

➔ **Onderzoeksresultaten:** Professionalisering van werkgeversdienstverlening

INTEGRALE
DIENSTVERLENING
WERKGEVERS EN
WERKZOEKENDEN

➞ Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoe hebben arbeidsmarktregio's de middelen ingezet?	4
Wat hebben deze middelen in de ogen van de arbeids-marktregio's opgeleverd?	7
Wat zijn volgens de arbeidsmarktregio's succesfactoren en knelpunten in het professionaliseren van de werkgeversdienstverlening?	9
Wat hebben arbeidsmarktregio's nog meer nodig om werkgeversdienstverlening te kunnen professionaliseren?	11
Conclusie	12
Bijlagen.	14

➔ Inleiding

De Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt heeft Regioplan gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de bestede middelen die arbeidsmarktregio's eind 2018 hebben gekregen om in werkgeversdienstverlening te investeren. Regioplan heeft dit onderzoek eind 2021 uitgevoerd.

➔ Onderzoeksvragen

Met dit onderzoek zijn de volgende vragen beantwoord:

1. Hoe hebben arbeidsmarktregio's de middelen ingezet?
2. Wat hebben deze middelen in de ogen van de arbeidsmarktregio's opgeleverd?
3. Wat zijn volgens de arbeidsmarktregio's succesfactoren en knelpunten in het professionaliseren van de werkgeversdienstverlening?
4. Wat hebben arbeidsmarktregio's nog meer nodig om werkgeversdienstverlening te kunnen professionaliseren?

➔ Onderzoeksopzet

Om de hoofdvragen te beantwoorden zijn als eerst de plannen van aanpak van 34 arbeidsmarktregio's bekeken en geanalyseerd, met als doel zicht krijgen op de aard van de activiteiten, de beoogde doelgroep, en de beoogde effecten. Hiernaast is in gesprekken met projectleiders van 17 arbeidsmarktregio's ingegaan op de uitgevoerde activiteiten, eventuele afwijkingen van het plan van aanpak, het bereik van de activiteiten en de opbrengsten, succesfactoren en knelpunten. De selectie van te spreken arbeidsmarktregio's vond plaats op basis van een combinatie van de analyse van de plannen van aanpak (welke regio's zijn interessant om te spreken) en de beschikbaarheid van de projectleiders. Arbeidsmarktregio's waar geen activiteiten zijn uitgevoerd zijn hier niet in meegenomen. Tot slot is in zes gesprekken verdeeld over vier arbeidsmarktregio's dieper ingegaan op concrete effecten, werkingsmechanismen en succesfactoren van de activiteiten. Deze gesprekken zijn gevoerd met coördinatoren, (account)managers van werkgeversservicepunten en een adviseur werkgeversdienstverlening.

Uit de onderzoeksactiviteiten komt naar voren dat de regio's de ingezette middelen als zeer waardevol beschouwen. Ondanks de vele verschillen tussen arbeidsmarktregio's (bijvoorbeeld in bestuurlijke inrichting, situatie op de arbeidsmarkt of de mate waarin regio's al eerder stappen hebben genomen ter bevordering van de werkgeversdienstverlening) zijn er veel overeenkomsten te zien in de aard, de beoogde doelen, en de opbrengsten van de ingezette activiteiten. Bovendien blijkt dat de coronacrisis en de maatregelen tegen de verspreiding van het virus slechts ten dele van invloed zijn geweest op de wijze waarop de regio's de middelen hebben besteed. In veel gevallen werden de activiteiten online uitgevoerd of werden andere, creatieve oplossingen gezocht. In het vervolg van dit rapport wordt hier dieper op ingegaan.

De structuur van dit rapport komt overeen met de volgorde van de onderzoeksvragen. In het navolgende hoofdstuk gaan we, aan de hand van de analyse van de plannen van aanpak, in op de wijze waarop de middelen door de regio's zijn besteed. Ook duiden we in hoeverre de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten overeenkomen met de activiteiten in de plannen van aanpak. Vervolgens beschrijven we wat de activiteiten in de ogen van de arbeidsmarktregio's hebben opgeleverd aan directe en indirecte effecten op de professionaliteit van de werkgeversdienstverlening. In het daaropvolgende hoofdstuk

beschrijven we aan de hand van succesfactoren en knelpunten welke elementen in de activiteiten bij hebben gedragen aan deze opbrengsten, en wat hiervan concreet terug te zien is in het dagelijkse werk. Daarna gaan we in op de behoeftes van regio's om de werkgeversdienstverlening verder te professionaliseren. We besluiten dit rapport door de antwoorden op de onderzoeksvragen samen te vatten.

➞ Hoe hebben arbeidsmarkregio's de middelen ingezet?

➞ Inleiding

De ingediende plannen van aanpak geven een goed beeld van de ingezette activiteiten, beoogde doelen en doelgroepen van de regio's. De ingediende plannen bestaan uit:

- een beschrijving van de wijze waarop het beschikbare bedrag zal worden ingezet;
- een beschrijving van het beoogde doel;
- de beoogde doelgroep;
- de periode waarin het bedrag ingezet wordt.

De mate waarin regio's hun plannen expliciet hebben omschreven verschilt. Zo hebben enkele regio's wel werktitels, aanbieders en kosten van individuele in te zetten trainingen genoemd, maar verder enkel een beknopte inhoudelijke omschrijving gegeven. Andere regio's schreven in algemenere termen over de 'inzet van trainingen', zonder verder uit te wijden over inhoud of doel. Weer andere regio's leverden juist een uitgebreid plan van aanpak op, met beoogde veranderingsmechanismen, beoogde effecten op zowel korte als lange termijn en eventuele bijvangst als gevolg van de ingezette activiteiten.

In totaal leverden 34 regio's een plan van aanpak op. In 29 van de 34 plannen werden specifieke activiteiten genoemd waar het beschikbare geld voor ingezet zou worden. In de resterende vijf plannen werd niet gespecificeerd hoe de middelen besteed zouden worden.

➞ Activiteiten

De meeste regio's gaven in het plan van aanpak aan meer dan één activiteit of training in te zetten. Gemiddeld kwam dit uit op 2,3 activiteiten per regio. In totaal werden ongeveer veertig unieke manieren genoemd om het budget in te zetten.

Activiteiten die vaker dan één's voorkwamen in de plannen van aanpak waren:

- training functiecreatie;
- training omgaan met belangen;
- training verkopend adviseren;
- training verkopend adviseren;
- Kennis-, werk-, of inspiratiesessies;
- training competentiegericht matchen.

Veel regio's hadden interesse in de training 'op weg naar strategisch partnerschap'; maar liefst elf regio's hadden (onder andere) deze training opgenomen in hun plan van aanpak.

Voorbeelden van andere activiteiten die genoemd zijn:

- Training op het gebied van koude acquisitie werkgevers, subsidies en voorzieningen voor werkgevers en werkzoekenden.
- Training over psychische aandoeningen en LVB in relatie tot de bemiddeling naar werk.
- Training rendementscoaching.
- Bijeenkomsten met masterclasses van externe sprekers.

In bijlage 2 staat een overzicht van alle activiteiten die in de plannen van aanpak genoemd zijn.



Doelen

In alle 34 plannen van aanpak werden beoogde doelen genoemd. De mate waarin doelen vooraf door regio's waren uitgewerkt verschilde; waar de ene regio 'een andere kijk op de samenwerking met werkgevers' als doel stelde, gaf de andere regio specifiek aan hoe de activiteiten tot verschillende doelen zou leiden en welke specifieke problemen hiermee opgelost dienden te worden. Sommige regio's noemden meerdere doelen van één activiteit, zoals vakinhoudelijke kennis en het bevorderen van samenwerking tussen de deelnemers die de training zouden volgen. Regio's met meerdere activiteiten beschreven vaak meerdere doelen. Doelen die het meest voorkwamen waren:

- algemene verhoging van professionaliteit;
- bevorderen van de samenwerking;
- bevorderen kennis over verschillende doelgroepen;
- opdoen van kennis over wet- en regelgeving of juridische kennis;
- ervaring opdoen met nieuwe instrumenten en tools, zoals jobcarving of praktijkverklaringen;
- meer vacatures/matches bereiken;
- een uniformere werkwijze.

De regio's noemden vrijwel allemaal een algemene bevordering van kennis, deskundigheid en professionaliteit als één van hun doelen. Hiernaast waren elkaar beter leren kennen en het bevorderen van samenwerking een doel dat veel regio's noemden. Andere, specifiekere doelen die de regio's noemden waren onder andere:

- het verbeteren van gespreksvaardigheden;
- sectorgericht werken binnen kanssectoren;
- één aanspreekpunt vormen voor de werkgever; • kansen sneller benutten door creatiever te werken.



Doelgroepen

Alle regio's hebben aangegeven wie tot de beoogde doelgroep van de activiteiten behoorde. Sommige regio's noemden één doelgroep (bijvoorbeeld accountmanagers), andere regio's noemden meerdere doelgroepen (bijvoorbeeld deelnemers vanuit gemeenten, gemeentelijke uitvoeringsorganisaties en UWV, accountmanagers van GGZ-partners). Met name accountmanagers, medewerkers van het UWV, medewerkers van uitvoeringsorganisaties en sociaal werkers worden door veel regio's expliciet genoemd.

Het aantal beoogde deelnemers varieerde tussen 10 tot 424 en lag gemiddeld op 53 per regio. Deze aantallen zijn enigszins vertekend doordat twee regio's aangaven om na een training voor een kleine groep een kennis/informatiesessie te willen organiseren voor een veelvoud aan personen. Wanneer deze extra personen niet meegerekend worden bedroeg het gemiddelde beoogde aantal deelnemers 39, met een spreiding van 8 tot 104.



Vershil tussen plan van aanpak en praktijk

Uit de gesprekken met projectleiders komt naar voren dat over de uitgevoerde activiteiten over het algemeen in lijnen waren met het eerder opgestelde plan van aanpak. Als gevolg van de coronacrisis vond de activiteiten deels online en deels op locatie plaats. In een aantal gevallen werd gekozen voor een vermindering van het aantal activiteiten, het combineren van meerdere activiteiten, of andere activiteiten dan op voorhand bedacht. Hiervoor werden verschillende redenen genoemd:

- door de coronacrisis was het niet mogelijk fysieke activiteiten te laten plaatsvinden;
- de kosten waren onderschat;
- de activiteiten in het plan van aanpak sloten niet (meer) aan bij een al eerder ingezette professionaliseringsslag of nieuwe ingezette herpositionering;
- de activiteiten sloten bij nader inzien niet aan bij het niveau van de deelnemers.

Wanneer regio's ervoor kozen om andere activiteiten te ontplooiën dan op voorhand waren aangegeven, dan organiseerden zij de nieuwe activiteiten meestal intern. Om de keuze voor activiteiten te laten aansluiten op de behoeftes van de deelnemers is in meerdere regio's vooraf gepeild waar zij behoefte aan hadden. Dit droeg positief bij aan de manier waarop de activiteiten werden gewaardeerd.

De doelen en ambities die in de gesprekken met projectleiders naar voren kwamen vertoonden veel gelijkenissen, ondanks de diversiteit aan doelen die regio's in de plannen van aanpak noemden.

Met de beschikbare middelen hebben de regio's zich met name gericht op:

- kennis en vaardigheden om het gesprek met werkgevers anders in te vullen;
- kennis en vaardigheden om in te kunnen spelen op bepaalde doelgroepen werkzoekenden;
- het bevorderen van samenwerking in regio en een uniforme werkwijze.

Volgens de projectleiders vraagt de huidige arbeidsmarkt om een andere, vraaggerichte benadering van werkgeversdienstverlening, die gericht moet zijn op een duurzame relatie met de werkgever.

Dit vraagt om een ontwikkeling van 'vacatureboer' naar strategisch partner voor werkgevers.

Essentiële voorwaarden voor deze ontwikkeling zijn een verbreding van kennis over doelgroepen, creatieve manieren om het gesprek aan te gaan, een intensivering van de samenwerking in de regio (zowel binnen werkgeversservicepunten als daarbuiten) en een uniformere werkwijze.

“Het WSP maakt een ontwikkeling door van vacatureboer naar strategisch partner, waar sociaal ondernemen en strategisch HRM-beleid bij komt kijken. Daar moet de WSP'er een rol in spelen. Het gaat echt niet meer alleen over het vervullen van vacatures, dus dat vraagt ook om een andere manier van gespreksvoering.”

Projectleider

➔ Wat hebben deze middelen in de ogen van de arbeidsmarktregio's opgeleverd?

➔ Inleiding

In de gesprekken met projectleiders en uitvoerders is gesproken over de opbrengsten van de activiteiten. In de gesprekken is niet alleen gevraagd naar de concrete, in de praktijk zichtbare effecten van de activiteiten, ook is besproken in hoeverre de activiteiten bij hebben gedragen aan de kwaliteit van de werkgeversdienstverlening, de samenwerking tussen partijen in de regio, en de inclusiviteit van de arbeidsmarkt. De verschillende activiteiten leverde volgens de regio's een aantal directe en indirecte opbrengsten op, die elkaar doorgaans opvolgden en versterkten.

Opbrengsten

- Kennis, vaardigheden en inzichten. Vrijwel alle regio's noemden nieuwe kennis, vaardigheden en inzichten als belangrijke opbrengsten. Zo deden deelnemers onder andere kennis op over:
 - de omgang met verschillende doelgroepen werkzoekenden;
 - over de arbeidsmarktsituatie van specifieke branches;
 - nieuw in te zetten instrumenten zoals jobhunting.

Ook leerden zij door trainingen in gespreksvaardigheden om op verschillende manieren het gesprek aan te gaan met werkgevers en meer in te zetten op een duurzame relatie met werkgever in plaats van het 'scoren' van vacatures. Door deze nieuw opgedane vaardigheden en tools kunnen de deelnemers op een andere manier het gesprek aangaan met de werkgever. Hierdoor is het gesprek met de werkgever veranderd van een vacaturegericht vraaggesprek naar een gelijkwaardig gesprek over de langetermijnvisie van een bedrijf, de behoeftes van de werkgever en de mogelijkheden voor werkzoekenden. Accountmanagers kunnen werkgevers hierin actief ondersteunen en werkgevers hebben minder het gevoel dat zij alleen staan. In de duurzame samenwerkingen met werkgevers wordt ook in meerdere mate de samenwerking gezocht met andere partijen, zoals onderwijsinstellingen.

“De manier waarop je met werkgevers in gesprek kan, de tools die je hebt, iedereen is daar veel completer in geworden. Je hebt nu namelijk een enorme basis in huis, tools en kaders waarmee je dat gesprek kan opzetten. Ik heb nu het gevoel dat je sterker staat als dienstverlener.”

Uitvoerder

- Elkaar beter leren kennen. Een belangrijk resultaat van het samen uitvoeren van de activiteiten was dat deelnemers elkaar beter leerden kennen. Zo hadden zij een gezicht bij degenen met wie zij geacht werden samen te werken, waren zij beter op de hoogte van elkaars individuele expertise en werd de drempel om elkaar in de toekomst te benaderen verlaagd. Deze opbrengst werd met name genoemd in regio's waar volgens de regio's zelf deelnemers weinig contact met elkaar hadden. Omgekeerd was het effect minder zichtbaar in regio's waar de samenwerking al verder gevorderd was, de deelnemers wisten elkaar namelijk al goed te vinden. Ook deze regio's waren desondanks positief over het bij

elkaar brengen van deelnemers, door een gezamenlijk moment van verbinding werd een nieuwe stip op de horizon gezet waar deelnemers actief naartoe wilden werken, ook buiten de activiteit.

Elkaar beter leren kennen zorgde ervoor dat deelnemers:

- elkaar meer vertrouwen;
- beter op de hoogte zijn van elkaars expertise;
- elkaar in het dagelijks werk veel beter weten te vinden;
- kandidaten en werkgevers sneller en vaker aan elkaar doorgegeven worden;
- specifieke expertise van een bepaalde doelgroep of branche beter benut wordt.

Doordat deelnemers, zo stellen regio's, meer gezamenlijk optrekken (ontschot) zijn zij ook niet bang om kandidaten of werkgevers over te dragen, het maakt niet uit wie uiteindelijk 'het vinkje zet', als werkgever en kandidaat maar geholpen zijn. Doordat werkgevers één aanspreekpunt hebben binnen een WSP, werkgevers niet van het kastje naar de muur worden gestuurd, en de werkgever de processen en instrumenten herkent, hoeven zowel werkgevers als werkzoekenden hierdoor minder lang hoeven te wachten. Door deze betere samenwerking wordt de werkgeversdienstverlening efficiënter.

“Doordat we elkaar hebben leren kennen, en ik nu beter weet wat het UWV doet, ga je vaker de samenwerking aan. Zonder deze training, zonder dat je elkaar al kent, ga je niet zomaar iemand benaderen om samen naar een bedrijf te gaan om te kijken wat je voor hen kunt doen. Ook de mensen die je nu nog niet kent benader je wat makkelijker.”

Uitvoerder

- Gedrevenheid. Een andere opbrengst die door vrijwel alle regio's aangestipt wordt is de gedrevenheid die ontstond door de activiteiten: de deelnemers waren gemotiveerd voor de activiteiten en zeer gedreven om vervolgens met de opgedane kennis en vaardigheden aan de slag te gaan. De deelnemers beschouwden de activiteiten als een positieve impuls en waardeerden dat er in hen geïnvesteerd werd. De activiteiten dragen volgens de regio's niet alleen bij aan hun professionele ontwikkeling, maar ook in hun persoonlijke ontwikkeling. Door samen de activiteiten uit te voeren werd deze gedrevenheid versterkt.

“De activiteit gaf in ieder geval een enorme boost, alle neuzen stonden in ene dezelfde kant op.”

Projectleider

- Uniforme werkwijze. De activiteiten dragen volgens de regio's daarnaast bij aan een meer uniforme werkwijze binnen regio's. Zo is in verschillende activiteiten aandacht besteed aan: o gezamenlijk te gebruiken ICT-systemen;
 - het merk WSP;
 - gebruik van eenduidige namen en logo's;
 - een gezamenlijke opzet in dienstverlening;
 - gezamenlijke doelen met een gedeelde route.

Door een uniformering van werkwijze is de herkenbaarheid van de werkgeversdienstverlening verhoogd en kunnen werkgevers terecht bij dezelfde contactpersoon, waar werkgevers vanop aan kunnen. In sommige regio's waren de activiteiten vooral bedoeld om een bepaalde groep weer bij te trekken bij een andere groep, die eerder trainingen hadden gevolgd en daardoor al stap verder was. In deze gevallen leidden de activiteiten niet alleen tot een uniforme werkwijze, maar ook tot een gelijkij kennisniveau.

- Inclusievere arbeidsmarkt. Tot slot komt uit de gesprekken naar voren dat de combinatie van vergrote kennis over doelgroepen als de intensievere samenwerking tussen verschillende organisaties voor een inclusievere arbeidsmarkt heeft gezorgd. Doordat deelnemers elkaar binnen een regio beter weten te vinden en van elkaars expertise gebruik kunnen maken, kan in principe elke deelnemer alle doelgroepen bedienen. Hierdoor staat de kwaliteit van matches centraal staat in plaats van de kwantiteit, worden mensen uit de doelgroep beschut werk ook geplaatst bij reguliere bedrijven en wordt op diverse, creatieve manieren gekeken naar wat verschillende werknemers wél kunnen.

➔ Wat zijn volgens de arbeidsmarktregio's succesfactoren en knelpunten in het professionaliseren van de werkgeversdienstverlening?

➔ Inleiding

Om te onderzoeken welke elementen een positieve dan wel negatieve impact hebben gehad op de opbrengsten, hebben we in de gesprekken met projectleiders en uitvoerders gevraagd naar de succesfactoren en knelpunten in de activiteiten. Hierom hebben we de projectleiders en uitvoerders gevraagd welke elementen in de activiteiten positief hebben bijgedragen aan de opbrengsten. Ook is hen gevraagd wat knelpunten waren, tegen welke belemmeringen werd aangelopen en wat er achteraf beter had gekund. Over het algemeen noemden projectleiders en uitvoerders meer succesfactoren dan knelpunten.

➔ Succesfactoren

- Tijd en ruimte. Een succesfactor die inherent is aan impuls als deze, is dat de beschikbare middelen bij de regio's voor tijd en organisatorische ruimte zorgden om een professionele invulling te geven aan de activiteiten. Doordat de activiteiten cachet kregen, voelden de deelnemers zich gewaardeerd in hun vak, waardoor de activiteiten als belangrijk werden ervaren en de deelnemers gemotiveerd waren.
- Interactie, persoonlijke expertise en feedback. Activiteiten die interactief waren en waarin het uitwisselen van persoonlijke expertise centraal stond droegen zowel bij aan de verhoogde kwaliteit van werkgeversdienstverlening, als aan de intensivering van de samenwerking. Omdat deelnemers persoonlijke voorbeelden en relevante casussen inbrachten en hierover met elkaar sparden, werd de vertaling naar de praktijk direct zichtbaar. Deelnemers konden leren van elkaars expertisen, kritisch

naar zichzelf kijken en zich afvragen wat zij zouden doen in bepaalde situaties. Het voorhouden van een spiegel en de bijbehorende feedbackloop die hierbij komt kijken werd zeer gewaardeerd omdat deze in de dagelijkse praktijk in mindere mate aanwezig is. Deze persoonlijke elementen zorgden er ook voor dat deelnemers zich kwetsbaar opstelden, waardoor deelnemers ook de persoon achter de functie beter leerden kennen.

“De meerwaarde zat erin om met collega’s te praten over hoe je je opstelt naar de werkgever, en door hier samen naar te kijken aan de hand van concrete situaties. Zo kan je samen nadenken over wat je kan doen, kritisch naar je eigen werk kijken. Normaal zit je echt op een eilandje, waar die feedbackloop ontbreekt. Het is heel leerzaam om dan van elkaar te leren wat iedereen doet in een bepaalde situatie. Dat geeft bevestiging van je eigen kunnen maar houd je ook een spiegel voor.”

Uitvoerder

- Optrekken in brancheteams. Een andere succesfactor die volgens uitvoerders bijdroeg aan de positieve effecten, was het gezamenlijk optrekken van brancheteams in activiteiten. In de regio’s waar deelnemers in brancheteams de activiteiten hebben uitgevoerd, kon er dieper ingegaan worden op de specifieke arbeidsmarktsituatie en doelgroepen voor die branche. Dit had een positief op het soort kennis dat gedeeld werd, en verstevigde de relaties tussen deelnemers die in hun werk veel met elkaar te maken zouden kunnen krijgen.
- Breed gedragen benadering en eigenaarschap. Een laatste succesfactor die in de gesprekken met uitvoerders naar voren kwam is een breed gedragen benadering van de activiteiten. In regio’s waar niet alleen accountmanagers, maar werknemers uit de hele arbeidsmarktregio meededen, zoals managers en medewerkers van de communicatieafdeling, ervoeren de deelnemers dat de opbrengsten van de activiteiten óók breed werden gedragen, en door de hele organisatie aanwezig waren. Een succesfactor die hier tegenaan schuurt is het creëren van eigenaarschap voor de opbrengsten, door de organisatie van meerdere activiteiten bij verschillende deelnemers te beleggen. Ook het vooraf peilen waar deelnemers behoefte aan hadden, heeft hier een positief effect op gehad.



Knelpunten

- Corona. De coronacrisis werd door veel regio’s als belangrijk knelpunt ervaren. Omdat de opvatting bestond dat trainingen minder aan zouden slaan wanneer deze online gegeven zouden worden, dat sneller trainingsmoeheid zou ontstaan en dat de vertaling naar de praktijk lastiger te realiseren was heeft een aantal regio’s besloten om hierom geen of minder trainingen te volgen. Een groot deel van de regio’s heeft desondanks de activiteiten online uitgevoerd of op een andere manier een oplossing gevonden.

De ervaringen waren wisselend: sommige regio's organiseerden proefsessies of proeftrainingen, die enthousiast werden onthaald en vervolgens uitgebreid werden naar de rest van de doelgroep. Voordelen aan onlineactiviteiten die genoemd werden waren dat gesprekken met acteurs in het kader van gespreksvaardigheden trainingen opener en meer ontspannen verliepen, en dat de vertaling naar het dagelijkse werk geen probleem was – dat vond namelijk ook online plaats. In andere gevallen sloegen de activiteiten inderdaad minder aan dan vooraf gehoopt.

- Motivatie om te professionaliseren. Een ander knelpunt vormden deelnemers die al langer binnen de werkgeversdienstverlening werkten en deelnemers waarvan getwijfeld werd of zij klaar waren voor nieuwe ontwikkelingen in de werkgeversdienstverlening. Zij moesten extra overtuigd worden van het nut en de noodzaak van verandering en professionalisering, wat soms weerstand opleverde. Het was van belang hen uit te leggen dat er niks schortte aan hun manier van werken, maar dat het wel beter kon. Zij moesten actief meegenomen worden in de activiteiten. In regio's waar deelname niet verplicht was, was zichtbaar dat deze groep minder vaak aan activiteiten deelnam. Hierdoor ontstond bij een aantal projectleiders het beeld dat niet iedereen binnen de werkgeversdienstverlening klaar is voor nieuwe ontwikkelingen, of om een volgende stap naar 'accountmanagerschap 2.0' te maken. Volgens de projectleiders hoeft dit geen probleem te zijn, zolang er rekening mee gehouden wordt en er aandacht is voor ieders capaciteiten en expertise.

➔ Wat hebben arbeidsmarkt-regio's nog meer nodig om werkgeversdienstverlening te kunnen professionaliseren?

➔ Inleiding

Projectleiders brachten in de gesprekken naar voren dat de regio's de smaak te pakken hebben en op verschillende manieren invulling geven aan continuering van de activiteiten, meestal in de vorm van gezamenlijke sessies en overleggen. Hierbij gaan zij door op eerder ingezette lijn of stellen nieuwe doelen, meestal gericht op de korte termijn. In de gesprekken hebben we hen gevraagd wat de arbeidsmarktregio nodig heeft om de werkgeversdienstverlening verder te kunnen professionaliseren.

➔ Een stip op de horizon

De projectleiders geven aan behoefte te hebben aan een richtinggevende visie voor de werkgeversdienstverlening. Zij geven dat het landelijke beleid niet altijd congruent is met de regionale opdracht als werkgeversdienstverlener. Hierdoor weten zij niet altijd waar de stip op de horizon ligt. Zo geven meerdere regio's aan dat zij bij de ontwikkeling van regionale dienstverlening belemmerd worden door regels omtrent de AVG en andere regel die de regio's als bureaucratisch ervaren. Mede door de inzet van de regionale mobiliteitsteams en de verschillende aansturingsmechanismen voor het WSP, het UWV en SW-bedrijven vragen zij zich af hoe zij zich als regio dienen te positioneren.



Intensievere samenwerking

De arbeidsmark regio's hebben behoefte aan nog intensievere regionale samenwerking. Een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van werkgeversdienstverlening is de aansluiting met ontwikkelpartners en onderwijsinstellingen. Ook zouden de regio's graag meer aansluiting met de werkzoekendendienstverlening zoeken. Deze intensivering van de samenwerking zou zich niet moeten beperken tot de arbeidsmark regio, maar dient volgens de projectleiders over de regio's heengetrokken te worden.



Ondersteuning in veranderende dienstverlening

De regio's hebben tot slot behoefte aan ondersteuning om de verandering in werkgeversdienstverlening verder te kunnen bewerkstelligen. De krapte op de arbeidsmarkt vroeg al voor de coronacrisis al om andere manieren van werkgeversdienstverlening. Voorbeelden van andere manieren waar de regio's ondersteuning in zou willen zijn:

- het faciliteren van werk-naar-werk;
- meer aandacht voor maatwerk;
- meer samenwerking met werkzoekendendienstverlening;
- meer commerciële vaardigheden voor accountmanagers om nieuwe vormen van samenwerking met werkgevers en onderwijsinstellingen te bereiken.



Conclusie

De analyse van de plannen van aanpak heeft in kaart gebracht hoe de arbeidsmark regio's de middelen in wilden zetten. De meeste regio's beoogden één of meerdere activiteiten te organiseren gericht op:

- het verbreden van algemene deskundigheid en kennis;
- een intensivering van de regionale samenwerking;
- het opdoen van kennis van doelgroepen; • ervaring opdoen met tools en gespreksvaardigheden;
- het uniformeren van de werkwijze.

Aan de activiteiten deden per regio ongeveer veertig deelnemers mee vanuit de WSP's, gemeenten, UWV, SW-bedrijven en andere regionale partners. Ondanks de coronacrisis komen de uiteindelijk uitgevoerde activiteiten grotendeels overeen met de plannen van aanpak.

De inzet van de middelen betekende allereerst een positieve impuls voor de regio's. Het feit dat er in de professionals geïnvesteerd werd zorgde voor een hoge mate van gedrevenheid en de deelnemers ervoeren een enorme boost om met de opgedane kennis aan de slag te gaan. Mede hierdoor hebben de regio's serieuze stappen gemaakt in de professionalisering van werkgeversdienstverlening.

Ten eerste zorgden de activiteiten nieuwe kennis, vaardigheden en inzichten. Zo deden deelnemers onder andere kennis op over:

- verschillende manieren om het gesprek met werkgevers aan te gaan als strategisch partner in plaats van als 'vacatureboer';
- de omgang met verschillende doelgroepen werkzoekenden;
- de arbeidsmarktsituatie van specifieke branches;
- nieuw in te zetten instrumenten zoals jobhunting.

Hiernaast zorgden de activiteiten ervoor dat deelnemers tijdens de activiteiten elkaar beter leerden kennen. Zowel in regio's waar al veel samengewerkt werd als in regio's waar voorheen nauwelijks samengewerkt werd, zorgde dit voor het volgende:

- meer vertrouwen in elkaar;
- deelnemers zijn beter op de hoogte van elkaars expertise;
- deelnemers kunnen vinden elkaar in het dagelijks werk sneller;
- kandidaten en werkgevers worden sneller en vaker aan elkaar doorgegeven;
- persoonlijke expertise van een bepaalde doelgroep of branche beter wordt benut;

De samenwerking als geheel is hierdoor in veel regio's verbeterd. Doordat er meer werd samengewerkt is de werkwijze ook uniformer geworden. Werkgevers hebben één aanspreekpunt bij wie ze terecht kunnen voor uiteenlopende vragen en verzoeken: de accountmanager kan immers gebruikmaken van het gehele netwerk. Dit leidde vervolgens tot duurzamere relaties met werkgevers, en een inclusievere arbeidsmarkt met aandacht voor de kwaliteit van matches.

Er zijn verschillende succesfactoren, zowel in de activiteiten als in de inzet van de middelen in het algemeen, die hebben bijgedragen aan de opbrengsten.

Succesfactoren die genoemd werden zijn:

- de tijd en organisatorische ruimte die de middelen boden;
- een persoonlijke benadering in de activiteiten, met interactie en feedback;
- een gezamenlijk gedragen opzet van activiteiten;
- het volgen van de activiteiten verdeeld in brancheteams.

Naast succesfactoren waren er een tweetal knelpunten. Zo gooide de coronacrisis roet in het eten waardoor veel activiteiten (gedeeltelijk) online werden uitgevoerd, en bleek niet elke deelnemer klaar te zijn voor een nieuwe ontwikkeling van de werkgeversdienstverlening. Niet elke deelnemer was overtuigd van het nut en de noodzaak van verandering en professionalisering of had de benodigde capaciteiten voor deze professionaliseringsslag. De mate waarin deze knelpunten de opbrengsten hebben verminderd is desalniettemin beperkt gebleven.

De arbeidsmarktregio's hebben met de beschikbare middelen geïnvesteerd in een serieuze professionaliseringsslag. Om de werkgeversdienstverlening naar een nóg hoger niveau te tillen hebben de regio's behoefte aan het volgende:

- een landelijke richtinggevende visie voor de regionale invulling van werkgeversdienstverlening;
- een verdere intensivering van de regionale samenwerking, en in het bijzonder met werkzoekendendienstverlening;
- ondersteuning in de veranderingen die de werkgeversdienstverlening doormaakt.

De regio's zien dat de arbeidsmarkt aan verandering onderhevig is en dat dit vraagt om professionalisering en samenwerking in de werkgeversdienstverlening. De regio's hebben de ambitie om samen met werkgevers, onderwijsinstellingen en andere partners deze ontwikkeling vorm te geven. De activiteiten die zij hebben uitgevoerd sluiten goed aan op deze ambitie.

➔ Bijlage 1. Overzicht van gesproken regio's



Regio

Amersfoort
Friesland
Gorinchem
Groningen
Groot-Amsterdam
Haaglanden
Midden-Holland
Midden Utrecht
Midden-Gelderland
Noord-Holland Noord
Noord-Limburg
Rijk van Nijmegen
Rijnmond
Stedendriekhoek en Noordwest Veluwe
Twente
Zeeland
Zwolle

Projectleider/contactpersoon

Esther 't Hart
Tamara Huizinga
Sjoerd Veerman
Jan Huijgen
Robbie Verweij
Marja Gruppelaar
Chantal Botz
Steven Baak
Angele Welting
Brian Verweij
Hen Schreurs
Lucile Braam
Rick Hardenbol & Vasgen Cekem
Janneke Oude Alink
Clemens Gloudi
Peter Meulenberg
Manon Koldewijn & Jan Baake



Regio

Groningen
Groningen
Midden Holland
Rijnmond
Rijnmond
Zeeland

Uitvoerder

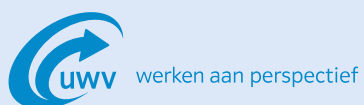
Krista Lanning, accountmanager
Anika van Ham, adviseur werkgeversdienstverlening
Sabrina van den Hoek, coördinator perspectief op werk
Anet Daverveld, regionaal accountmanager
Ben Boelee, manager WSP
Ronald de Back, coördinator WSP

➔ Bijlage 2. Activiteiten zoals genoemd in de plannen van aanpak

- Training op weg naar strategisch partnerschap
- Training functiecreatie
- Training omgaan met belangen
- Training verkopend adviseren
- Kennis-, werk-, of inspiratiesessie(s)
- Training competentiegericht matchen
- Bijeenkomst over key-accounts
- Bijeenkomst met kleine workshops en informatiesessies
- Deskundigheidsbevorderingsbijeenkomsten
- Teamcoachingstraject
- Training 'het inclusieve gesprek' voor accountmanagers
- Training functiecreatie
- Training Multi Disciplinair Overleg
- Training nieuw beschut werk
- Training omgaan met belangen
- Training omgaan met psychische klachten
- Training op het gebied van koude acquisitie werkgevers, subsidies en voorzieningen voor werkgevers en werkzoekenden
- Training over psychische aandoeningen en LVB in relatie tot de bemiddeling naar werk.
- Training rendementscoaching
- Training Skills
- Training t.a.v. presentatie WSP
- Werkbezoek Public Employment Service in Europa
- Workshop Competentiegericht interviewen
- Training jobcarving
- Bijeenkomsten met masterclass van externe sprekers
- Inspiratiesessies met gastsprekers
- Effectiviteitsmeting voor jobhuntinginstrument
- Training financial engineering
- Training uniforme werkwijze
- Werkbezoeken bij 1 à 2 vergelijkbare AMR's
- Training verkopend adviseren
- Training publiek-private samenwerking
- Training motiverende gespreksvoering klantmanager
- Training praktijkverklaringen
- Training waarde van inclusief werken
- Cursus VNG Juridische 2-daagse
- Train de trainer
- HARRIE training
- Workshop omdenken
- Verschillende intervisies
- Training cv's screenen en aanbiedend bellen
- Training online personal branding

 www.samenvoordeklant.nl
 info@samenvoordeklant.nl
 @SamenvdKlant
 De Programmaraad

**INTEGRALE
DIENSTVERLENING
WERKGEVERS EN
WERKZOEKENDEN**



Samen verbeteren we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden