
Samen werkt?

*Succesfactoren van
samenwerkingsverbanden op
de arbeidsmarkt*

Heleen Groenevelt,
lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Aanleiding.....	3
2. Onderzoek	4
2.1 Onderzoeksvraag.....	4
2.2 Onderzoeksaanpak.....	4
3. Theoretische onderbouwing	5
4. Onderzoeksresultaten	8
4.1 Regionale samenwerkingsverbanden en hun deelnemers	8
4.2 Doelen van regionale samenwerking	10
4.2.1 Wervingsdoelen.....	10
4.2.2 Doelen ten aanzien van werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.....	10
4.2.3 Mobiliteitsdoeleinden	10
4.2.4 Boventalligheid.....	10
4.2.5 Duurzame inzetbaarheid	11
4.2.6 Behoud personeel voor de regio	11
Conclusie	12
5. Resultaten van regionale samenwerking	13
6. Succesfactoren bij regionale samenwerking.....	15
Slotwoord	17

Inleiding

In het afgelopen jaar is bronnenonderzoek gedaan naar de succesfactoren voor samenwerking op de arbeidsmarkt tussen bedrijven, overheid en opleidingsinstanties.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in opdracht van de lector Sociale Innovatie van Hogeschool Windesheim. Binnen het lectoraat wordt de definitie van Sociale Innovatie, zoals die is opgesteld door de Taskforce Sociale Innovatie gehanteerd : Sociale innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Het benutten van competenties, het gebruik maken van verscheidenheid en het stimuleren tot innovatie zijn hierbij belangrijke onderwerpen.

Om nog beter kwaliteiten van mensen te benutten of verscheidenheid binnen de organisatie aan te brengen is samenwerking op het gebied van de arbeidsmarkt, zoals onderlinge uitwisseling van mensen of de krachten bundelen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te laten vinden, tussen bedrijven of tussen overheid, onderwijs en bedrijven van groot belang. Daarom is gezien de actuele ontwikkelingen rond regionale samenwerking besloten een onderzoek te doen naar succesvolle initiatieven op dit gebied.

Na een start met een vooronderzoek door de bestudering van beleidsnotities van initiatieven, is ervoor gekozen om dit onderzoek te richten op succesfactoren van samenwerkingsverbanden. Dit omdat ministerie van SZW al onderzoek had gedaan naar de voortgang en belemmeringen .
(Inspectie SZW, 2013)

De rapportage is als volgt opgebouwd. Nadat de aanleiding en de onderzoeksaanpak zijn weergegeven, volgt een korte theoretische onderbouwing. Vervolgens worden de deelvragen over de samenwerkingsverbanden, hun samenstelling, doel en uitkomsten behandeld. Tot slot worden conclusies en aanbevelingen weergegeven.

1. Aanleiding

Dit onderzoek richt zich op de vraag of bedrijven door samenwerking binnen een regio of branche meer successen kunnen boeken op het gebied van in- door en uitstroom van medewerkers. De overheid vindt samenwerking belangrijk en stimuleert daarom regionaal arbeidsmarktbeleid, waarbij zij de gemeenten ziet als initiatiefnemers hierin. Regionaal arbeidsmarktbeleid moet bijdragen aan het goed op elkaar laten aansluiten van vraag en aanbod. Deze aansluiting is in de loop der jaren steeds complexer geworden, onder invloed van economische en technologische ontwikkelingen. Door de economische crisis zijn de werkloosheidscijfers hoog. Voor werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt is het vinden van een baan door de hoge werkloosheid steeds moeilijker geworden. Ondanks de werkloosheid zijn er in sommige branches nog moeilijk mensen te vinden en is de kloof tussen het werkzoekenden bestand en het aanbod aan vacatures groot. Vacatures blijven daardoor soms lang open staan. Dit is in 2014 met name in de technieksector aan de orde.

Vanuit de politiek en het ministerie van SZW wordt de noodzaak tot regionale samenwerking gezien, met name voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Aanneمة is dat samenwerking daarbij leidt tot betere resultaten van bemiddeling van kansarmen op de arbeidsmarkt. SZW (Inspectie SZW, 2013) geeft aan dat er de afgelopen twintig jaar op dit gebied nog niet genoeg vooruitgang is geboekt in de regionale samenwerking. Zij signaleert de volgende belemmeringen:

- de keten van werk en inkomen werkt in vaste arbeidsmarktregio's terwijl werkgevers en onderwijs veel meer in sectoren en netwerken opereren, los van regionale grenzen;
- het kost grote moeite om zicht te krijgen op de vraag op de arbeidsmarkt en op het aanbod van de sociale diensten en het UWV;
- de keten van werk en inkomen moet zich vooral richten op de re-integratie van de minst zelfredzame personen terwijl werkgevers zo snel mogelijk de beste kandidaat willen;
- de overlegorganen waarin het regionaal arbeidsmarktbeleid wordt ontwikkeld hebben geen eigen budget en doorzettingsmacht;
- de nadruk bij regionaal arbeidsmarktbeleid ligt op afstemming en samenwerking tussen gemeenten, maar veel gemeenten blijven vasthouden aan zelfstandig optreden (voor een groot deel gemotiveerd vanuit de financieringssysteem van de WWB).

Op grond daarvan heeft SZW stimulerende maatregelen genomen om samenwerking te bevorderen. Er zijn subsidiegelden beschikbaar gesteld en er zijn arbeidsmarktregio's ingericht, waarbij de rol van de gemeenten duidelijk is gedefinieerd. Ook op het gebied van wet- en regelgeving wordt bekeken of deze eenvoudiger en minder kan. Dit maakt dat er meer initiatieven worden genomen en er meer beweging op dit gebied komt. Daarom richt dit onderzoek zich met name op het verkennen van wat er op dit moment al bekend is over initiatieven op het gebied van samenwerking en de succesfactoren van deze samenwerkingsverbanden. Wat zijn de resultaten van de samenwerking en wat maakt dat deze succesvol is?

2. Onderzoek

2.1 Onderzoeksvraag

Zoals hierboven is aangegeven richt het onderzoek zich op initiatieven tot regionale samenwerking op het gebied van de arbeidsmarkt, waarbij de invalshoek ligt bij het bepalen van de succesfactoren van deze samenwerking.

De centrale vraag is:

Wat zijn de succesfactoren voor regionale arbeidsmarktsamenwerking waardoor initiatieven op dit gebied concrete resultaten opleveren en in stand blijven zo lang dit nodig is om het gemeenschappelijke doel te behalen?

Deelvragen hierbij zijn:

- Wat is arbeidsmarktsamenwerking en wie participeren hierin.
- Welke doelen zijn er bij regionale arbeidsmarktsamenwerking.
- Wat zijn de resultaten van regionale samenwerking.
- Wat zijn succesfactoren die uit deze samenwerkingsverbanden die tot resultaten leiden.

2.2 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is een bronnenonderzoek, ondersteund door een drietal interviews met een vertegenwoordiger van Brainport talent Centre, Zwolle werkt, Transfercentrum Maasland.

3. Theoretische onderbouwing

In Nederland zijn de werkloosheidscijfers op dit moment hoog. Desondanks blijven er vacatures die moeilijk te vervullen zijn omdat vraag en aanbod niet goed op elkaar af te stemmen zijn.

De politiek onderneemt acties om de werkloosheid terug te dringen in de vorm van beleid, richtlijnen en subsidies. Daarbij komt de problematiek dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in een tijd van werkloosheid extra moeilijk bemiddelbaar zijn. De participatiewet die naar verwachting 1 januari 2015 van kracht wordt, een samenvoeging van bijstandswet, wijong en de wet Sociale werkvoorziening heeft als doel dat zoveel mogelijk mensen aan werk komen en volwaardig mee kunnen doen in de samenleving.

Er is ten behoeve van de betere bemiddeling naar werk een arbeidsmarktbeleid geformuleerd, waarbij Nederland in arbeidsmarktregio's is verdeeld. (Samen voor de klant, 2013) Er zijn per 2013 35 arbeidsmarktregio's gevormd, van waaruit gemeenten en UWV de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden gaan vormgeven met o.a. als doel de afspraken uit het sociaal akkoord, de 100.000 banen voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, te realiseren.

Gemeenten en UWV kunnen zelf afspraken maken over de wijze van samenwerking in hun regio. Op 28 juni 2012 hebben beide partijen bij de VNG de overeenstemming formeel bekrachtigd met de presentatie van de indeling van de arbeidsmarktregio's. Aanleiding voor de nieuwe indeling in arbeidsmarktregio's is de wet SUWI (Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen). Hierin is onder meer vastgelegd dat er één aanspreekpunt komt voor werkgevers in een arbeidsmarktregio, er één registratiesysteem is van vacatures en werkzoekenden, en dat er per regio een arbeidsmarktagenda en samenwerkingsafspraken zullen worden gemaakt. (Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, 2012)

Samenwerking tussen bedrijven om beter in de behoefte aan gekwalificeerd personeel te voorzien wordt ook naast de acties vanuit de politiek door bedrijven zelf geïnitieerd. Kluytmans (Kluytmans, 2010) schrijft hierover, dat bij verwerven van (tijdelijk) personeel, de grenzen tussen bedrijven vager worden. Onderlinge uitwisseling van medewerkers biedt kansen om de horizon te verbreden en de employability te vergroten, door andere talenten te ontwikkelen. Dit verhoogt niet zozeer de baan zekerheid, maar wel de werk zekerheid. Uitwisseling tussen bedrijven kan de medewerker ook meer rechts zekerheid bieden. Bedrijven biedt onderlinge uitwisseling de mogelijkheid om met lagere kosten dan als een commerciële arbeidsmarkt intermediair wordt ingehuurd, te putten uit een breder potentieel van medewerkers. Ook het vormen van branche of arbeidspools is voor bedrijven met een wisselende vraag aantrekkelijk.

Naast samenwerking tussen bedrijven met als doel vervullen van (tijdelijke) vacatures zijn er ook initiatieven om te voorkomen dat medewerkers werkloos worden, door met meerdere bedrijven samen te werken en boventallige medewerkers te bemiddelen. Niet denken vanuit het ontslagrecht, of vanuit het sociale zekerheidsstelsel, maar vanuit participatiemogelijkheden. Een model dat hiervoor ontwikkeld is, is het maaslandmodel.

Het Maaslandmodel¹ gaat over het brede palet van duurzame participatie op de arbeidsmarkt in plaats van het klassieke centraal stellen van het sociale zekerheid stelsel en ontslagrecht. Mensen insluiten in plaats van uitsluiten is het vertrekpunt. De uitdaging waar het Maaslandmodel in brede zin dus voor staat is toegevoegde waarde leveren aan de samenleving door het participeren van ieder mens centraal te stellen. Het gaat om mensen beter van werk naar werk te laten gaan, maar zeker ook om mensen die tijdelijk zonder werk zitten en om mensen die vandaag, om welke reden dan ook zonder perspectief aan de kant staan weer mee te laten doen. De veranderende arbeidsmarkt, mede veroorzaakt door de snelle (internationale) economische ontwikkelingen, vraagt om een aanpassing van de huidige ondersteunende systeem van “uitkeringsdenken”, maar vraagt ook om meer mobiliteit (transitie) en dus participatie van iedereen.

Een ander concept dat ook in publicaties naar voren komt in relatie tot de arbeidsmarktsamenwerking is de transitionele arbeidsmarkt. De transitionele arbeidsmarkttheorie gaat ervan uit dat de grenzen tussen arbeidsmarkt en andere sociale systemen opener moeten worden voor transitie tussen betaald werk en nuttige niet-betaalde activiteiten die de toekomstige inzetbaarheid op de arbeidsmarkt behouden en vergroten. Dit geeft meer mogelijkheden om de schokken op de arbeidsmarkt op te vangen. De hoogleraren Wilthagen en Muffels (Wilthagen, 2013) geven vorm aan deze theorie in het zuiden van het land, o.a. in Brainport Eindhoven.

Samenwerking tussen overheid, uitvoerders van het sociale zekerheidstelsel en het bedrijfsleven binnen een regio is hierbij belangrijk. Zo zouden bedrijven bijvoorbeeld een deel van hun loonsom beschikbaar kunnen stellen voor het transitieproces, waardoor binnen een regio het van werk naar werk bemiddelen kan plaatsvinden.

Regionale cao's kunnen de regionale mobiliteit verbeteren. Bedrijven in een bepaalde regio vormen samen een systeem, waarbij ze allerlei diensten van elkaar afnemen. In een cao kan bijvoorbeeld worden vastgelegd dat er een regionaal transitiefonds komt. Dat betekent dat als iemand van werk naar werk moet, dit in eerste instantie op regionaal niveau wordt geregeld. Hetzelfde geldt voor opleidingen: als in hetzelfde fonds opleidingen worden geregeld, kunnen alle bedrijven binnen hetzelfde systeem profiteren van beter gekwalificeerd personeel. (Bakx, 2013)

Een afgeleide van bovenstaande modellen is het Gelders model. Het model baseert zich op de uitgangspunten van het transitionele arbeidsmarktmodel en Maaslandmodel. In Gelderland willen werkgevers nog een slag dieper gaan. (WZW, 2014) Werknemers stromen vanaf de eerste dag van hun boventalligheid al actief door naar een transitiecentrum. De betreffende medewerker treedt op dat moment bij zijn of haar huidige werkgever uit dienst en komt daadwerkelijk in dienst bij dit transitiecentrum. De werkgever blijft in dat geval overigens nog wel financieel verantwoordelijk.

In het Gelders arbeidsmarktmodel is de zelfregie van de werknemer voor zijn of haar verdere loopbaan een essentiële component. Toegankelijke (digitale) hulpmiddelen, zoals voor dit doel vervaardigde e-profielen waarin de werknemer niet alleen zijn of haar opleiding en werkervaring weergeeft maar er ook ruimte is voor het vermelden van specifieke competenties, helpen hierbij. Een regionale flexpool maakt dat er ook daadwerkelijk banen zijn voor diegenen die onderdeel uitmaken van het transitiecentrum.

¹ Bron: <http://www.stoof-online.nl/uploads/Rapporten%20Externen/10%20regels%20maasland%20model.pdf>

Als conclusie van dit hoofdstuk kan het volgende gezegd worden.

Ten aanzien van de regionale samenwerking worden vanuit de politiek, de wetenschap en de bedrijven modellen en samenwerkingsverbanden ontwikkeld, die het mogelijk moeten maken om de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarbij wordt o.a. gekeken naar gezamenlijke regelgeving, bijvoorbeeld door een regionale cao. Om deze regionale samenwerking tot een succes te maken is het nodig over grenzen te denken en een relatie te leggen met het sociale zekerheidsstelsel. Dit verhoogt de mogelijkheden en vergroot de flexibiliteit.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 Regionale samenwerkingsverbanden en hun deelnemers

Zoals hierboven is aangegeven zijn er in Nederland arbeidsmarkt regio's gevormd, waarbinnen samenwerking tussen overheid en bedrijven wordt gestimuleerd, om te komen tot een betere bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbinnen of daarnaast zijn er ook andere initiatieven gegenereerd door bedrijven of andere instanties zoals VNG. Welke partijen bij de samenwerking betrokken zijn en hoe de financiering geregeld is, is afhankelijk van het doel van de samenwerking.

Samenwerkingsverbanden ontstaan vanuit verschillende motieven. Dit zijn:

- wervingsmotieven, bijvoorbeeld sneller bemiddelen tussen bedrijven in de regio en kosten van tussenpersonen reduceren of het opvangen van pieken en dalen in het werk.
- Sociale motieven, mogelijkheden creëren voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inzetbaarheidsmotieven, zoals meer loopbaanmogelijkheden als iemand in dienst is van een regio, in plaats van bij een bedrijf of meer mobiliteitskansen bieden voor de medewerkers.

Initiatiefnemers, deelnemers en doelstelling verschillen per samenwerkingsverband. De diversiteit is groot. De levensduur van deze samenwerkingsverbanden verschilt en de mate waarin ze actief zijn ook. Er zijn korte trajecten, met een duidelijke, afgebakende doelstelling en langlopende trajecten met een bredere doelstelling. Een voorbeeld van een kortlopend initiatief is het transfercentrum Maasland in Hardenberg dat in een jaar tijd 100 medewerkers die bij de aangesloten bedrijven boventallig raakten bemiddelde van werk naar werk. Langere initiatieven zijn het project 'Zwolle werkt' waar bedrijven in het kader van de wet poortwachter mogelijkheden bij elkaar zoeken voor medewerkers die hun huidige werk door arbeidsongeschiktheid niet meer kunnen doen. Dit project loopt al meerdere jaren en heeft geen einddatum. Soms nemen werkgevers en overheden zelf deel, maar soms zijn zij vertegenwoordigd door overkoepelende organen, zoals aangegeven in het volgende overzicht.

	Betrokkenen	Overkoepelend orgaan of vertegenwoordigd door
Versterken Vraagkant	Gemeenten	Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
	Werkgevers	Werkgeversverenigingen zoals AWWN,
	Uitzendbureaus	
	Onderwijs	
Versterken Aanbodkant	Werknemers	Vakbonden, zoals FNV en CNV Medezeggenschapsorganen
	Werkzoekenden	UWV, gemeenten, uitzendbureaus
	Werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt	UWV, gemeenten, reïntegratiebureaus

De overheid neemt hierbij vaak de regierol, vanuit de politiek ingegeven vraagstelling. Maar in sommige samenwerkingsverbanden zijn dit ook de bedrijven of een bemiddelende organisatie.

Aan de vraagkant varieert het of er vertegenwoordigers van de deelnemers zelf zijn, of dat deze vertegenwoordigd zijn door een overkoepelend orgaan. Dit hangt ook af van wie de initiatiefnemer is en vanuit welke behoefte of doelstelling het samenwerkingsverband is ontstaan. De aanbodkant wordt in deze samenwerkingsverbanden altijd vertegenwoordigd door organen als het UWV, de vakbonden etc. Verder brengen bij sommige samenwerkingsverbanden de deelnemers CV's of profielen mee, van werknemers met mobiliteitsdoeleinden.

De verantwoordelijken voor optimalisering van de vraagzijde worden ook wel samengevat als de drie O's, van overheid, onderwijs en ondernemers. Onderwijs is betrokken om de kloof tussen aanbod en vraagzijde te verkleinen. Door middel van opleidingstrajecten en EVCTrajecten worden werkzoekende geschikt gemaakt voor vacatures waar moeilijk geschikte kandidaten voor te vinden zijn.

Conclusie

Regionale samenwerking op de arbeidsmarkt heeft altijd een doel op het gebied van versterking of bij elkaar brengen van vraag of aanbodzijde op de arbeidsmarkt maar per samenwerkingsverband verschillen de doelstellingen en samenstelling. In het volgende hoofdstuk worden de verschillende doelstellingen verder uitgewerkt.

4.2 Doelen van regionale samenwerking

Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven zijn de doelen van de regionale samenwerking divers. De motieven om te gaan samenwerken verschillen. De belangrijkste doelen die uit de diverse publicaties naar voren komen zijn:

4.2.1 Wervingsdoelen

Bedrijven werken samen om sneller de juiste mensen te kunnen werven, binnen collegabedrijven of door de krachten te bundelen. Zo zijn bij Brainport de uitgangspunten dat een groot bedrijf heel veel open sollicitaties krijgt van werknemers in de gehele wereld en dat de toeleverende bedrijven in de regio ook uit dit bestand kunnen putten. Bijkomend motief is dat zo de kosten van intermediairs of bemiddelaars kunnen worden teruggebracht.

Bij Veluweportaal zijn Branchepools ingericht, die onder andere als doel hebben dat bedrijven onderling de pieken en de dalen in het werk kunnen opvangen door uitwisseling van medewerkers.

4.2.2 Doelen ten aanzien van werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt

De participatiewet gaat van bedrijven vragen dat ze een bepaald percentage mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt in hun bedrijf in dienst nemen. Deze samenvoeging van verschillende regelingen zoals WIA en WAJONG is aanleiding voor het bundelen van krachten vooral van de drie O's, overheid, onderwijs en ondernemers.

De overheid vanwege het beperken van de uitkeringen, de bedrijven vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en het onderwijs vanwege de mogelijkheden om werkzoekenden door scholing geschikt te maken voor de arbeidsmarkt.

4.2.3 Mobiliteitsdoeleinden

Samenwerkingsverbanden worden aangegaan ter bevordering van de mobiliteit van de medewerkers van de samenwerkende bedrijven. Doel is niet altijd vacaturevoorziening, maar de samenwerking wordt gebruikt voor netwerkgesprekken, werkervaring opdoen, snuffelstages etc. Soms is het uitgangspunt de Wet Poortwachter, waarin met name gekeken wordt naar mogelijkheden voor medewerkers die door ziekte hun werkzaamheden niet meer kunnen verrichten. Dit is het geval bij Werkend Zwolle (Werkend Zwolle, z.d.).

4.2.4 Boventalligheid

Bij Transfercentrum Maasland in Hardenberg ² was het doel om medewerkers die bij bedrijven in krimp boventallig worden direct weer aan het werk te krijgen. Dit gebeurt dan met geld dat uitgetrokken is voor het sociaal plan van die bedrijven. De samenwerkende bedrijven zorgden voor het in de lucht houden van het centrum. Plaatsing van de boventalligen gebeurde buiten de samenwerkende bedrijven, omdat ze immers deelden dat ze moesten krimpen.

² <http://www.stichtingbono.nl/werkwijze/transfercentrum-maasland.html>

4.2.5 Duurzame inzetbaarheid

Samenwerking om duurzame inzetbaarheid te bevorderen onder zittende medewerkers maar ze in verschillende bedrijven stappen te laten maken is in het onderzoek niet gevonden. Wel de intentie, maar nog geen concrete resultaten. De aandacht gaat op dit moment naar plaatsen van werkzoekenden en minder naar mensen die al werk hebben. De verwachting is dat de noodzaak tot samenwerken in het kader van duurzame inzetbaarheid toeneemt, met de problematiek van de ouder wordende medewerker, de verhoging van de pensioenleeftijd en de constante verandering in de omgeving. De gedachte dat je niet meer werkt voor een werkgever, maar voor een regio begint langzaam grond te vinden en ook het werken met een regionale COA zoals bij Brainport Talent Centre Eindhoven³ en Transfercentrum Maasland.

Ook toegankelijk maken van CV's van werkzoekenden speelt hierbij een rol. Binnen Brainport wordt gewerkt aan een E-portfolio waarin positieverbeteraars en werkzoekenden uit de regio hun portfolio kunnen vullen en inzichtelijk kunnen maken bij werkgevers naar keuze.

4.2.6 Behoud personeel voor de regio

Ook wordt samenwerking gezocht om tijdelijke krimp op te vangen, en kwalitatief goed personeel te behouden, omdat de verwachting is dat in de toekomst weer schaarste zal ontstaan. Een voorbeeld hiervan is het onlangs getekende Manifest Zorg en Welzijn Regio IJsselvecht 'buiten de oevers', waarbij verschillende werkgevers vanuit de zorg, met financierende instanties (gemeenten, UVW) en opleiders, gaan samenwerken om dit het hoofd te bieden. Daarnaast gaan ze gezamenlijk de verschuivingen toegenomen behoefte aan medewerkers met een hoger opleidingsniveau binnen het medewerkersbestand aanpakken. Hetzelfde gebeurt twee andere projecten in de regio:

- Vitaal Vechtdal, met daarbinnen het project 'de vitale werknemer'.
*Het project de Vitale werknemer is geïnitieerd vanuit werkgevers en heeft als ambitie om voor de werkenden in de regio een bij vitaliteit passende werkomgeving en werkklimaat mogelijk te maken. Daarbij is de visie op vitaal werkgever- en werknemerschap voor verschillende bedrijven en organisaties gelijk, terwijl de concrete invulling daarvan per organisatie verschilt. De samenwerking binnen het project maakt het mogelijk om langetermijn effecten te bestuderen en van daaruit passende adviezen en trajecten te creëren.*⁴
- Zorgcampus Noorderboog (Meppel en omstreken)
*De zorgcampus Noorderboog is een netwerk, waarin de partijen op vier thema's werk maken van zorg: instroom, zij-instroom en behoud van medewerkers, ontwikkeling en innovatie, stimuleren van zelfredzaamheid en intensieve samenwerking". Enerzijds is het de bedoeling dat de samenwerking uitmondt in initiatieven die ervoor zorgen dat mensen 'zo lang mogelijk vitaal in eigen leefomgeving' kunnen blijven wonen. Anderzijds wil de zorgcampus ook een impuls geven aan het onderwijs en de werkgelegenheid in de Kop van Overijssel en Zuidwest-Drenthe.*⁵

Bij deze zorgsamenwerkingen zie je dat ze niet alleen op de werkgelegenheid zijn gericht, maar bijvoorbeeld ook op de kwaliteit van de zorg, en dat werkgelegenheid en duurzame inzetbaarheid hier onderdeel van zijn.

³ Bron: <http://www.brainport.nl/werken/>

⁴ Bron: www.vitaalvechtdal.nl

⁵ Bron: <http://www.destentor.nl/regio/meppel/zorgcampus-voor-meppel-en-kop-van-overijssel-1.3765237>

Conclusie

De samenwerkingsverbanden binnen een regio worden met verschillende doeleinden aangegaan. De meest voorkomende is het doel om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, zeker daar waar het gaat om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook komen er steeds meer projecten om de duurzame inzetbaarheid in een regio of binnen een bepaald arbeidsmarktsegment te bevorderen.

5. Resultaten van regionale samenwerking

In de diverse publicaties over samenwerkingsverbanden die voor dit onderzoek zijn bestudeerd werden nog weinig concrete resultaten besproken. In de interviews met vertegenwoordigers van organen werden wel resultaten benoemd voor zover de interviews betrekking hadden op reeds langer lopende initiatieven of initiatieven die zich in een afrondende fase bevonden.

Bij transfercentrum Maasland wat het streven 100 mensen van werk naar werk te bemiddelen. Dit is voor 60% geslaagd. Omdat deelname vrijwillig was en medewerkers het geld uit het sociaal plan dat hiervoor beschikbaar was ook voor andere doeleinden konden aanwenden, waren de 100 medewerkers ook niet beschikbaar. Degenen die wel kwamen zijn uiteindelijk ook bemiddeld naar een andere baan.⁶

Bij Werkend Zwolle liggen de resultaten niet op het vlak van bemiddeling naar ander werk. De successen worden meer gezien in het voeren van netwerkgesprekken en snuffelstages. Er is wel een mogelijkheid CV's mee te nemen naar de vergaderingen zodat alle deelnemers mee kunnen denken over oplossingen. De resultaten liggen dus op het gebied van arbeidsmarktoriëntatie en minder op arbeidsmarkt bemiddeling.

Bij Brainport Talent Centre is het de bedoeling dat werkzoekenden en bedrijven elkaar beter gaan vinden door o.a. het E-portfolio. Omdat het centrum nog net is gestart zijn er geen concrete resultaten beschikbaar.

Ook het effect van de verplichting aan arbeidsmarkt regio's om banen te scheppen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is nog onduidelijk. Naar rato van de grootte van een gemeente, moeten deze daar hun aandeel aan leveren, maar de maatregel is nog maar onlangs gelanceerd en het is nu nog te vroeg om hier concrete resultaten van te zien.

Bij de verschillende projecten en initiatieven wordt 'resultaat' overigens verschillend gedefinieerd. Soms gaat het over het aantal werkzoekenden dat hun CV heeft verbeterd, in andere gevallen om het aantal mensen dat zich heeft georiënteerd, dat tijdelijke arbeid heeft aanvaard, of dat een structurele baan heeft gevonden.

Dat gezien vanuit het belang van verschillende doelgroepen verschillend tegen resultaten aangekeken wordt illustreert onderstaand voorbeeld uit Dordrecht. Hierin is te zien dat er vanuit verschillende invalshoeken anders aangekeken wordt tegen de resultaten van een samenwerkingsverband tussen gemeente en uitzendbureau wordt aangekeken. Een politieke partij stelt vragen om het succes nader te specificeren.

⁶ Bron: (naast een interview) <http://www.stichtingbono.nl/werkwijze/transfercentrum-maasland.html>

Over het samenwerkingsverband⁷:

maandag 11 nov 2013 DRECHTSTEDEN -
De Drechtsteden hebben afgelopen
jaren zo'n 9,5 miljoen euro bespaard op
de uitkeringen door intensieve
begeleiding van mensen naar werk door
Baanbrekend Drechtsteden, een
samenwerkingsverband tussen de
Sociale Dienst Drechtsteden en
Randstad Groep Nederland.



Dat bleek uit de presentatie van regiobestuurder Bert van de Burgt tijdens het bezoek van minister Asscher aan het Arbeidsmarktevent Drechtsteden. Vertegenwoordigers vanuit ondernemers, het Onderwijs en de Overheid spraken daar met elkaar over de stand van de arbeidsmarkt in de regio.

De kosten van Baanbrekend Drechtsteden

Baanbrekend Drechtsteden kost jaarlijks 3,6 miljoen. Hiervan wordt € 1,6 miljoen geïnvesteerd in opleidingen voor werkzoekenden en € 300.000 aan een resultaatafhankelijke fee aan Randstad. Een resultaatafhankelijke fee wordt overigens ook ingezet bij andere uitzendorganisaties wanneer zij mee willen doen met Baanbrekend.

De resultaten van Baanbrekend Drechtsteden

Vanaf de start in 2011 zijn 1.433 mensen via Baanbrekend vanuit de bijstand aan het werk gegaan. Jaarlijks stijgt het aantal plaatsingen. Dit jaar zijn tot en met september 471 mensen bemiddeld naar werk. De verwachting is eind dit jaar de 600 te realiseren. "Doordat mensen aan het werk zijn gegaan besparen we zo'n € 9,5 miljoen op de uitkeringskosten", aldus regiobestuurder Bert van de Burgt.

Vanuit de politieke partij⁸

Zondag 10 nov 2013 Hoeveel banen heeft baanbrekend echt opgeleverd en wat kostte het? Beter Voor Dordt (BVD) heeft er vandaag vragen over gesteld aan het college van burgemeester en wethouders van Dordrecht. De partij meldt daarover op de eigen website. O.a. raadslid Dick van Antwerpen hield zich ermee bezig.

Er is onduidelijkheid over de resultaten en de kosten van Baanbrekend Drechtsteden, het samenwerkingsverband tussen de Sociale Dienst Drechtsteden en Randstad. Beter Voor Dordt stelde hier eerder schriftelijke vragen over en vorige week werd dit besproken in de Drechtsteden.

Wethouder van de Burgt gaf aan dat in 2013 (t/m 3e kwartaal) 471 mensen door Baanbrekend Drechtsteden naar werk zijn geholpen, Beter Voor Dordt komt echter tot een andere rekensom op basis van de gegevens die tot nu toe bekend zijn gemaakt. De werkelijke uitstroom dankzij Baanbrekend naar regulier werk ligt daarbij substantieel lager.

⁷ www.dordrecht.net/nieuws/2013-11-11-12571-miljoenen-bespaard-op-uitkeringskosten.html

⁸ <http://www.dordrecht.net/nieuws/2013-11-10-12565-beter-voor-dordt-bvd-stelt-kritische-vragen-over-baanbrekend-drechtsteden.html>

6. Succesfactoren bij regionale samenwerking

Uit de interviews met vertegenwoordigers van regionale samenwerkingsverbanden en bestudering van diverse bronnen (Werkend Zwolle, z.d.) (Ministerie SZW, 2013) (vng, 2013) (Jansen, 2013) zijn de volgende factoren te definiëren die regionale samenwerking succesvol maken. Het zijn deels succesfactoren die gelden voor iedere vorm van samenwerking of projectmatig werken, maar hieronder worden ze toegelicht vanuit dit specifieke onderwerp.

6.1 Er is een enthousiaste trekker of projectleider, die zorgdraagt voor organisatie en voortgang. Bij 'Zwolle werkt', is er bijvoorbeeld een trekker van het VNG. Veluweportaal verzorgt dit voor de bij haar aangesloten bedrijven. Bij Brainport Talent centre is een centrum ingericht, dat de samenwerking vorm geeft, hierin participeren betaalde functionarissen. Bij Transfercentrum Maasland was de organisatie in handen gelegd van iemand van een extern bureau. Zonder een continue factor van deze trekker haken bedrijven af of raakt de samenwerking van de agenda.

6.2 Er is een concreet doel, dat op korte termijn zichtbaar gerealiseerd kan worden. Als er een doel is gesteld om bijvoorbeeld een aantal mensen aan het werk te helpen, of om een werk naar werk situatie te creëren, dan is de vrijblijvendheid er uit en zijn partijen concreet aan de slag om deze doelen te halen. Als partijen een belang zien, is het makkelijker de samenwerking tot stand te brengen en te realiseren. Als er bijvoorbeeld in een gebied een vraag is op arbeidsmarktgebied, zoals bij Brainport, dan melden werkgevers zich en is de bereidheid te investeren aanwezig.

6.3 Er is vertrouwen tussen de deelnemers en men is enthousiast en betrokken. Als er geen vertrouwen is tussen de deelnemers is er ook geen bereidheid informatie uit te wisselen en bestanden aan derden ter beschikking te stellen. Dan komt een ieder op voor zijn eigen belang en is er geen draagvlak voor het gemeenschappelijk doel. Dit noemen alle geïnterviewden, maar komt ook voort uit startbijeenkomsten van de arbeidsmarktregio's (Noord Holland Noord, 2014) (RPA Haaglanden, 2013). Alleen als men actief deelneemt en achter de doelstellingen staat kunnen er resultaten geboekt worden. Het alternatief is dat bedrijven of andere deelnemers toch weer via de eigen kanalen verder gaan.

6.4 Het is duidelijk hoe het project gefinancierd wordt. Er zijn voor projecten subsidies beschikbaar. Zo maakt bijvoorbeeld Talentregio⁹, waar 11 gemeenten rond Dalfsen en Ommen zich in verenigd hebben, gebruik van een Europese subsidie. Maar ook in Nederland zijn gelden beschikbaar, bijvoorbeeld voor het ontsluiten van het werkzoekenden bestand, of voor samenwerkingsverbanden om banen te creëren. Daarnaast kan er van deelnemers een bijdrage gevraagd worden. Dit heeft draagvlak als de deze deelnemers ook de toegevoegde waarde van de samenwerking ervaren. In het samenwerkingsverband 'Zwolle werkt' wordt een jaarlijkse bijdrage van de deelnemers gevraagd. Hiervan wordt dan de organisatie door VNG bekostigd.

Soms worden ook gelden betrokken uit het sociaal plan (transfercentrum Maasland) of wordt per bedrijf een deel van de gezamenlijke loonsom gevraagd. Ook bij Brainport Talent Centre betalen bedrijven gezamenlijk voor het in stand houden van dit centrum, met een professionele organisator

⁹ Bron <http://www.talentenregio.nl/over-talentenregio>

6.5 Er is duidelijkheid over regelingen, zoals sociale zekerheid en cao

Een van de belemmering bij samenwerking in de bemiddeling van werkzoekenden is de regelgeving. Als een werkzoekende erop achteruit gaat in de secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd in de cao zal hij minder bereidheid hebben van baan te veranderen. Hiervoor is het plan van de regionale cao in het leven geroepen. Een voortrekker hiervan is Ton Wilthagen, directeur van een onderzoeksinstituut van de Universiteit van Tilburg. Hij geeft aan dat sociale innovatie op het gebied van de arbeidsmarkt moet plaatsvinden met een balans tussen dynamiek, flexibiliteit en efficiency aan de ene kant en aan de andere kant sociale cohesie, bescherming en zekerheden. (Wilthagen, 2013) Zowel bij Brainport als bij Transfercentrum Maasland is er sprake van een regionale cao.

Voor werkgevers is de regelgeving rond mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt soms belemmerend, en is het een drempel om hier het bedrijf voor open te stellen.¹⁰ De AWWN heeft in april 2014 een pilot gestart binnen de regio IJsselvecht om bij bedrijven te inventariseren wat deze belemmeringen zijn en daarna een regelluwconcept op te stellen waarmee bedrijven als proef gaan werken. Als deze pilot slaagt wordt dit landelijk verder uitgerold.¹¹

¹⁰ Bron journaal RTL4 d.d. 13 mei 2014

¹¹ <http://www.awvn.nl/actueel/nieuws/regio-sociaal-akkoord-startsein-pilot-regelluw>

Slotwoord

Het onderzoek naar de succesfactoren van samenwerking op de arbeidsmarkt is tot stand gekomen door bestudering van bronnen op internet met aanvullende interviews met vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden. Het onderzoek heeft aangetoond dat er in Nederland verschillende samenwerkingsverbanden zijn die zich op verschillende manieren richten op het dichterbij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, of op duurzame inzetbaarheid binnen een branche of regio.

Dergelijke samenwerkingsverbanden kennen een aantal succesfactoren. Zo is het belangrijk dat de deelnemers de doeleinden duidelijk voor ogen hebben, een noodzaak voelen om in actie te komen en transparante afspraken hebben over financiering en regelingen waarvan men gebruik kan maken.

De samenwerkingsvormen nemen steeds meer toe, omdat de noodzaak gezien wordt door bedrijven en politiek om de handen in een te slaan en samen een beter resultaat te behalen ten behoeve van werkgevers en werkzoekenden.

Vanuit het Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid zullen wij deze ontwikkelingen blijven volgen en zo nodig vervolgonderzoek doen.

Zwolle, november 2014

Geciteerde werken

Bakx, M. (2013, december 6). *Op weg naar een regionale benadering van de arbeidsmarkt*. Opgehaald van misjabakx.nl: <http://misjabakx.nl/2013/12/06/op-weg-naar-een-regionale-benadering-van-de-arbeidsmarkt/>

Inspectie SZW. (2013, juli 11). *Regionale arbeidsmarkt: het moet nu echt meer samen*. Opgehaald van www.inspectieszw.nl:
https://www.inspectieszw.nl/actueel/nieuwsberichten/regionale_arbeidsmarkt__het_moet_nu_echt_meer_samen.aspx

Jansen, T. (2013). *Regionaal arbeidsmarktbeleid anno 2013*. Opgehaald van www.dewerkmarkt.nl:
<http://www.dewerkmarkt.nl/wat-zijn-de-kritische-succesfactoren-over-het-nieuwe-regionale-arbeidsmarktbeleid-van-het-sociaal-akkoord-3/#.UnEIZHCu6J0>

Kluytmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff uitgevers.

Knevelbaard, H. (2011). Werkend Zwolle ondersteunt bij matchen personeel. *Het Ondernemersbelang*, 20-21.

Knevelbaard, H. (week 38 2011). Werkend Zwolle ondersteunt bij matchen van personeel. *Het Ondernemersbelang*, 20-21. Opgehaald van www.werkendzwolle.nl.

Ministerie SZW. (2013). *Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Ministertie SZW.

Ministerie SZW. (2013, juli 12). *www.railsite.nl*. Opgehaald van 50 miljoen Europees geld om mensen aan het werk te helpen en houden: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/07/12/450-miljoen-europees-geld-om-mensen-aan-het-werk-te-helpen-en-te-houden.html>

Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijkrelaties. (2012). *Indeling in arbeidsmarktregio's*. Opgehaald van www.regioatlas.nl:
http://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen_indeling/t/arbeidsmarktregio_s

Noord Holland Noord. (2014). *Regio matchpoint: van werk naar werk in de regio*. Opgehaald van www.inspireertnln.nl: <http://www.inspireernhn.nl/initiatief/regio-matchpoint-%E2%80%93-van-werk-naar-werk-de-regio>

RPA Haaglanden. (2013). *Expertmeeting regionale arbeidsmarktaanpak*. Opgehaald van www.rpa-haaglanden.nl: <http://www.rpa-haaglanden.nl/index.php/nieuws-sp-25926/172-expertmeeting-regionale-arbeidsmarktaanpak>

Samen voor de klant. (2013). *Arbeidsmarktregio's*. Opgehaald van www.samenvoordeklant.nl:
<http://www.samenvoordeklant.nl/complementaire-dienstverlening/arbeidsmarktregios/>

vng. (2013). *Samenwerking op de arbeidsmarkt, praktijkvoorbeelden*. Opgehaald van www.vng.nl:
<http://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociale-zaken/samenwerken-op-de-arbeidsmarkt>

Werkend Zwolle. (z.d.). *Nut werkend Zwolle erkend*. Opgehaald van www.werkendzwolle.nl:
<http://www.werkendzwolle.nl/Nieuws/Nieuwsberichten/nieuwsdetails/tabid/99/ID/12/Default.aspx>

Wilthagen, p. d. (2013). *Social Innovation, Laat Nederland en Europa werken*. Tilburg: Universiteit Tilburg.

WZW. (2014, oktober). Het Gelders Arbeidsmarkt model. Arnhem.