

HANDREIKING VOOR EEN TRIPARTIETE WERKGEVERS BENADERING IN DE REGIO'S

VOORWOORD

Het Algemeen Keten Overleg (AKO) biedt u hierbij een handreiking aan voor een tripartiete en geïntegreerde benadering van werkgevers in de regio; deze kan een bijdrage leveren aan de verhoging van de klanttevredenheid van werkgevers.

Dit stuk is samengesteld door de drie ketenpartners en is in principe bedoeld voor de partners in Bedrijfsverzamelgebouwen of andere locaties, die in de beginfase zitten van een geïntegreerde werkgeversbenadering, en hierin ondersteuning kunnen gebruiken.

Misschien bent u in de regio al wel een heel eind op weg en zijn er al heel wat "handen" die er inmiddels vorm aan hebben gegeven. Dan heeft u deze handreiking misschien niet meer nodig als stappenplan, maar kan deze nog wel als checklist worden gebruikt.

Tripartiete en geïntegreerde werkgeversbenadering is vooral een kwestie van lokaal en regionaal maatwerk; het proces en de elementen daarin zijn in grote lijnen vergelijkbaar. Die overeenkomsten en gemeenschappelijke ervaringen wil het AKO graag met u delen.

November 2007

DOEL

Deze handreiking benoemt op overzichtelijke wijze de stappen die kunnen bijdragen aan een tripartiete werkgeversbenadering, oftewel: een integrale werkgeversbenadering van de drie ketenpartners.

Insteek is dat er steeds wordt gedacht vanuit de werkgever. Het gaat om een vraaggerichte en gecoördineerde werkgeversbenadering door de drie ketenpartners.

Kenmerken hiervan zijn:

- De vraag van de werkgever staat centraal.
- De werkgever heeft een vast contactpersoon, die snel reageert en zijn taal spreekt (werkgevers moeten niet door te veel verschillende partijen worden benaderd om vacatures op te halen of te vervullen).
- Deze contactpersoon biedt integrale diensten aan namens de ketenpartners. Hij kan als adviseur optreden en bezit commerciële vaardigheden.
- Werkgeversbenadering gaat uit van een ketenmarktwerkingsplan. Dit is gebaseerd op lokale en regionale arbeidsmarktinformatie en -beleid en wordt gedeeld met werkgevers.
- Er wordt maatwerk geleverd. Ketenpartners ondernemen actie als kandidaten voor vacatures niet aan wensen van werkgever voldoen. Arrangementen of opstapjes kunnen een hulpmiddel zijn.
- Zoveel mogelijk werkgevers worden bereikt. Omdat er marktpotentieel onbenut blijft, is het van belang nieuwe contacten aan te boren. Persoonlijk contact helpt hierbij.

VOOR WIE IS DE HANDREIKING BESTEMD?

Deze handreiking is in principe bedoeld voor medewerkers van CWI, UWV en gemeenten die in de beginfase zitten van een tripartiete werkgeversbenadering. Betrokkenen die al verder in het proces zitten, kunnen de handreiking gebruiken voor tips en ideeën of als checklist.

De handreiking is geen blauwdruk. Tripartiete werkgeversbenadering is tenslotte vooral een kwestie van lokaal en regionaal maatwerk.

RELATIE OVERIGE NOTITIES / BRONNEN

Er is al veel geschreven over het benaderen van werkgevers. Deze handreiking beschrijft een concrete aanpak voor de uitvoering. De informatie en ervaringen uit eerdere notities en publicaties zijn in deze handreiking verwerkt.

De bronnen zijn:

- AKO Chain of Excellence, tripartiet vastgesteld dienstverleningsconcept werkgevers inclusief Klantprincipes Werkgevers
- AKO Handreiking arbeidsmarktinformatie
- AKO/MBO Raad Handreiking scholing en arbeidsmarkt (scholing, een sterke schakel in de keten werk en inkomen)
- Notitie Advies werkgroep Ministerie vraaggerichte werkgeversbenadering
- Argumentenkaart werkgevers BKWI
- Een Blik in de Spiegel (IPW-projecten)
- Memo VNG Arbeidsmarktbeleid

STAP 1 / STEL DE ARBEIDSMARKT CENTRAAL

Algemeen

De ketenpartners moeten het onderling eens zijn over dat wat zij onder een gezamenlijke werkgeversbenadering verstaan en wat ze ermee willen bereiken. Daartoe is het nodig dat:

- De visie en doelstellingen in de regio worden vastgesteld (bijvoorbeeld: vergroten tevredenheid werkgevers, vergroten aantal matches tussen vraag en aanbod, verbeteren kwaliteit matches, betere schadelastbeheersing). Visie en doelstellingen moeten aansluiten bij SUWI-evaluatie en invoering van Toonkamerprincipes.
- De regionale arbeidsmarkt en knelpunten in beeld zijn gebracht. Hierbij kan onder meer gebruik worden gemaakt van de driemaandelijke arbeidsanalyse van CWI, CBS-cijfers en KvK-gegevens.
- Aandacht wordt gegeven aan de vraag op zowel korte als lange termijn (aanpak zittend bestand).
- De klantprincipes werkgevers in de dienstverlening worden verankerd.
- Het meten van werkgeverstevredenheid in de regio is geborgd, bijvoorbeeld door klantenpanels of de Verbetermeter werkgevers.
- Er idealiter sprake is van een benadering voor en door werkgevers, gefaciliteerd door de ketenpartners. Het is essentieel dat de plaatselijke politiek zich ermee verbindt. De ketenpartners worden aangevuld met scholingsinstituten en WSW (en natuurlijk de koppeling /verbinding met Economische Zaken van de gemeenten).
- Schrijf op grond van bovenstaande uitkomsten (betrekkend op de regionale arbeidsmarkt) een ketenmarktwerkingsplan. Maak gebruik van best practices van andere (BVG)-locaties, of van informatie in bijvoorbeeld het ketenjournaal.
- Organiseer een bijeenkomst met werkgevers en andere partijen die in relatie tot de arbeidsmarkt staan. Toets hun behoeften en toets de uitgangspunten van het ketenmarktwerkingsplan bij hen.
- Doe aan preventie om werkloosheid te voorkomen. Zoek bijvoorbeeld met werkgevers naar de verborgen of toekomstige vraag naar arbeid. Heb oog voor de kwaliteit en (scholings)behoeften van het zittende personeel. Vergrijzing van het personeelsbestand kan opscholing of doorstroming van personeel mogelijk maken of ruimte bieden voor nieuwe instroom.
- In de huidige hoogconjunctuur waar werkgevers onvervulde vacatures hebben, is het noodzakelijk en kansrijk om vacatures te verzamelen en op basis daarvan collectieve trajecten op te zetten om die te vervullen. Onderzoek met welke organisaties kan worden samengewerkt: kenniscentra, sectoren, brancheorganisaties, onderwijsinstellingen of bijvoorbeeld 'pools', zoals de samenwerkingsverbanden in de bouw en installatietechniek. Is er sprake van een laagconjunctuur, dan wordt gezamenlijk met partijen voor een andere invalshoek gekozen.
- Maak werkgevers en lokale of regionale bestuurders medeverantwoordelijk. Laat werkgevers bijvoorbeeld als ambassadeur optreden naar andere werkgevers. In aanmerking hiervoor komen werkgevers met wie een goede relatie bestaat en die een goed lokaal of regionaal netwerk hebben. Ook een wethouder kan als ambassadeur optreden. Hij kan een belangrijke intermediair zijn tussen bestuur en uitvoering.
- Ken je klantwerkzoekende. Maak een goede bestandsanalyse op regionaal en/of lokaal niveau.
- Laat het ketenmarktwerkingsplan en de bestandsanalyses branche- of sectorgericht en op lokaal en regionaal niveau door de uitvoeringsorganisatie toetsen. Betrek de sector/branche erbij en maak ze medeverantwoordelijk. Op deze wijze is de werkgever leidend en is de keten de uitvoerder.
- Spreek intern af en weet welke arrangementen je kunt inzetten om arbeidsinpassing te bevorderen. Voorbeelden zijn: loonkostensubsidie, proefplaatsing met behoud van uitkering, opstapjes UWV, re-integratie- en scholingsmogelijkheden van gemeenten, CTC/EVC et cetera.

- Wees innovatief en luister naar de behoefte van de markt. Pas hier het gezamenlijke re-integratiebeleid op aan. Dit is een dynamisch proces dat tot maatwerk moet leiden. Geef vorm aan re-integratie en scholing die gericht is op de vraag van de lokale en/of regionale arbeidsmarkt.

Invalshoeken bij ketenmarktwerkingsplan

- **Marktbereik:** welk percentage van de vacatures wordt bij de keten aangemeld? Welke sectoren worden goed bereikt en welke niet? Welke mogelijkheden biedt dit?
- **Groei en krimpsectoren:** in welke sectoren neemt het aantal vacatures toe danwel af? Welke mogelijkheden biedt dit?
- **Aanbod:** welke klanten zijn op korte of lange termijn beschikbaar (te maken) voor arbeid? Welke sectoren kunnen hiermee worden bediend? Welke mogelijkheden biedt dit? Wat doen de branches en aan welke dienstverlening hebben ze behoefte?
- **Ontwikkelingen gemeente:** welke bedrijventerreinen worden uitgebreid? Welke gebieden zijn of komen in ontwikkeling? Welke subsidiemaatregelen (bijvoorbeeld contract compliance, oftewel 5-procent-regeling) zijn er, lokaal of regionaal?

STAP 2 / WELKE PARTIJEN HEB JE NODIG?

Algemeen

In de samenwerking tussen partijen gaat het om het vermogen snel verbindingen te leggen tussen publieke en private partijen, bedrijfsleven en onderwijs. Belangrijk daarbij is niet te veel in structuren te denken, maar vooral resultaten te boeken.

Partijen op de arbeidsmarkt zijn, onder andere:

Keten

Gemeente(n)

- Sociale Zaken
- Economische Zaken
- Burgemeester, wethouders en gemeenteraad

CWI

- Teams werkgevers en werkzoekenden

- Bedrijfsadviseurs
- Landelijke afdeling JUZA en regionale afdeling ontslagzaken

UWV

- Bedrijfsonderdeel Werk
- Accountmanagers AG grote bedrijven
- Faillissementen
- Faciliteiten van werk naar werk

Overlegplatforms keten

- REKO/MT BVG
- Lokaal MT
- Regionaal MT

Werkgevers

- Lokale en/of regionale werkgevers
- Werkgeversorganisaties
- Sector of brancheorganisaties
- Bedrijvenclubs en winkeliersverenigingen
- KvK
- WSW-bedrijven
- Individuele werkgever (nota bene: werkgevers zijn geen homogene groep. Hun wensen en behoeften kunnen onderling verschillen. In de dienstverlening moet hiermee rekening worden gehouden).

Provincie

- Economische zaken (voor informatie over provinciaal arbeidsmarktbeleid)

Private partijen

- Uitzendbureaus
- Onderwijs (ROC's, COLO, KBB's (Kenniscentra), regionale opleiders)
- O&O-fondsen
- Reintegratiebedrijven

Mogelijke stappen

- Maak gebruik van het RPA-netwerk en zoek aansluiting bij de infrastructuur van VNG. Zorg voor synergie tussen de beleidsterreinen werk, economie,

onderwijs en zorg, zodat de lokale arbeidsmarkt in haar totaliteit in beeld komt. De samenwerking aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt vindt immers plaats op het snijvlak van verschillende beleids-terreinen.

- Zoek aansluiting met het onderwijs door bijvoorbeeld ROC's en re-integratiebureaus erbij te betrekken. Daarbij is het van belang om vraag en aanbod van leerwerkplekken en stages te matchen, voortijdig schoolverlaten te bestrijden, scholing bij de re-integratie van werkzoekenden en duale trajecten (BBL) in te zetten.
- Ontwikkel gezamenlijk vraaggerichte re-integratie.
- Maak gebruik van en werk samen met bestaande loketten, zoals het Ondernemersloket, MKB-loket, Kamer van Koophandel, stage- en leer-werkloketten en intermediairs.
- Zorg voor optimale transparantie van vacatures.

Invalshoeken bij samenwerking

- Succesfactor voor een goede gezamenlijke werkgeversbenadering is bereikbaarheid. Verbeteren van bereikbaarheid en zichtbaarheid van de (keten)partners is een belangrijke doelstelling.
- Werkgevers integrale dienstverlening bieden door één loket in te richten; een werkgeversservicepunt of een werkgeversloket. Het is ook mogelijk om – onder regie van werkgevers – een brancheservicepunt in te richten. Dit kan echter niet zonder een actieve inbreng en onder verantwoordelijkheid van de werkgever.
- Investeer in de relatie met de werkgever.

STAP 3 / WELKE DIENSTEN BIED JE DE WERKGEVER AAN EN HOE MAAK JE DAT KENBAAR?

Algemeen

Belangrijke vraag is steeds welke diensten en producten de keten gezamenlijk aan werkgevers wil bieden. Daarbij moet een afweging worden gemaakt tussen 'smalle' of 'brede' dienstverlening. Dat betekent:

- Het accent leggen op het oplossen van de directe vraag (smal) of ook investeren in geld en tijd in de toekomstige vraag (breed).
- Het accent leggen op het vervullen van vacatures (smal) of ook adviseren over bijvoorbeeld (op-)scholing, mobiliteit en competentiebeleid (breed).

Mogelijke stappen

- Inventariseer diensten, producten en instrumenten van de keten en stem ze op elkaar af.
- Ga in gesprek met de werkgever. Onderhoud contact per telefoon of ga op bedrijfsbezoek. Grote betrokkenheid leidt tot betere werving en matching. Kom afspraken na en lever adequate nazorg. Stel werkzoekenden als het even kan persoonlijk aan de werkgever voor.
- Laat zien wat je doet. Maak inzichtelijk wat er op lokaal en regionaal niveau gebeurt. Ontwikkel initiatieven of zoek aansluiting bij zaken als een Ondernemersloket, MKB-loket, jongerenloket, leer/werk-loket, Kamer van Koophandel en ondernemersverenigingen. Vraag spreektijd bij deze partijen.
- Communiceer het beleid en de ontwikkelingen. Maak deze zoveel mogelijk transparant.
- Communiceer de dienstverlening door middel van een website, foldermateriaal en in- en externe nieuwsbrieven. Laat daarin zien met wie je samenwerkt en wat je doet. Laat informatie op het internet linken met sites van de moederorganisatie(s).
- Leg doelstellingen, doelgroepen en communicatiemiddelen vast in een communicatieplan.
- Organiseer banenmarkten, vacaturecafés, werkgeversbijeenkomsten, speedmeets en Brancheweken.
- Laat zien wat je met de inbreng van een werkgever hebt gedaan, geef feedback.

Invalshoeken

- Spreek de taal van de werkgever.
- Rapporteer successen en zorg dat je resultaten deelt, ook op (hoger) politiek niveau.

STAP 4 / AMBITIES EN RESULTATEN

Algemeen

Het belangrijkste doel is om iedereen die niet werkt maar daartoe wel in staat is, aan een baan, opleiding of combinatie daarvan te helpen. Tijdens de Participatietop op 27 juni 2007 hebben kabinet en werkgevers hierover afspraken gemaakt. Ze zijn erop gericht de match tussen vraag en aanbod, op korte en lange termijn, te verbeteren en werkgelegenheidskansen optimaal te benutten.

De ambities zijn:

- De aandacht vooral richten op vrouwen, ouderen, jongeren, gedeeltelijk arbeidsgeschikten (Brugbanen) en op niet-uitkeringsgerechtigden (nug'ers).
- De match tussen vraag en aanbod verbeteren, op korte en op langere termijn; het optimaal benutten van werkgelegenheidskansen.
- De participatiegraad omhoog brengen (Lissabon-doelstelling)
- Meer inzetten op scholing en daarmee meer innovatie scheppen.

Om deze ambities te kunnen realiseren, is de werkgever een onmisbare schakel. Juist daarom is een vraaggerichte en gecoördineerde werkgeversbenadering zo noodzakelijk. Aandacht voor het aanbod blijft hierbij altijd aanwezig.

Mogelijke stappen

- Stel normen en ketenprestatie-indicatoren (kpi's) vast.
- Beschrijf hoe resultaten inzichtelijk worden gemaakt.
- Stel vast hoe wordt gerapporteerd.
- Zet instrumenten ter verbetering in (zoals de verbetermeters) en gebruik de uitkomsten ervan.

Invalshoeken

- Het belang om transparant te zijn in je gestelde doelen en behaalde resultaten.

STAP 5 / HOE RICHT JE EEN SUCCESVOLLE WERKGEVERSBEANADERING IN?

Algemeen

De werkgever vindt het belangrijk om één aanspreekpunt te hebben voor zijn vragen. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, die per regio een ander accent kunnen hebben. Succesfactor hierbij is echter altijd een goede afstemming tussen front- en backoffice, afstemming tussen de 'vraag-' en 'aanbodteams' van de moederorganisaties.

Mogelijke stappen

- Zorg voor goede werkafspraken tussen front en backoffice.
- Beschrijf het ketenwerkproces.
- Maak afspraken over de aanlevering van kandidaten: wie voert de regie over de vacature, waaraan moet het CV voldoen en wat zijn de onderlinge verwachtingen?
- Maak afspraken binnen het ketenteam over de arrangementen die kunnen worden ingezet.
Bijvoorbeeld:
 - aanbodversterkende opstapjes
 - inzet loonkostensubsidies
 - inwerkperiode/proefplaatsing met behoud van uitkering
 - stageplaatsen
 - creëren van werkplekken aan de onderkant van het loongebouw
 - inzet CTC en EVC
 - internationale diplomawaardering
- Maak afspraken over de mandatering van het gebruik van de keteninstrumenten.
- Maak afspraken over de wijze waarop zaken ketenbreed (vanuit de keten) naar de werkgever worden gecommuniceerd.

Invalshoeken

- Belangrijke randvoorwaarde is de professionaliteit van zowel manager als medewerker.

- Om de professionaliteit te bevorderen, hebben de ketenpartners gezamenlijk een workshop ontwikkeld: 'Kansen in de markt'. Doel van de workshop is te stimuleren dat ketenpartners op een creatieve (lees: los van structuren) manier nadenken over verbetering van de samenwerking, met als resultaat een gezamenlijk ketenmarktbe werkingsplan.
- De manager moet op bestuurlijk niveau kunnen opereren en politiek gevoel hebben.
- De adviseur moet kennis hebben van de arbeidsmarkt (de vacatures), het brede aanbod van werkzoekenden en de keteninstrumenten. Hij moet ook commerciële vaardigheden hebben. In deze krappe arbeidsmarkt moet een adviseur creatief kunnen omgaan met de vraag van de werkgever en die desnoods ombuigen. De medewerker hanteert hierbij de Klantprincipes Werkgevers, die het AKO in juni 2007 heeft vastgesteld.

Deze Klantprincipes Werkgevers zijn:

■ Betrouwbaarheid

Vanuit werkgeversperspectief:

- afspraken en beloftes nakomen
- communicatie in begrijpelijke taal
- respect, hoffelijkheid

Vanuit ketenperspectief:

- samenwerking op basis van gelijkwaardigheid
- voorbeeldgedrag
- erkennen en waarderen successen
- afspraken en beloftes nakomen
- Professionaliteit

Vanuit werkgeversperspectief:

- kennis van arbeidsmarkt, branche en bedrijf
- oplossingsgerichte instelling
- alternatieven aandragen

Vanuit ketenperspectief:

- juiste taxatie van slaagkans maken
- handelingsruimte
- inlevingsvermogen
- feedback vragen en geven

- leren van ervaringen
- voorbeeldgedrag

■ Daadkracht

Vanuit werkgeversperspectief:

- afgesproken prestatie daadwerkelijk leveren
- juiste match tussen kandidaat en werkgever kunnen maken
- knelpunten snel oplossen

Vanuit ketenperspectief:

- afgesproken resultaat centraal stellen
- duidelijke arrangementen/diensten bieden
- overdracht organiseren
- passie

■ Toegankelijkheid & gemak

Vanuit werkgeversperspectief:

- toegankelijke contactpersoon of -personen
- eenmalige informatieverstrekking
- begeleiding van kandidaten na plaatsing

Vanuit ketenperspectief:

- tijdige en volledige informatie bieden
- coördinatie menskracht, processen en communicatiekanalen
- begeleiding en nazorg bieden

■ Flexibiliteit

Vanuit werkgeversperspectief:

- snel antwoord op vragen
- proactieve houding

Vanuit ketenperspectief:

- vraag centraal
- resultaat leidend, proces volgend
- anticiperen op vraag
- gevoel voor de leefwereld van werkgever

■ Speel in op actuele ontwikkelingen:

- in de politiek (bijvoorbeeld Participatietop)
- in de organisatie (Toonkamer-principes)