gemeente/UWV gebruik te willen maken, maar men ging er ook vanuit dat 'in de bakken' voldoende geschikte kandidaten voor hun bedrijf moesten zitten. Ze verwachtten wel geschikte werknemers via dit kanaal te kunnen werven en stelden hier ook eisen aan. Vergoeding van kosten speelde bij deze werkgevers ook een rol omdat dat een aantrekkelijker verdienmodel opleverde. Enkele werkgevers hadden bovendien het idee dat ze met ruimere subsidie-mogelijkheden meer succesvolle plaatsingen zouden kunnen realiseren.

2.3.2 Verwachtingen van de werkgeversbenadering

De vraag van werkgevers wordt niet alleen gekenmerkt door hun motieven om van gemeente/UWV gebruik te maken. Hun vraag bestaat ook uit verwachtingen ten aanzien van de (kwaliteit van) diensten die gemeente/UWV kunnen bieden. Uit de interviews is een aantal specifieke verwachtingen naar voren gekomen ten aanzien van de werkwijze van de gemeente/UWV. Overigens hadden niet alle werkgevers daar even specifieke opvattingen over: sommigen keken vooral naar het resultaat en hadden geen sterke opvattingen over hoe deze tot stand komen en hoe er 'achter de schermen' van gemeente/UWV gewerkt wordt. Andere respondenten waren hier – mede op basis van praktijkervaringen – explicieter over. Dit betrof vooral de werkgevers met een al langer lopende relatie met gemeente/UWV die met enige regelmaat vacatures hadden. Deze verwachtingen betroffen een aantal aspecten van dienstverlening.

Resultaten

³ De werkgevers in dit onderzoek met dit motief werkten alleen met de gemeente samen.

Ten eerste betroffen verwachtingen het behalen van resultaten in aansluiting op de motieven, dus in termen van succesvolle werving/selectie, verlaging van kosten en succesvol vormgeven aan MVO of *Social return*. Logischerwijs vormt het niet behalen van dit soort resultaten dus een afbreukrisico voor de relatie met werkgevers, zeker als zij alternatieven hebben.

Een belangrijk punt ten aanzien van verwachte resultaten betrof de geschiktheid van aangemelde kandidaten. Alle respondenten benadrukten dat zij geschiktheid niet alleen beoordeelden in termen van kwalificaties, maar (vooral) ook in termen van motivatie en bereidheid zich in te zetten. Verschillende werkgevers zagen hier een spanning met de verplichting van werkzoekenden om te solliciteren, waardoor de kans bestaat dat de werving (deels) ongemotiveerde kandidaten oplevert waar werkgevers niet mee in zee willen. In het volgende hoofdstuk komt dit terug als één van de punten waar werkgevers in de praktijk ook daadwerkelijk tegen aanliepen.

De relatie met gemeente/UWV: werkgevers als 'klanten' of 'co-producenten'

Ten tweede bleken werkgevers verschillende verwachtingen te hebben ten aanzien van hun relatie met gemeente/UWV.

Enerzijds beschouwde een deel van werkgevers zichzelf primair als 'klant/afnemer' van diensten (met name werving/selectie) van gemeente of UWV. In de onderzoeksgroep betrof dit de helft van de respondenten, 13 werkgevers. Deze werkgevers verwachtten een soort 'full service'. Dat wil zeggen, dat zij een profiel kunnen aanleveren en dat hun wervingsvraag vrijwel volledig wordt overgenomen en dat zij snel een beperkt aantal in principe geschikte kandidaten krijgen voorgesteld waar zij een definitieve keuze uit kunnen maken. Verschillende van deze werkgevers maakten hierbij de vergelijking met commerciële uitzendbureaus die ze in termen van dienstverlening als ideaal model beschouwen: ze leveren doorgaans snel en in aansluiting op de vraag zonder dat de werkgever daar verder omkijken naar heeft. Zoals verwacht zou kunnen worden speelde dit vooral bij de werkgevers die werving als hoofdmotief hadden. Een aantal werkgevers benadrukte hier het belang van het goed in kaart brengen van hun werkvraag omdat bepaalde werksoorten erg specialistisch zijn en niet bij iedereen bekend.

Anderzijds benadrukte een groep van 11 werkgevers veel meer hun eigen rol in re-integratie, overigens deels mede op basis van de ervaring dat het gemeente/UWV moeite kan kosten om geschikte kandidaten te leveren. Zij zagen zichzelf meer als 'co-producent' van re-integratie, die bijvoorbeeld eigen verantwoordelijkheid neemt in het proces van werving en selectie of in de nazorg. Deze werkgevers wilden een stevige rol in de selectie van kandidaten, bijvoorbeeld door het voeren van persoonlijke gesprekken. Daarnaast hadden enkelen het idee ook een rol in de werving te kunnen spelen doordat zij zelf het beste konden uitdragen wat voor type mensen ze zochten en hun bedrijf konden presenteren. Dit kon vorm krijgen via banenmarkten, voorlichtingsbijeenkomsten en via de enkele sectoren inmiddels gestarte 'matchtafels' waarin gemeente/UWV en werkgevers overleggen over de voortgang van het vervullen van de vraag. Twee werkgevers gaven aan ook wel rechtstreeks in de bestanden van de gemeente te willen



kijken of zelf werkzoekenden via eigen marketing over hun banen te willen benaderen, maar hier door privacy-overwegingen geen toestemming voor te krijgen. Hoewel het Rotterdamse beleid werkgevers primair als 'klant' profileert, past dit dus niet bij het zelfbeeld (en de verwachtingen) van alle werkgevers uit het netwerk. Mogelijk vraagt dit ook een nadere differentiatie in de aanpak van de werkgeversbenadering. In het volgende hoofdstuk zal blijken dat dit kenmerk ook een rol speelde in de tevredenheid van werkgevers.

Nazorg voor geplaatste werkzoekenden

Ten derde gaven veel werkgevers aan dat ze – vanuit het doel om risico op uitval te beperken – een voorziening voor of bijdrage aan 'nazorg' voor geplaatste kandidaten belangrijk achtten, begeleiding bij het oplossen van persoonlijke problemen die niet zijn verdwenen bij het aanvaarden van werk. De ervaring was dat nogal wat werklozen die weer aan het werk gaan met problemen kampen, met name van financiële aard (schulden), maar ook wel andere sociale problemen die deels kunnen samenhangen met de overgang naar werk. Deze voorziening is overigens niet beschikbaar vanuit gemeente of UWV (met uitzondering van de WsW en Wajong die jobcoaches kennen)⁴. Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, organiseerde een deel van de geïnterviewde werkgevers zelf 'sociale' begeleiding. Niet alle werkgevers konden dit echter zelf regelen. Daarnaast gaf een aantal er de voorkeur aan dit in gezamenlijke verantwoordelijkheid te regelen.

Regelingen voor werkgevers

Specifieke verwachtingen ten aanzien van de invulling van regelingen ter ondersteuning van re-integratie en werkgevers (zoals loonkostensubsidies of vergoedingen van opleidingskosten) kwamen, ten vierde, niet prominent naar voren. Mogelijk hangt dit samen met het feit dat er ook niet heel veel regelingen meer zijn. Enkele werkgevers vonden zoals verwacht zou kunnen worden dat regels transparant en niet te complex moesten zijn. Daarnaast wezen sommige werkgevers op het belang van vermindering van het risico op uitval in de eerste periode van werk. De proefplaatsingsregeling met behoud van uitkering van de gemeente werd om die reden naast het kostenvoordeel dat deze regeling bood, goed gewaardeerd. Direct in dienst nemen werd daarentegen als risico gezien vanwege de kosten die kunnen zijn verbonden aan snel ontslag. Verder vonden enkele werkgevers de regelgeving omtrent inzet van uitkeringsmiddelen voor re-integratie te stringent, waardoor met name bepaalde duurdere (opleidings-)trajecten met een in hun ogen zeer grote kans op werk toch niet gerealiseerd konden worden. Zij waren van mening dat er met meer publieke financieringsmogelijkheden voor leerwerktrajecten ook grotere aantallen uitstroom zouden kunnen worden gerealiseerd.

Bredere advisering

Ten vijfde is aan werkgevers gevraagd in hoeverre zij naast de dienstverlening die direct verbonden is aan het vervullen van vacatures, verwachtingen hadden ten aanzien van bredere

⁴ In 2011-2012 heeft de gemeente een pilot uitgevoerd met nazorg, maar deze heeft geen vervolg gekregen.

advisering op het vlak van arbeidsmarkt en (toekomstig) personeelsbeleid. WSPR beoogt zoals aangegeven ook op dit vlak een aanbod te kunnen doen. Aan dergelijk breder advies bestond echter weinig behoefte. Respondenten waren overigens ook niet goed op de hoogte wat de gemeente/UWV op dit vlak zou kunnen bieden. De zorg vormde hier enigszins een uitzondering: hier is vanuit WSPR een overlegstructuur georganiseerd waarin een aantal zorginstellingen met elkaar arbeidsmarkt- en beleidsontwikkelingen bespreken, wat door respondenten werd gewaardeerd.

Algemene kwaliteit van dienstverlening en samenwerking

Tenslotte hebben werkgevers tijdens de interviews een aantal verwachtingen geuit ten aanzien van de algemene kwaliteit van dienstverlening en samenwerking. Ook hier geldt dat de ene werkgever meer expliciete opvattingen had dan de ander, maar desalniettemin kwam een aantal verwachtingen in veel gesprekken terug.

Een verwachting die in verschillende bewoordingen het meest naar voren kwam had betrekking op resultaatgerichtheid, resultaatverantwoordelijkheid en blijvende betrokkenheid van medewerkers van gemeente/UWV met betrekking tot afspraken met werkgevers en werkzoekenden. De als negatief ervaren tegenhanger hiervan was daarentegen een te ambtelijke instelling, het 'verschuilen' achter regels of het afschuiven van verantwoordelijkheden op anderen, deels onder verwijzing naar interne organisatorische perikelen waar werkgevers eigenlijk niks mee te maken wilden hebben.

Een volgende duidelijke behoefte betrof eenduidige en transparante communicatie vanuit gemeente/UWV, over afspraken, voortgang en mogelijke oorzaken voor problemen en potentiële oplossingen. Duidelijke en bereikbare aanspreekpunten werden van belang geacht. Men wilde zo min mogelijk 'last' hebben van de als complex ervaren interne organisatie bij gemeente en UWV. Werkgevers verschilden in hun behoefte aan de intensiteit van contact. Sommigen stelden prijs op het idee van relatiebeheer, ongeacht de vraag of er lopende afspraken waren. Anderen vonden contact alleen nodig als daarvoor een functionele aanleiding was.

De behoefte aan formalisering van afspraken met betrekking tot aantallen vacatures/plaatsingen, zoals bijvoorbeeld in de convenanten gebeurt, was bij de meeste werkgevers klein, met name als er geen gebruik werd gemaakt van werkgevergerichte regelingen. Belangrijkste argument was dat 'papier geduldig was' en dat men uitvoering en praktische invulling van afspraken belangrijker vond. Enkele werkgevers vonden formalisering verder niet wenselijk omdat ze hun arbeidsvraag niet ver vooruit konden inplannen.

Tenslotte was branchekennis van gemeente/UWV een aandachtspunt. Over het belang hiervan verschilden de werkgevers van mening. Sommigen vonden kennis over hun specifieke branche en bedrijf een voorwaarde om succesvol te kunnen werven, motiveren en selecteren. Met name in de industriële techniek (en onderhoud) zijn veel branche-specifieke werksoorten waar lang niet iedere



werkzoekende of publieke coach/contactpersoon bekend mee is. Uitvoerders zouden werkzoekenden goed moeten kunnen uitleggen wat bepaald werk precies behelst, welke eisen daaraan worden gesteld en waarom het aantrekkelijk werk zou kunnen zijn. Vooral werkgevers die zichzelf een rol toedichten in werving en selectie vonden dit minder van belang omdat ze vonden dat ze dit beter zelf konden doen.

2.4 De vraag van werkgevers samengevat

In dit hoofdstuk is de vraag van werkgevers verkend met betrekking tot samenwerking met gemeente/UWV op het vlak van met name werving en selectie van werknemers.

De analyse heeft drie typen werkgevers laten zien die verschillen ten aanzien van hun motivatie voor samenwerking:

1. werkgevers die primair samenwerken om geschikte medewerkers te werven waarbij kostenverlaging via regelingen soms een extra stimulans vormt, met als subgroepen:
 - a. werkgevers die gemeente/UWV als belangrijk wervingskanaal beschouwen;
 - b. werkgevers die gemeente/UWV als één wervingskanaal naast andere beschouwen;
2. werkgevers die primair samenwerken om invulling te geven aan MVO en *Social return*, waarbij kostenverlaging via regelingen soms een extra stimulans vormt;
3. werkgevers die een combinatie van motieven hanteren: het werven van geschikte kandidaten, vanuit sociale motieven 'voorrang' willen geven aan bepaalde groepen werkzoekenden en als het kan voordeel willen halen uit regelingen die een kostenvoordeel bieden.

Werkgevers die enkel interesse hebben in kostenvoordelen zijn in dit onderzoek niet aangetroffen, maar wel in eerder onderzoek naar de pilot loondispensatie.

Werkgevers hebben gevarieerde verwachtingen van de dienstverlening en samenwerking met gemeente/UWV. Deze variatie kan als volgt worden samengevat:

- werkgevers definiëren hun relatie met gemeente/UWV op twee manieren: als 'klant' die min of meer 'full service' verwacht op met name het vlak van werving/selectie, of als 'co-producent' die een eigen rol heeft in het re-integratieproces van werkzoekenden;
- algemeen belang wordt gehecht aan:
 - het behalen van resultaten in het verlengde van de motieven voor samenwerking;
 - resultaatgerichtheid en –verantwoordelijkheid van medewerkers van gemeente/UWV tijdens de uitvoering van afspraken;
 - het beperken van complexiteit van regels en procedures;
 - transparante communicatie en bereikbaarheid.
- wisselend belang wordt gehecht aan:
 - (meer) publieke ondersteuningsregelingen voor leerwerktrajecten;



- aanbod van 'nazorg' na plaatsing;
 - branchekennis van uitvoerders.
- beperkt belang wordt gehecht aan:
 - formalisering van afspraken met betrekking tot aantallen vacatures/plaatsingen;
 - bredere advisering vanuit de gemeente/UWV op het vlak van arbeidsmarkt en personeelsbeleid.

3 Ervaringen van werkgevers met geboden dienstverlening van gemeente/UWV

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de ervaringen van de geïnterviewde werkgevers met de feitelijk ontvangen dienstverlening van gemeente/UWV en de resultaten daarvan centraal. Daarbij wordt gekeken naar ervaringen op de twee dimensies die werkgevers blijkens het vorige hoofdstuk vooral belangrijk vinden: het bereiken van resultaten in termen van succesvolle werving en selectie en de waardering van de dienstverlening vanuit gemeente/UWV. Op beide aspecten is zoals zal blijken variatie zichtbaar. Vergelijking van ervaringen van tevreden en ontevreden werkgevers biedt goede aanknopingspunten voor het verder ontwikkelen van de werkgeversbenadering. In dit hoofdstuk wordt dan ook zoveel mogelijk de vergelijking gemaakt tussen ervaringen van tevreden en minder tevreden werkgevers. Daarbij geldt net als in het vorige hoofdstuk steeds dat uit gepresenteerde aantallen als zodanig geen harde conclusies kunnen worden getrokken, gezien het kleine aantal respondenten en de selecte wijze waarop respondenten zijn gekozen.

3.2 Ervaringen van werkgevers met de resultaten van dienstverlening van gemeente/UWV

Tabel 3.1 *Tevredenheid respondenten over resultaten*

tevredenheid over resultaten	aantal
ja	12
nee	9
deels	3
totaal	24

In het vorige hoofdstuk kwam aan bod dat verwachtingen van werkgevers ten aanzien van de dienstverlening vanuit gemeente/UWV begrijpelijkerwijs in belangrijke mate betrekking hebben op het behalen van resultaten in termen van werving van geschikte kandidaten voor beschikbare banen. Tabel 3.1 laat zien dat de geïnterviewde werkgevers wisselend tevreden waren over de tot dan toe geboekte resultaten.

Een groep van 12 werkgevers was positief over de kandidaten die tot dan via de samenwerking bij hen aan het werk waren gegaan. Al deze werkgevers waren in principe van plan om ook bij toekomstige arbeidsvragen gebruik te maken van dit kanaal. Overigens zaten bij deze werkgevers ook twee kleine werkgevers die voorlopig geen nieuwe personeelsvraag meer verwachtten. In



deze gevallen kan dus gesteld worden dat UWV/gemeente er in slaagden om de vraag van werkgever succesvol in dienstverlening en beoogde resultaten te vertalen.

Een groep van negen werkgevers was daarentegen ontevreden over de resultaten omdat aan hun arbeidsvraag niet (met voldoende kwaliteit) werd voldaan. Voor allen gold dat zij vonden dat de samenwerking te weinig kandidaten opleverden: enkele werkgevers hadden ondanks relatief grote aantallen vacatures niet of nauwelijks kandidaten via UWV/gemeente voorgesteld gekregen in de recente periode.

Vijf van deze werkgevers waren ook ontevreden over de geschiktheid van geworven kandidaten, waardoor het rendement van de samenwerking verlaagde. Dit gebrek aan kwaliteit uitte zich volgens hen in:

- het niet voldoen van kandidaten aan het afgesproken profiel in termen van kwalificaties en inzetbaarheid voor het werk;
- gebrek aan motivatie en inzet van kandidaten voor de betreffende functie;
- persoonlijke problemen die de inzetbaarheid beperkten.

Deels vertaalde dit zich in het afwijzen van veel kandidaten bij de selectie door de werkgevers. Daarnaast hadden enkele werkgevers te maken met hoge uitval nadat werknemers gestart waren (soms met een proefplaatsing). Deze negatieve resultaten waren niet zonder gevolgen voor de beeldvorming van deze werkgevers over publieke werkgeversdienstverlening. Enkele werkgevers konden hier vanwege *Social return* verplichtingen niet om heen, maar waren zeer kritisch over de meerwaarde hiervan. Andere werkgevers overwogen om de samenwerking op een laag pitje te gaan zetten en waar mogelijk (weer) naar andere wervingskanalen te gaan kijken.

Tenslotte was een kleine groep gematigd positief, maar niet volledig tevreden: zij hadden enig resultaat, maar lager dan verwacht.

Een relevante vraag is uiteraard waar deze verschillen vandaan komen. Waarom lukt het bij de ene werkgever wel om een succesvolle samenwerking te realiseren en bij andere werkgevers (nog) niet? Voor beantwoording van deze vraag is naar twee mogelijke verklaringen gekeken: kenmerken van de werkgever en diens vraag en (in de volgende paragraaf), kenmerken van de werkgeversdienstverlening en samenwerking in de praktijk (vanuit het perspectief van de werkgevers). Daarbij dient uiteraard wederom gewezen te worden op het kleine aantal respondenten dat het ook moeilijk maakt om dergelijke verschillen betrouwbaar vast te stellen

Ten aanzien van achtergrondkenmerken van de werkgevers zoals besproken in het vorige hoofdstuk vallen geen grote verschillen op tussen tevreden en ontevreden werkgevers: zij zitten verspreid over onderzochte sectoren, typen werkgevers, omvang en het wel of niet gebruik kunnen maken van arrangementen of regelingen. Ook is gekeken of er opvallende verschillen in de vraag van de werkgevers zitten. Daaruit valt weliswaar op dat enkele ontevreden werkgevers relatief veeleisend zijn ten aanzien van nieuwe medewerkers, zoals specialistische (technische) ervaring

of grote flexibiliteit qua inzetbaarheid van medewerkers. Echter, ook onder de tevreden werkgevers zitten werkgevers met redelijk complexe arbeidsvragen die toch ingevuld konden worden. Per saldo kan op basis van dit onderzoek dus niet geconcludeerd worden dat verschillen in deze onderzochte werkgeverkenmerken doorslaggevend zijn voor tevredenheid over de resultaten.

Ten aanzien van één aspect is echter wel een opvallend en relevant verschil zichtbaar. Dat betreft de rol van werkgevers in de relatie met de gemeente/UWV, namelijk als klant of als 'co-producent'. Hier zien we namelijk dat in de onderzochte groep vrijwel alle co-producenten tevreden zijn over de resultaten, terwijl het beeld bij de 'klanten' wisselender is, maar overwegend negatief (tabel 3.2).

Tabel 3.2 *Tevredenheid over resultaat en de rol van de werkgever*

relatie werkgever met gemeente/uwv	nee	deels	ja	totaal
klant/afnemer	7	2	4	13
co-producent	2	1	8	11
totaal	9	3	12	24

Uit de interviews komen twee mogelijke verklaringen naar voren voor dit verschil. Ten eerste dat de co-producenten in de praktijk actief betrokken waren bij werving en selectie en daardoor beter konden 'bewaken' dat aan hun vraag werd voldaan. Hierop komen we in de volgende paragraaf terug. Ten tweede waren veel co-producenten 'milder' over de gemeente/UWV en hadden ze oog voor het leerproces dat soms blijkbaar moet worden doorlopen om succesvol werkzoekenden te werven en selecteren, mogelijk omdat ze hierin ook een eigen verantwoordelijkheid hadden. De 'klanten' daarentegen keken tegen een 'black box' van publieke dienstverleners aan die voor hen al dan niet gewenste resultaten opleverde.

Niet alle werkgevers staan open voor een rol als co-producent, zeker niet als zij vooral wervingskosten hopen te besparen via werkgeversdienstverlening. Deze uitkomst suggereert wel dat voor het behalen van goede resultaten van belang is om de gewenste rol van werkgever als co-producent of als klant goed af te wegen.

Een laatste aandachtspunt met betrekking tot de resultaten betreft de rol van extra begeleiding bij sociale problemen of het weer wennen aan werk. In het vorige hoofdstuk kwam aan bod dat deze begeleiding met uitzondering van WIA/Wajong niet door de gemeente/UWV wordt geboden en dat werkgevers deze dus zelf moeten organiseren. Veel werkgevers benadrukten het belang van deze begeleiding om positieve resultaten te kunnen halen. Twee werkgevers zonder dergelijke begeleiding weten uitval aan het ontbreken van aandacht voor werkzoekende na hun plaatsing. Hoewel bepaalde werkgevers deze ondersteuning dus zelf organiseren, zou het ontbreken van nazorg in het pakket gemeente/UWV een afbreukrisico kunnen vormen richting werkgevers die dit niet kunnen of willen organiseren.



3.3 Beoordeling van de dienstverlening van gemeente/UWV door de werkgevers

In tabel 3.3 staat hoe zowel 'klanten' als 'co-producenten' de dienstverlening beoordeelden, afgezet tegen hun beoordeling van behaalde resultaten. Deze tabel laat ten eerste zien dat de dienstverlening door gemeente/UWV door de onderzoeksgroep wisselend werd beoordeeld. In totaal waren 12 werkgevers tevreden, 8 werkgevers waren ontevreden en 4 werkgevers waren deels tevreden over de dienstverlening. Ten tweede laat de tabel zien dat bij de meeste respondenten het wel of niet tevreden zijn over dienstverlening samenging met wel of niet tevreden zijn over behaalde resultaten (zichtbaar in de gearceerde cellen in de tabel). Ten derde blijkt uit de tabel dat net als bij de beoordeling van de resultaten, co-producenten overwegend tevreden waren en dat het oordeel van de klanten meer gevarieerd was.

Tabel 3.3 Tevredenheid over dienstverlening en resultaten naar type relatie

relatie	tevredenheid resultaten	nee	ja	deels	totaal
klant/afnemer	nee	7	0	0	7
	ja	0	4	0	4
	deels	0	0	2	2
	totaal klant/afnemer	7	4	2	13
co-producent	nee	1	1	0	2
	ja	0	6	2	8
	deels	0	1	0	1
	totaal co-producent	1	8	2	11
totaal generaal		8	12	4	24

Ook hier zijn niet zozeer de precieze aantallen relevant, alswel de achterliggende redenen voor (on-)tevredenheid. De verschillen in tevredenheid hadden in het verlengde van de verwachtingen die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven vooral betrekking op de volgende aspecten van dienstverlening:

- de wijze van selecteren van kandidaten;
- de (ervaren) resultaatgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers;
- de kwaliteit van de communicatie vanuit gemeente/UWV.

Verschillen tussen tevreden en ontevreden werkgevers op deze punten geven een goede indicatie van belangrijke kwaliteitskenmerken van de werkgeversdienstverlening. Tegelijkertijd laten de verschillen zien dat de geboden kwaliteit van dienstverlening nog niet gelijkmatig is.

Het belangrijkste punt in relatie tot de resultaten is de ervaren kwaliteit van werving en selectie vanuit de gemeente/UWV.

De ontevreden werkgevers waren kritisch over de kennis van gemeente/UWV van het werkzoekendenbestand in relatie tot hun vragen. Werkgevers kregen werkzoekenden voorgesteld die niet aan het gevraagde profiel voldeden, die niet gemotiveerd waren of die niet wisten dat ze voor de betreffende vacature waren 'aangemeld'. Een werkgever kreeg lijsten met namen en telefoonnummers, maar kon veel betreffende werkzoekenden niet bereiken. Sommige ontevreden werkgevers hadden het idee dat dit niet alleen aan de dienstverlening lag, maar aan het hele systeem van uitkeringen dat werkzoekenden onvoldoende zou prikkelen vanwege de vaak beperkte inkomensvoortgang. Anderen hadden het idee dat juist het 'gedwongen' karakter van werving en selectieactiviteiten niet de juiste kandidaten opleverde: met name in domein werk van de gemeente wordt druk op werkzoekenden gezet om op aangeboden vacatures te solliciteren. Twee werkgevers zouden liever kandidaten selecteren die op eigen initiatief solliciteerden op hun banen op basis van promotie van deze banen onder werkzoekenden. Twee andere werkgevers bevestigden de mogelijke meerwaarde hiervan: zij hadden werknemers die zelf vanuit de bijstand hadden gesolliciteerd nadat ze via hun netwerk van het werk hadden gehoord, zonder verdere betrokkenheid van gemeente/UWV.

Zoals aangegeven is het zinvol nader te kijken naar de tevreden werkgevers: waarom hadden zij andere ervaringen? Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen de 'klanten' en de 'co-producenten' onder de werkgevers.

De tevreden werkgever-klanten benadrukten met name de zorgvuldigheid en deskundigheid waarmee hun vraag in kaart was gebracht. Zij vonden dat de medewerkers waarmee ze hadden gesproken zich goed hadden verdiept in hun bedrijf en hun vraag, waardoor er blijkbaar een profiel tot stand kwam op basis waarvan succesvol kon worden geworven. Overigens hadden zij geen zicht op de wijze waarop vervolgens de feitelijke selectie werd uitgevoerd. Omdat in dit onderzoek niet naar de uitvoering binnen gemeente/UWV is gekeken, kunnen we niet verder reconstrueren waarom in deze gevallen wel geschikte kandidaten bij de profielen konden worden gevonden.

De tevreden werkgever-co-producenten losten het probleem van de werving op door zelf een actieve rol in het hele proces te spelen. Zij vonden dat zij zelf het beste voorlichting over hun bedrijf en vacatures konden geven en dat zij zelf actief bij met name de selectie betrokken moesten zijn. Sommige werkgevers gaven aan dat dit wel tot een sterke filtering leidde: van 'bruto' aangemelde groepen werkzoekenden bleven na een aantal selectiestappen soms maar enkelen over die geschikt werden geacht. Het bood deze werkgevers dus de mogelijkheid om zeer kritisch te selecteren, wat echter wel tot afoming van de relatief meer kansrijke werkzoekenden zou kunnen leiden (dit is overigens niet nader onderzocht).

In het vorige hoofdstuk zagen we verder dat werkgevers verwachtingen hebben van de houding en betrokkenheid van medewerkers van gemeente/UWV, in termen van resultaatgerichtheid en, soms, 'ondernemingszin'. Werkgevers beoordeelden hun *counterparts* bij gemeente/UWV op dit



punt uiteenlopend. Uiteraard gaat het hier om hun beleving en niet om een geobjectiveerd oordeel over verschillende medewerkers. Deze beleving is hoe dan ook wel van belang om de (on-)tevredenheid van werkgevers beter te kunnen begrijpen.

Een deel van hen was positief te spreken over de inzet en betrokkenheid van de medewerkers waar zij mee te maken hadden. In enkele gevallen beoordeelden zij de samenwerking als positief, ondanks vooralsnog tegenvallende of nog niet optimale resultaten. De ervaring van de meeste ontevreden werkgevers op dit punt was negatiever: zij hadden het idee dat gemeente/UWV niet echt belang hechtte aan hun specifieke arbeidsvraag en hadden juist niet de ervaring dat medewerkers hier erg betrokken bij waren. Enkel vonden dat medewerkers vooral interne organisatiebelangen nastreefden of hadden de ervaring dat verantwoordelijkheden werden afgeschoven.

Met name tevreden co-producenten, maar ook enkele werkgever-klanten, benadrukten en waardeerden in dit verband verder de doorlopen leerprocessen ten aanzien van samenwerking en de gehanteerde werkprocessen: de bereidheid vanuit gemeente/UWV om werkwijzen aan te passen vonden zij van groot belang in relatie tot het resultaat. Zo waren sommigen tevreden klanten in het verleden ook gestart op basis van aanmeldingen via lijsten, maar hadden zij op basis van tegenvallende resultaten betere afspraken gemaakt over de gewenste selectiecriteria. Een ander voorbeeld betreft de 'matchtafels' waar werkgevers en gemeente periodiek om tafel zitten om de voortgang te bespreken en noodzakelijke aanpassingen snel door te voeren: werkgevers die hier ervaring mee hadden waren hier positief over. Enkele ontevreden werkgevers daarentegen hadden het idee dat met hun signalen en verbetervoorstellen weinig werd gedaan.

Tenslotte werd in relatie met de vorige punten de kwaliteit van communicatie door werkgevers als belangrijk aspect van samenwerking benoemd. Hierbij speelde een rol dat vrijwel alle respondenten – tevreden en ontevreden – de gemeentelijke organisatie en UWV complex en ondoorzichtig vonden vanwege de verschillende afdelingen en medewerkers die bij afspraken betrokken waren. Het ideaalmodel van één aanspreekpunt waar alle zaken mee gedaan konden worden was in de beleving van deze werkgevers geen realiteit.

In dat kader waardeerden de tevreden werkgevers wel dat ze een goed bereikbare contactpersoon hadden die de weg wist in deze organisatie en kon helpen bij het leggen van contacten met betrokkenen. De frequentie van feitelijk contact was niet zo zeer een issue: het ging hen er vooral om de contactpersoon indien nodig snel te kunnen bereiken en te weten dat hun vragen ook daadwerkelijk goed werden opgepakt.

De meeste ontevreden werkgevers waren op een uitzondering na op dit punt niet zozeer ontevreden over de bereikbaarheid van contactpersonen: blijkbaar was die goed geregeld. Zij vonden vooral dat er weinig initiatief uitging van gemeente/UWV-medewerkers om voortgang van afspraken te bewaken of om gesignaleerde knelpunten op te pakken.

3.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de ervaringen van werkgevers met resultaten en kwaliteit van dienstverlening door gemeente/UWV geanalyseerd. De hoofdpunten uit deze analyse zijn:

- werkgevers verschillen in hun waardering voor de resultaten van dienstverlening. Tevreden werkgevers hebben geschikte kandidaten geworven via gemeente/UWV. Ontevreden werkgevers hebben weinig kandidaten voorgesteld gekregen, of in hun ogen ongeschikte kandidaten. Ongeschiktheid volgt vooral uit het niet voldoen aan het afgesproken profiel, gebrek aan motivatie voor het aangeboden werk of te beperkte inzetbaarheid van werkzoekenden (vaak in relatie tot persoonlijke omstandigheden);
- werkgevers benadrukken het belang van beschikbaarheid van extra sociale begeleiding na plaatsing voor werknemers vanuit gemeente/UWV. Twee werkgevers wijten uitval mede aan het ontbreken hiervan;
- geïnterviewde werkgevers die als 'co-producent' samenwerken met gemeente/UWV aan werving en selectie zijn bijna allemaal tevreden over resultaten. Tevredenheid van werkgevers die een 'klant-relatie' hebben is meer divers;
- de waardering voor de kwaliteit van dienstverlening vanuit gemeente/UWV varieert eveneens. Verschillen betreffen de kwaliteit van werving en selectie, de ervaren resultaatgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers en de mate van initiatief nemen voorkomende problemen;
- werkgevers die de ontwikkeling van samenwerking expliciet als leerproces beschouwen en hierin vooruitgang zien zijn positief over de samenwerking, ook als resultaten nog lager blijven dan verwacht.

Bijlage 1 Overzicht van geïnterviewde werkgevers

Naam werkgever	Sector
Initiale	Techniek, industrie en bouw
BV Aanbouw	Techniek, industrie en bouw
Zuid Holland Bouw	Techniek, industrie en bouw
Chempartners	Techniek, industrie en bouw
Alkan SteigerBouw.	Techniek, industrie en bouw
Friday Eurotech	Techniek, industrie en bouw
Applus rtd.	Techniek, industrie en bouw
Gromada	Techniek, industrie en bouw
Martes Cambrian	Techniek, industrie en bouw
Bazar	Zakelijke dienstverlening
Greenchoice	Zakelijke dienstverlening
Insignia	Zakelijke dienstverlening
Beauty Partner	Zakelijke dienstverlening
IT-solutions	Zakelijke dienstverlening
Randstad – RO@Work	Zakelijke dienstverlening
PostNI	Zakelijke dienstverlening
Work Republic	Zakelijke dienstverlening
RTC/RMC	Transport en logistiek
Matrans	Transport en logistiek
MHIR	Transport en logistiek
Securitas	Transport en logistiek
IJsselland	Zorg
Aafje	Zorg
Laurens	Zorg
Humanitas	Zorg