

Studie naar verschillende vormen van werkgeversbenadering en mogelijke succesfactoren. Deel literatuurstudie en deel case-onderzoek. Rapport van het ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid (uitvoering TNO Arbeid). November 2004.

Gehele rapport te vinden op: www.werkgeversbenadering.nl (publicatie werkgeversbenadering algemeen)

Onderstaande praktijkcase omschrijft de beginperiode van het project Maatschappelijk Werkgeverschap van de gemeente Tilburg. Uiteindelijk hebben 400 werkzoekenden, in de eerste twee jaar, veelal regulier en duurzaam werk gevonden met behulp van dit project.

(Astrid Peerenboom, projectleider Maatschappelijk Werkgeverschap, juni 2006)

3.1 Gemeente Tilburg

Deze case is zowel bijzonder voor wat betreft de inhoud van de activiteiten, de professionaliteit van de uitvoering als de resultaten. De gemeente heeft een projectleider in dienst genomen die de taal van ondernemers spreekt én veel kennis heeft over sectoren, uitzendwezen en arbeidstoeleiding. De projectleider zorgde in korte tijd voor draagvlak en een groot netwerk. Dit deed ze door werkgevers serieus te nemen en hen aan te spreken op hun deskundigheid: ze vroeg hun mening over hoe bijstandsgerechtigden te plaatsen bij werkgevers en zette suggesties snel om in actie. De gemeente zorgde er voor dat werkgevers ook profijt hadden van de samenwerking door een Matchingsunit (MU) op te zetten. De MU verzorgt een goede screening van vacatures en biedt geschikte kandidaten aan werkgevers. De gemeente zorgt daarnaast via een professionele imagocampagne voor een betere beeldvorming over te plaatsen bijstandsgerechtigden bij werkgevers. Ter ondersteuning daarvan voert de gemeente een streng maar rechtvaardig sanctiebeleid. Deze brede aanpak zorgde in korte tijd voor een goed resultaat: veel gemelde en ingevulde vacatures.

Achtergrond

Tilburg is met bijna 200.000 inwoners qua inwonertal de zesde gemeente van Nederland. Op dit moment heeft de gemeente rond de 5.600 uitkeringsgerechtigden. Begin 2002 waren dat er nog ruim 6.500. Sterke sectoren zijn van oudsher de industrie, maar de laatste jaren zijn ook het onderwijs (Universiteit van Tilburg, Fontys Hogeschool) en de zorg- en welzijnssector (St. Elisabethziekenhuis) in opkomst. Kenmerkend voor de gemeente is consistent beleid met als centrale elementen de 'werkgelegenheidsladder', ketensamenwerking en een consequente uitvoering waarbij casemanagement centraal staat. De bezuinigingen van het Rijk op werkgelegenheidsmiddelen, zoals gesubsidieerde arbeid in combinatie met de nieuwe WWB, en de economische neergang waren voor de gemeente aanleiding om de gevolgde beleidslijn onder de loep te nemen. Er werd een taskforce werkgelegenheid opgericht die zich moest bezinnen op een nieuw inhoudelijk kader voor toekomstig arbeidsmarktbeleid en op een bijpassend financieel kader.

Project Maatschappelijk Werkgeverschap

De gemeente Tilburg besluit begin 2003 om de vraagkant te ontwikkelen. Aanleiding zijn goede ervaringen met het zogenaamde TROM-project, een ander project waarin gemeente en werkgevers samenwerken om uitkeringsgerechtigden aan het werk te krijgen. In de beleidsnotitie "Wat mensen beweegt" wordt de nieuwe aanpak als volgt verwoord: "Willen we succesvol zijn met de manier van werken dan moeten we actief verbinding maken met werkgevers. Zij zijn uiteindelijk degenen die werkzoekenden regulier werk moeten bieden". De gemeente wilde Maatschappelijk Ondernemen als instrument inzetten maar realiseerde zich vrij snel dat het onvoldoende is om werkgevers alleen aan te spreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook de problemen die samenhangen met het in dienst nemen van onvoldoende gekwalificeerd personeel moesten weggenomen worden.

Op 1 september 2003 wordt Astrid Peerenboom aangetrokken als projectleider 'Maatschappelijk Werkgeverschap' en dat blijkt een cruciale zet. Peerenboom komt uit het uitzendwezen, kent daarmee de

arbeidsmarkt en is bekend met de do's en dont's van het matchen van vraag en aanbod. Bovendien spreekt zij de taal van de ondernemer, een belangrijke voorwaarde om in contact te kunnen komen met werkgevers. Die ondernemerstaal spreekt zij niet alleen vanuit haar ervaring in de uitzendbranche, ze stamt zelf ook uit een 'ondernemersnest'.

De opdracht

De gemeente Tilburg geeft Peerenboom twee concrete opdrachten mee. De eerste is om in twee jaar tijd verbinding te maken met 200 werkgevers in en om de gemeente Tilburg die bereid zijn om uitkeringsgerechtigden te plaatsen. De tweede opdracht houdt hiermee verband: er moeten 500 bijstandsgerechtigden worden geplaatst in bij voorkeur reguliere banen bij deze werkgevers. Insteek is dat de werkgelegenheid wordt bevorderd door in te zetten op de vraagkant van de arbeidsmarkt en het aanbod daar zo mogelijk op aan te passen. Naast bijstandsgerechtigden behoren ook jonge werklozen, die vaak (nog) geen uitkering hebben omdat ze bijvoorbeeld nog thuiswonend zijn, tot de doelgroep. Het project wordt gefinancierd uit het gemeentebudget en uit middelen die beschikbaar zijn gekomen via de Agenda van de Toekomst.

Inspiratiesessie

Eenmaal in dienst van de gemeente Tilburg trad Peerenboom actief naar buiten om de interesse te peilen bij vertegenwoordigers van uiteenlopende organisaties. Ze bezocht bijeenkomsten, congressen en conferenties om haar netwerk te vergroten en contact te leggen met interessante partners. Dat leidde uiteindelijk tot de organisatie van een 'Inspiratiesessie' in november 2003. Bij deze sessie waren zo'n twaalf belangrijke werkgevers aanwezig, waaronder de HR directeuren van Fuji en Sony en een vertegenwoordiger van de zorgsector. Ook aanwezig waren vertegenwoordigers van ROC's en de sociale werkvoorziening. De gemeente Tilburg werd vertegenwoordigd door Peerenboom zelf en iemand van de afdeling economische zaken. Peerenboom legde in de sessie de volgende vraag voor: "Ik heb de opdracht gekregen van de gemeente om binnen nu en twee jaar 500 bijstandsgerechtigden te plaatsen. Wat moet ik doen?" De inspiratiesessie leverde maar liefst 90 ideeën op, zoals laat succesverhalen zien, richt simulatiewerkplaatsen in, specificeer kennis over het aanbod en houdt rekening met wensen van werkgevers.

Gezamenlijk aan de slag

Na het spuien van ideeën ging men gezamenlijk aan de slag om de 90 ideeën terug te brengen tot een tweetal sporen voor het gemeentelijk beleid. Het eerste spoor is anticiperen op de toekomstige vraag naar arbeidskrachten. Hiervoor is nodig aansluiting bij lokale samenwerkingsverbanden, screening van het bestand en clustering van de vraag van werkgevers. Het tweede spoor is een drempelverlagende campagne. Tijdens de sessie bleek namelijk dat het beeld van werkgevers over de te bemiddelen kandidaten erg negatief was. De gemeente heeft vervolgens met behulp van een communicatiebureau een imagocampagne opgezet om de beeldvorming te verbeteren. Aan de hand van best practices laat de gemeente zien dat ze competente kandidaten voordraagt en dat het bestaande beeld in veel gevallen niet conform de werkelijkheid is. In de brochure "Maatschappelijk Werkgeverschap" die medio 2004 uitkwam komen enkele werkgevers aan het woord. Zij geven aan dat het verloop onder cliënten heel wat lager is dan dat van reguliere werknemers omdat ze hun werk niet snel ontgroeien. Bovendien wordt benadrukt dat de motivatie van bijstandsgerechtigden nauwelijks onderdoet voor die van de reguliere werknemers. Er ontstond op twee niveaus samenwerking. Op strategisch niveau ontwikkelen werkgevers samen met de gemeente een visie op het aanscherpen van het werkgelegenheidsbeleid. Op operationeel niveau wordt een Matchingsunit opgezet om vraag en aanbod snel, goed en op één plek bij elkaar te brengen.

Matchingsunit

De gemeente heeft een Matchingsunit (MU) opgezet. Werkgevers leggen via het project Maatschappelijk Werkgeverschap vacatures neer bij deze unit en geven een indicatie van de competenties die kandidaten moeten bezitten. De MU screent de vacatures op 'passendheid'. Het zal immers moeten gaan om vacatures die geschikt zijn voor bijstandsgerechtigden (veelal laaggeschoold). Zijn de vacatures passend dan volgt de selectie van kandidaten. De werkgevers bepalen hoeveel kandidaten zij willen hebben.

"Wil een werkgever drie kandidaten, dan krijgt hij er drie, wil hij er zeven dan krijgt hij er zeven én hij krijgt geschikte kandidaten". Cruciaal is dat de unit waarmaakt wat ze belooft, zodat zowel de MU als de gemeente Tilburg een geloofwaardig gesprekspartner blijven voor werkgevers. De MU is er in feite voor iedereen. Zo staat het reïntegratiebedrijven vrij vacatures in te zien en kunnen bijvoorbeeld ook uitzendbureaus vacatures neerleggen bij de MU. De Matchingsunit bedient niet alleen werkgevers in en om Tilburg. Ook het schoonmaakbedrijf de Gascogne Groep uit Eindhoven is in samenwerking met de MU in relatief korte tijd tot een aantal succesvolle plaatsingen bij opdrachtgevers in Tilburg gekomen.

De MU bedient ook een aantal projecten in het Tilburgse. Zo zullen bijstandsgerechtigden geplaatst worden om te werken bij grote evenementen als het Festival Mundial.

Samenwerking op strategisch niveau

De samenwerking op strategisch niveau wordt uitgebouwd door het serieus nemen van de ideeën en input vanuit werkgevers. Een belangrijke valkuil is volgens Peerenboom dat gemeenten nog teveel een houding hebben van 'ik (gemeente) heb een probleem en jullie (werkgevers) moeten mij helpen dit probleem op te lossen, want het is ook een maatschappelijk probleem'. Het probleem van de gemeente is zeker niet automatisch een probleem voor werkgevers. Dat het de gemeente is gelukt om werkgevers zo nauw te betrekken heeft alles te maken met het feit dat de werkgevers uitdrukkelijk zijn aangesproken op hun deskundigheid. Zij kennen de regionale arbeidsmarkt, zij kennen het bedrijfsleven en zij kennen elkaar. Met die insteek is werkgevers enthousiast gemaakt en is het project van de gemeente ook het project van de werkgevers geworden. Het is vervolgens cruciaal geweest dat de gemeente het enthousiasme waarmee men de inspiratiesessie uitkwam kon vasthouden. Dat deed Astrid Peerenboom door de input van werkgevers direct te vertalen naar een aantal concrete afspraken waar zowel bedrijven als gemeente direct mee aan de slag konden. Deze vertaalslag leidde tot het bepalen van een aantal doelgroepen voor het beleid en tot concrete projecten voor jongeren, herintredende vrouwen, hoger opgeleide allochtonen en vrouwen.

Sanctiebeleid

Zo bevoegen en enthousiast als de begeleiding van kandidaten naar werk verloopt, zo streng is ook het sanctiebeleid. Als kandidaten er echt met de pet naar gooien of de inspanningen van gemeente of werkgevers teniet doen door ongewenst gedrag of weigering van passend werk, dan wordt deze kandidaat onmiddellijk gekort op zijn of haar uitkering. In voorkomende gevallen wordt de uitkering zelfs helemaal stopgezet. Volgens Peerenboom moet de gemeente daar "streng doch rechtvaardig" in zijn. Een strikt sanctiebeleid helpt om tot goede resultaten te komen. Dit beleid is des te belangrijker omdat het beeld dat werkgevers hebben van bijstandsgerechtigden niet bijster goed is en elke bevestiging van dat beeld het moeilijker maakt om kandidaten die wél goed zijn te plaatsen.

Samenwerking met andere gemeentelijke afdelingen

De samenwerking met de afdeling economische zaken ontstond spontaan. Het hoofd sector economie kwam tegelijk met Peerenboom in dienst en zij spraken elkaar tijdens een introductiebijeenkomst. Daar bleken gedeelde belangen te bestaan en dat heeft tot samenwerking geleid. Er zijn geen structurele of formele overlegondes, maar "we weten elkaar goed te vinden". In veel gevallen waarbij Peerenboom nieuwe contacten legt met werkgevers is het hoofd sector economie ook aanwezig of in elk geval nauw betrokken. Het is van belang dat beide diensten weten wat ze namens elkaar kunnen toezeggen. Bij diverse bouwprojecten, waarvoor mensen nodig zijn, heeft deze aanpak haar vruchten al afgeworpen. Sociale zaken heeft mensen uit haar bestand kunnen plaatsen doordat economische zaken goede afspraken kon maken over leerlingbouwplaatsen met bouwondernemingen.

Inmiddels is ook B&W voor het project warm gemaakt. De support van B&W is van groot belang omdat zij kunnen zorgen voor het uitdragen van het project. Bovendien kunnen zij hulp bieden bij het opstellen van convenanten en het tot stand komen van zogenaamde contract compliance. Peerenboom geeft aan dat het bij het verwerven van de huidige status van het project van groot belang was dat de wethouder sociale zaken en zijzelf elkaar gemakkelijk konden vinden. Dat helpt bij het verwerven van draagvlak en vertrouwen van B&W en andere diensten binnen de gemeente, maar ook bij werkgevers en andere externe contacten.

Effecten

Na één jaar zijn 220 van de 500 beoogde vacatures aangemeld. Deze zijn inmiddels ook ingevuld of hieraan wordt door opleidingstrajecten gewerkt. Op het moment van het interview met Astrid Peerenboom was de MU iets meer dan drie maanden operationeel. Werkgevers weten de unit al aardig te vinden. De MU heeft al ruim 54 kandidaten geplaatst en er zijn zo'n 120 kandidaten 'op weg naar werk', wat betekent dat zij in trajecten zitten of met een opleiding bezig zijn gericht op een bepaalde vacature. Ook is vanuit het project Maatschappelijk Werkgeverschap een aantal projecten opgestart waarbij structureel wordt samengewerkt met werkgevers in de bouw, techniek, zorg, schoonmaak en personenvervoer. Voor een aantal van deze projecten zijn de randvoorwaarden gunstig. In de zorgsector zorgt bijvoorbeeld

geldgebrek in combinatie met het voortdurende personeelstekort voor een goede voedingsbodem. Halverwege 2004 is een tweetal convenanten met de zorgsector afgesloten: een kaderconvenant, met afspraken over samenwerking voor de komende vijf jaar en een uitvoeringsconvenant met concrete afspraken over aantallen en doelstellingen voor het komende anderhalf jaar. Peerenboom benadrukt dat het hier niet gaat om 'halfslachtige afspraken of intenties' maar om harde afspraken over concrete aantallen.

Succesfactoren

- Kennis van de sector waarvoor kandidaten geleverd worden.
- Werkgevers aanspreken op hun deskundigheid en kennis van de regionale arbeidsmarkt.
- Een bevlogen projectleider met veel kennis van sectoren en bemiddeling, met een uitgebreid netwerk en een ondernemersmentaliteit.
- Niet verwachten dat werkgevers mensen in dienst nemen alléén omdat ze graag maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.
- Eén aanspreekpunt voor werkgevers in de vorm van de matchingsunit die goed functioneert.
- Uitdragen van best practices om bestaande vooroordelen weg te nemen en werkgevers te laten zien dat een aanpak werkt.
- Pro-actief zijn. In alle netwerken ogen en oren openhouden en mogelijkheden signaleren.
- Creatief zijn. Cliënten kunnen werkervaring opdoen bij festivals of grote evenementen (WK jeugdvoetbal).
- Strikt sanctiebeleid om de cliënt te laten zien dat het menens is én om werkgevers te laten zien dat de gemeente 'als een ondernemer' te werk gaat.
- Samenwerking met economische zaken, waarbij van belang is dat medewerkers weten wat ze namens de andere afdeling kunnen toezeggen.

Geraadpleegde personen

Astrid Peerenboom, projectleider Maatschappelijk Werkgeverschap van de gemeente Tilburg.