

Voorwoord

It's a wrap...vier en een half jaar studie zitten er op!

Mijn eerste dag, ik weet het nog heel goed. Voor het eerst sinds tien jaar stond ik weer in een kantine van een school. Symbolisch kreeg ik een calculator overhandigd met een mooie sticker van de HS Zuyd erop. Ik kon gaan beginnen.

Maar waar begon ik eigenlijk aan? In een soort van opwelling had ik besloten dat het tijd was om mezelf verder te ontwikkelen. Na een avond zoeken op internet heb ik mij, zonder veel research te hebben verricht, ingeschreven voor deze deeltijdopleiding. Ik was werkzaam als vestigingsmanager bij een uitzendbureau en de beknopte informatie over de opleiding leek aan te sluiten bij mijn werkveld...ik ging wel even mijn HBO diploma halen!

In het dagelijks leven ben ik erg nieuwsgierig naar het hoe en waarom. Waarom maken mensen de keuzes die ze maken? Waarom maken bedrijven de keuzes die ze maken en op basis van welke informatie maken ze deze keuzes? Het duurde slechts één major. Na tien weken was ik al in de ban van het studeren en mijn leergierigheid werd al snel mijn valkuil. Ik dook in de literatuur, stelde veel vragen tijdens de colleges (heel veel vragen) en sloot mijn tentamens steeds af met mooie cijfers. Wat heb ik veel energie gestoken in deze afgelopen vier en een half jaar.

Dit resultaat had ik niet kunnen behalen zonder de hulp van veel lieve mensen om mij heen. Mijn moeder heeft twee jaar lang, twee avonden per week, haar kleinkinderen te logeren gehad want mama moest naar school. Mijn vriend heeft avonden mijn lieve dochters geholpen met het huiswerk want mama had haar eigen huiswerk. Mijn lieve meiden, Jenna en Nikki, hebben mama vaak moeten missen op die momenten dat ze leuke dingen wilde doen. Tegen die lieve mensen wil ik zeggen "bedankt". En meiden...mama heeft weer tijd, we gaan de leuke dingen inhalen!

Een bijzonder bedankje gaat uit naar mijn ProLabor collega's. In april 2013 ben ik jullie team komen versterken. Jullie wisten toen nog niet dat ik een jaar later een beroep moest doen op jullie flexibiliteit om zo nu en dan wat werk van mij uit handen te nemen. Ik kreeg meer dan dat. Jullie toonden keer op keer interesse in, en begrip voor, mijn drukke afstudeerperiode. Jullie waren nooit te druk om mijn vragen te beantwoorden en juist in die week dat ik het zo moeilijk had stonden jullie klaar met een lief "opbeurend" verrassingspakket. Dankjewel!

Dit is dan mijn scriptie. Hoe druk de laatste vijf maanden ook waren, ik heb genoten van de energie, de kennis en het vertrouwen in mezelf dat ik er iets moois van ging maken. Ik vond het een bijzonder interessante zoektocht en heb, ondanks de vele moeilijke momenten, enorm veel plezier beleefd aan het schrijven ervan.

Ik wens je veel plezier met lezen.

Ramona Corvers

Management samenvatting

Nederland verandert langzaam van een klassieke verzorgingsstaat in een participatiesamenleving. Een belangrijk verschijnsel in deze verandering is de verschuiving van verantwoordelijkheden. De overheid bijvoorbeeld, decentraliseert drie belangrijke overheidstaken: De Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdzorg en De Participatiewet. Naast deze decentralisaties kent Nederland nog andere ontwikkelingen die deze transformatie zichtbaar maken. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil met de aanpassingen in de Wet Werk en Zekerheid, onder andere, het verschil tussen flexibele- en vaste krachten terugdringen. Naast een verkorting van de ketenregeling worden tevens wijzigingen in het ontslagrecht doorgevoerd. Verder verschuift in de Wet Beperking Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid Vangnetters (ook wel Modernisering Ziektewet genoemd) de verantwoordelijkheid voor instroom van tijdelijke medewerkers in de Ziektewet terug naar werkgevers. Werkgevers gaan de kosten dragen voor tijdelijke medewerkers die ziek uit dienst gaan of binnen 28 dagen na uitdiensttreding een Ziektewetuitkering aanvragen. Concreet betekent dit dat de premie van 2014 met een terugwerkende kracht van twee jaar wordt berekend. Daarnaast krijgen ze ook de re-integratie verplichting van deze werknemers opgelegd. Dan is er nog De Participatiewet. Deze wet verschuift de verantwoordelijkheid van arbeidsmarkttoeleiding van diverse doelgroepen naar de gemeentelijke Sociale Dienst. Vanaf 1 januari 2015 wordt hun doelgroep uitgebreid met WSW-ers (Wet Sociale Werkvoorziening) en Wajongers (Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten).

ProLabor B.V. ontwikkelt, sinds haar ontstaan zeven jaar geleden, werkgelegenheidsprojecten en individuele bemiddelingstrajecten waarbij de personele behoefte van haar opdrachtgever voorop staat. De vraag van de klant is het uitgangspunt en de behoefte wordt ingevuld met kandidaten uit een mix van doelgroepen (voornamelijk WW-ers en WWB-ers). Gezien de samenwerkingsverbanden in het domein Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben bovenstaande juridische ontwikkelingen gevolgen voor de samenwerking met de volgende stakeholders van ProLabor: Werkgevers, kandidaten, gemeentelijke Sociale Dienst, UWV-Werkbedrijf en netwerkorganisatie Podium24. Het grootste gevolg van de Wet Werk en Zekerheid is de averechtse reactie op de bedoeling van deze wetwijziging. Werkgevers gaan op zoek naar alternatieve opties om de aanpassingen in de wet te omzeilen. Een concreet gevolg hiervan is dat de vraag naar uitzendopdrachten bij ProLabor gaat toenemen. Ook de Modernisering Ziektewet kent zijn gevolgen. Werkgevers willen het risico van een verhoogde premie niet lopen en gaan tijdelijke medewerkers steeds meer onderbrengen bij intermediairs als ProLabor. De Participatiewet kent met name in de driehoeksverhouding gemeentelijke Sociale Dienst, UWV en Podium24 de grootste gevolgen. Podium24, in het leven geroepen om de markt van vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, dient als voorportaal de werkgeversvraag op te halen en deze in te vullen via de aangesloten partners, waaronder ProLabor, MTB Maastricht, de gemeentelijke Sociale Dienst en UWV-Werkbedrijf. Deze gevolgen verhogen de gezamenlijke ambitie van de stakeholders. Deze zijn allen van mening dat de toekomstige samenwerking geïntensiveerd dient te worden.

Voor ProLabor komen er kansen voor het zojuist opgestarte uitzendbureau. Wanneer de ondersteunende processen zijn geoptimaliseerd kan ProLabor profiteren van de kansen die haar worden geboden. ProLabor kan haar dienstverlening professionaliseren door als strategische partner werkgevers goed te kunnen adviseren. ProLabor wordt een specialist in haar vakgebied, is goed op de hoogte van actuele ontwikkelingen en zoekt de kansen in de niches uit de markt. ProLabor kan juist in deze tijd haar toegevoegde waarde tonen. Een tijd waarin zowel ProLabor als haar stakeholders min of meer laveren tussen de (on)mogelijkheden van de juridische ontwikkelingen. ProLabor weet met haar gespecialiseerd team haar wegen te bewandelen en kan desondanks vast blijven houden aan haar missie en haar visie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding onderzoek.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Onderzoeksvragen	9
1.5 Opbouw van de scriptie	10
2. Theoretische achtergrond	11
2.1 ProLabor	11
2.2 Macro Economische ontwikkelingen.....	13
2.2.1 Juridische ontwikkelingen anno 2014	13
A) Wet Werk en Zekerheid (BW 7, Titel 10 Arbeidsovereenkomst)	13
B) Modernisering Ziektewet (BEZEVA).....	15
C) De Participatiewet (2015)	16
2.2.2 Samenvatting Macro Economische Ontwikkelingen	17
2.3 ProLabor in het centrum	19
2.3.1 Stakeholder: Werkgevers	19
2.3.2 Stakeholder: Kandidaat	20
2.3.3 Stakeholder: GSD & UWV.....	20
2.3.4 Stakeholder: Podium24	21
2.3.5 Rol, investering en invloed ProLabor	22
2.4 SWOT Analyse.....	23
2.5 Conclusie	24
3. Theoretisch kader	25
3.1 Wat is samenwerken?	25
3.1.1. Vormen van samenwerking.....	25
3.1.2. Fasen samenwerking.....	27
3.1.3. Interpretatie samenwerking	27
3.2 Model voor evaluatie samenwerkingsverbanden	28
3.2.1. Het sjabloon: de kwaliteitscirkel van Deming	28
Afbeelding 5: Activiteiten Kwaliteitscirkel William-Edwards Deming	
3.2.2. Het evaluatiemodel in beeld	28
3.3 Conclusie	29
4. Onderzoek verantwoording	30

4.1 Methodologie.....	30
4.1.1 Deskresearch	30
4.1.2 Enquêtes (werkgevers & kandidaten)	32
4.1.3 Diepte-interviews (GSD, UWV, Podium24)	33
4.1.4 Groepsinterview (ProLabor)	33
4.1.5 Betrouwbaarheid en validiteit	33
4.2 Resultaten onderzoek	34
4.2.2 Wat is de veranderende context en wat is er gebeurd?	36
4.2.3 Stap 2: Meervoudig kijken naar de samenwerking	38
5. Conclusie.....	40
5.1 Belang van een gedeelde ambitie	40
5.2 Belangen in een samenwerkingsverband	41
5.3 Interpersoonlijke aspecten (relaties)	42
5.4 De professionele organisatie (inrichting).....	42
5.5 Vormgeving samenwerkingsproces (proces)	43
5.5 Stap 4: Komen tot de kern van de situatie of het probleem.....	43
6. De koers naar optimalisering	45
Afsluitend	48
Beantwoording probleemstelling	49
Literatuur	50
Bijlagen.....	51

1. Inleiding

"Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving."

Koning Willem-Alexander; Prinsjesdag 2013 (17 september 2013)¹

In de troonrede van 17 september 2013 heeft Koning Willem-Alexander een belangrijke ontwikkeling genoemd: De klassieke verzorgingsstaat transformeert naar een participatiesamenleving.

Sindsdien wordt er veel gediscussieerd over wat die participatiesamenleving inhoudt (Wiebusch & Moulijn, 2013).² Duidelijk is dat deze uitspraak de koers van Nederland goed weer geeft. Nederland verschuift langzaam van een klassieke verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. Het startsein is gegeven maar wat houdt deze verschuiving nu in, en voor wie?

In de uitspraak van Koning Willem-Alexander wordt het al aangehaald: "Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen..." De transformatie naar een participatiesamenleving is min of meer het gevolg van de overheidstekorten. Iedereen zal hier zijn steentje aan dienen bij te dragen.

Met de invoering van een aantal wetten en wetsvoorstellen betreffende het arbeidsrecht en het sociaal zekerheidsstelsel, zijn de eerste stappen in deze transformatie gezet. Deze juridische ontwikkelingen zijn:

- Wet Werk en Zekerheid (wetsvoorstel ingediend bij Eerste Kamer op 18 februari 2014, plenaire vergadering Eerste Kamer staat gepland op 3 juni 2014);
- Wet Beperking Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid Vangnetters (ingevoerde wet per 1 januari 2013, ook wel Modernisering Ziektewet genoemd);
- De Participatiewet (wetsvoorstel ter vervanging van het ingediende wetsvoorstel Wet Werk naar Vermogen, ingediend bij Eerste Kamer op 20 februari 2014, ingangsdatum wet 1 januari 2015, plenaire vergadering Eerste Kamer staat gepland op 24 juni 2014).

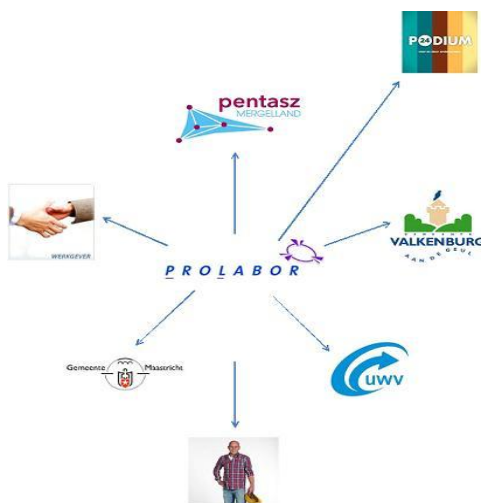
De transformatie brengt hoe dat ook substantiële veranderingen met zich mee voor diegene, die op welke manier dan ook, in aanraking komen met de gevolgen van bovenstaande juridische ontwikkelingen. Gezien de context van deze aanpassingen kan worden gesteld dat iedereen in Nederland de gevolgen zal gaan ondervinden.

¹ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>

² Literatuurstudie t.b.v. Wmo-battle: Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving (Wiebusch & Moulijn 2013)

1.1 Aanleiding onderzoek

ProLabor B.V. (hierna te noemen: ProLabor) ontwikkelt werkgelegenheidsprojecten waarbij ze zich in het beantwoorden van de personele behoefte van haar opdrachtgevers, richt op een mix van doelgroepen. Tot deze doelgroep behoren voornamelijk mensen *met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Hierbij kan worden gedacht aan mensen met een gemeentelijke uitkering (bijstandsuitkering: WWB) en mensen met een uitkering van het UWV (WW-uitkering). De projecten ontstaan vanuit de vraag van het bedrijfsleven (de opdrachtgevers ofwel werkgevers). De invulling en uitvoering wordt, in samenwerking met diverse partijen, door ProLabor vormgegeven.



Afbeelding 1: Overzicht stakeholders

Bij de uitvoering van haar projecten staat allereerst de **werkgever** (opdrachtgever) centraal. Zijn personele vraag wordt door ProLabor ingevuld met **kandidaten** uit de bovengenoemde doelgroep. Aangezien deze kandidaten in de meeste gevallen een uitkering ontvangen, werkt ProLabor veel samen met de **Gemeentelijke Sociale Dienst** en het **UWV-Werkbedrijf**. Hierin werkt ProLabor vooral nauw samen met de Sociale Dienst van de gemeenten Maastricht, Valkenburg en Sociale Dienst Pentasz³. Daarnaast is ProLabor als backoffice partij gelieerd aan netwerkorganisatie **Podium24** welke, in de aanloop op de voorbereidingen van De Participatiewet, is opgericht om de markt van vraag & aanbod dichter bij elkaar te brengen. Alle genoemde partijen hebben ieder hun eigen belangen in een succesvolle afronding van de projecten van ProLabor. In deze scriptie worden deze partijen dan ook “stakeholders” genoemd. Na deze korte inleiding onderscheidt ProLabor onderstaande stakeholders:

- 1) **Werkgevers (het bedrijfsleven ofwel opdrachtgevers);**
- 2) **Kandidaten (doelgroep);**
- 3) **Het UWV-Werkbedrijf (UWV);**
- 4) **Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD);**
- 5) **Podium24**

Een organisatie als ProLabor, die in haar dagelijkse werkzaamheden afhankelijk is van de samenwerking met bovengenoemde partijen, zal direct de gevolgen gaan ondervinden van deze transformatie. Deze transformatie die onder andere tot uiting komt in nieuwe wetten en voorstellen tot wetswijzigingen heeft namelijk voor elk van bovenstaande stakeholders specifieke gevolgen.

³ Pentasz Mergelland is de regionale sociale dienst van vier gemeenten in Zuid-Limburg. Het betreft de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Meerssen en Vaals

Voorbereidingen op juridische ontwikkelingen

Ter voorbereiding op de wijzigingen in de Wet Werk en Zekerheid, en dan met name de op handen zijnde wijziging in de ketenregeling⁴, heeft ProLabor eind 2013 een uitzendlicentie aangevraagd. Tot die tijd was het voor ProLabor alleen mogelijk om individuele bemiddelingen en/of verlengingen aan te bieden in een detacheringsvorm waarbij de kandidaat direct in dienst trad bij ProLabor. Hierbij diende ProLabor zich te houden aan de ketenregeling waarbij het slechts mogelijk was om drie tijdelijke contracten te bieden, in drie jaar tijd. Met het nieuwe wetsvoorstel zou dit gereduceerd worden naar drie tijdelijke contracten in twee jaar tijd. Dit wetsvoorstel stond haaks op de visie van ProLabor. Deze zegt namelijk dat het toekomstperspectief van haar kandidaten in het vizier dient te worden gehouden. De verwachting was dat kandidaten van ProLabor, die vaak meer tijd nodig hebben om een volwaardig medewerker te worden, juist eerder op straat belanden.

Met de uitzendlicentie kan ProLabor conform CAO NBBU een onbepaald aantal contracten bieden binnen een periode van twee en een half jaar⁵. ProLabor hoopt haar opdrachtgever hierdoor te kunnen ondersteunen in zijn mogelijke wens naar flexibiliteit. Sinds januari 2014 is ProLabor officieel lid van de Nederlandse Bond voor Bemiddelings-Uitzendondernemingen (NBBU) en heeft daarmee geanticipeerd op de gevolgen van dit wetsvoorstel voor haar belangrijkste stakeholder: de werkgever. De uitzendlicentie biedt niet alleen voor haar opdrachtgevers nieuwe mogelijkheden, het kan ook kansen bieden in de samenwerking met haar overige stakeholders.

De insteek van mijn scriptie, in januari 2014, was om deze samenwerkingsverbanden te gaan onderzoeken. Uitgangspunt hierbij was de verandering van de ketenregeling. Tijdens het opstellen van mijn plan van aanpak dienden zich echter in een rap tempo de gevolgen aan van nog twee belangrijke juridische ontwikkelingen; Wet Beperking Ziekteverzuim Vangnetters (Modernisering Ziektewet) en De Participatiewet. Deze ontwikkelingen zijn direct van invloed op de bestaande samenwerkingsverbanden en zijn derhalve, alsnog opgenomen als te onderzoeken factoren in mijn onderzoek.

De drie juridische ontwikkelingen die in dit onderzoek centraal staan zijn:

Wet Werk en Zekerheid

Dit wetsvoorstel heeft tot doel het arbeidsrecht aan te passen aan veranderende arbeidsverhoudingen in de samenleving. Het Kabinet Rutte II streeft naar een nieuw evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt, waarbij tweedeling op de arbeidsmarkt tussen mensen met een vaste baan en flexwerkers wordt verminderd. Werkzekerheid moet, in plaats van baanzekerheid, het overkoepelende uitgangspunt van het hedendaagse arbeidsmarktbeleid worden. Het wetsvoorstel geeft vorm aan afspraken in het Regeerakkoord, het Sociaal Akkoord 2013 en de Begrotingsafspraken 2014. De Wet Werk en Zekerheid regelt de hervorming van het ontslagrecht en de WW en is onder andere bedoeld om de positie van flexwerkers te beschermen.⁶

Modernisering Ziektewet (BEZEVA)

In 2013 is de Wet Beperking Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid Vangnetters ingevoerd. Deze wet wordt ook wel Modernisering Ziektewet genoemd. De wet houdt in dat een werkgever vanaf 1 januari 2014 (met terugwerkende kracht) via een nieuwe gedifferentieerde premie gaat bijdragen aan uitkeringen vanuit de Ziektewet (ZW) aan flexwerkers. ZW-uitkeringen die vanaf 2012 aan flexwerkers zijn uitbetaald na het einde van hun dienstverband, worden vanaf 2014 doorbelast in de gedifferentieerde premie Werkhervattingskas (Whk).

⁴ Burgerlijk Wetboek, Boek 7, artikel 668a

⁵ Ten tijde van dit onderzoek is deze periode teruggebracht naar 1,5 jaar; ingangsdatum 1 juli 2014.

⁶ http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33818_wet_werk_en_zekerheid

De Participatiewet (2015)

De invoering van De Participatiewet is, naast de Jeugdzorg en Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), een van de drie overheidstaken die de overheid decentraliseert. Deze vorm van decentralisatie zorgt ervoor dat gemeenten samen met sociale partners werkbedrijven oprichten om mensen in de bijstand of met een arbeidsbeperking te helpen bij het toeleiden naar een baan. Werkgevers en overheid stellen zich samen garant voor 125.000 extra banen in 2026.⁷

1.2 Probleemstelling

ProLabor wil meer onderzoek doen naar de gevolgen van de drie hiervoor genoemde juridische ontwikkelingen voor haar stakeholders. Onderzoek moet uitwijzen wat deze gevolgen concreet inhouden en op welke manier ProLabor hierop kan inspringen om haar bedrijfsvoering te continueren, op een dusdanige wijze dat de missie en de visie gewaarborgd blijven. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke gevolgen hebben de drie juridische ontwikkelingen: Wet Werk en Zekerheid, Modernisering Ziektewet en De Participatiewet voor de stakeholders van ProLabor in Limburg en welke invloed hebben deze gevolgen op de samenwerkingsverbanden én de bedrijfsvoering van ProLabor?”

1.3 Doelstelling

Door middel van dit onderzoek zal aan de hand van de resultaten gezien kunnen worden welke gevolgen de genoemde juridische ontwikkelingen hebben voor de stakeholders van ProLabor. Door deze resultaten te vertalen naar mogelijke consequenties voor de samenwerking met deze stakeholders, kan ProLabor uiteindelijk haar strategie bepalen.

1.4 Onderzoeksvragen

De focus van deze scriptie ligt op het onderzoeken van de gevolgen van de drie benoemde juridische ontwikkelingen voor de samenwerkingsverbanden met de stakeholders. Om het onderzoek zo compleet mogelijk te maken, en verder aan te scherpen, wordt de probleemstelling beantwoord en onderverdeeld in zes onderzoeksvragen:

- 1) Wat is de rol van de stakeholders binnen de huidige samenwerkingsverbanden?

Na beantwoording van deze vraag is duidelijk wat de rol van elke stakeholder is binnen de huidige samenwerkingsverbanden. Hoe dragen zij bij aan de samenwerking en welke invloed oefenen ze uit binnen deze samenwerking?

- 2) Wat zegt de literatuur over de drie juridische ontwikkelingen?

Wat houden de benoemde wetten en wetswijzigingen in en wat zijn de belangrijkste verschillen ten opzichte van de huidige situatie?

⁷ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking.html>

3) Wat zegt de literatuur over het onderwerp “samenwerkingsverbanden”?

Welke modellen en theorieën bestaan er over het onderwerp samenwerkingsverbanden. Wat is samenwerken en hoe wordt samenwerken vormgegeven?

4) Wat zijn de gevolgen van de juridische ontwikkelingen voor de stakeholders en wat betekent dit volgens de stakeholders voor de samenwerkingsverbanden?

Welke gevolgen hebben de juridische ontwikkelingen voor de stakeholders? Zijn de gevolgen al in kaart gebracht en heeft men misschien al actie ondernomen op deze gevolgen? Welke consequenties hebben deze juridische ontwikkelingen, volgens de stakeholders, op de huidige samenwerkingsverbanden?

Wat betekenen de gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid voor ProLabor en haar zojuist opgestarte uitzendbureau? Welke gevolgen kleven er aan de Modernisering Ziektewet? Hoe kan ProLabor haar stakeholders hierbij ondersteunen en wat is hun behoefte hierin? Wat betekent De Participatiewet voor de samenwerking met de stakeholders? Waar verschuiven de verantwoordelijkheden en welke consequenties zijn hieraan gekoppeld?

5) Wat is het effect van de onderzoeksresultaten op de huidige samenwerkingsverbanden?

Wat houden de gevolgen in voor de samenwerking? Zitten de stakeholders op een lijn en delen ze nog steeds dezelfde ambitie?

6) Hoe kan ProLabor deze effecten succesvol integreren in haar beleidsvoering?

Wat zeggen de resultaten en welke invloed hebben deze op de bedrijfsvoering? Welke concrete stappen moet ProLabor nemen om het beleid af te stemmen op de mogelijkheden die de samenwerking biedt?

1.5 Opbouw van de scriptie

Na de reeds aan bod gekomen inleiding volgt een introductie in het werkveld van ProLabor en de van toepassing zijnde samenwerkingsverbanden. Hierbij wordt specifiek dieper ingegaan op de inhoud van de benoemde juridische ontwikkelingen. De resultaten van de externe- & interne analyse worden aan het eind van hoofdstuk twee, samengevat in een SWOT-analyse.

Vervolgens wordt de term “samenwerkingsverbanden” theoretisch toegelicht. Hierna worden zowel de methodologie als de resultaten van de diverse onderzoeksmethoden uitgelegd waarna de resultaten worden afgezet tegen de vergaarde informatie over de onderwerpen “juridische ontwikkelingen en samenwerkingsverbanden”. De scriptie wordt afgesloten met een concreet advies voor opdrachtgever ProLabor. Dit advies wordt vervolgens vertaald naar een implementatieplan.

De onderzoeksvragen worden beantwoord op grond van wetenschappelijke artikelen, online publicaties, interviews met professionals en literatuurstudie (zie bijgevoegde literatuurlijst).

2. Theoretische achtergrond

“Wat is de rol van de stakeholders binnen de huidige samenwerkingsverbanden”.

“Wat zegt de literatuur over de drie juridische ontwikkelingen”?

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen. Na een korte introductie van ProLabor wordt het werkveld theoretisch toegelicht aan de hand van actuele macro economische ontwikkelingen waarbij de politiek juridische ontwikkelingen centraal staan. Vervolgens wordt inzicht gegeven in de rol, de geleverde investeringen en de mate van invloed van elk van de genoemde stakeholders. Het hoofdstuk wordt schematisch samengevat in een SWOT-analyse en afgesloten met een conclusie.

2.1 ProLabor

Als 100% dochter van MTB Maastricht is ProLabor, op verzoek van de gemeente Maastricht, medio 2007 opgericht om invulling te geven aan activiteiten rond de 5% regeling: Social Return (Zie bijlage 1, pag. 52). In deze opstartfase heeft ProLabor diverse werkgelegenheidsprojecten opgestart. ProLabor heeft zich vanaf dat moment op natuurlijke wijze ontwikkeld tot een serieuze partner op het gebied van arbeidsmarktontwikkeling voor projecten op uitvoerend niveau⁸ in de regio Maastricht-Mergelland.⁹

Voor een uitgebreide toelichting op MTB Maastricht, wordt verwezen naar bijlage 2, pag. 53.



Afbeelding 2: Team ProLabor (maart 2014)

Positionering ProLabor

ProLabor werkt vanuit de vraag van de markt; de personele behoefte van de werkgever. ProLabor inventariseert zijn vraag en komt met een passend projectplan. In dit plan wordt een voorstel uitgewerkt voor elke fase die een werkgelegenheidsproject kent: Promotionele activiteiten, werving & selectie, inrichten opleidingsbehoefte op maat, intensiteit van begeleiding, uitbesteden werkgeversrisico door gebruikmaking van detachering via ProLabor en het leveren van nazorg wanneer de fase voor uitstroom is aangebroken (doelstelling werkgelegenheidsprojecten ProLabor).

⁸ Uitvoerend niveau: Functies maximaal op MBO2-niveau

⁹ FMA 2010, 'Strategy' / Mike Reneman: Strategie ProLabor 2010-2013

Elk project is maatwerk en vereist een andere aanpak wanneer het gaat om de begeleidingsintensiteit of het invulling geven aan opleiding (indien nodig). In samenwerking met werkgevers, het UWV en de Gemeentelijke Sociale Dienst (hierna te noemen: GSD) ontwikkelt en creëert ProLabor kansen voor met name mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij richt ProLabor zich op projecten voor banen op uitvoerend niveau.

Voor een compleet overzicht van het dienstenportfolio wordt verwezen naar bijlage 3, pag. 55.

UWV: Waar in deze scriptie gesproken wordt over het UWV, wordt bedoeld het UWV-Werkbedrijf, mits expliciet een andere invulling wordt omschreven.

GSD: Waar in deze scriptie gesproken wordt over de GSD, wordt bedoeld de gemeentelijke Sociale Diensten. Hierin zijn opgenomen: Gemeentelijke Sociale Dienst Maastricht; Valkenburg; Pentasz gemeenten (Gulpen-Wittem, Eijsden-Margraten, Vaals, Meerssen)

Uitzendlicentie (sinds 01-01-2014)

Ter voorbereiding op de aangekondigde wijzigingen in de Wet Werk en Zekerheid heeft ProLabor eind 2013 een uitzendlicentie aangevraagd (zie § 1.1). Sinds januari 2014 is ProLabor officieel lid van de Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU). Binnen het team is er een projectleider aangesteld die handen en voeten geeft aan de implementatie van deze uitzendformule. Hierbij kan gedacht worden aan het uitbreiden van het contractenhuis, het opzetten van de salarisverwerking voor de uitzendkrachten en het inrichten van de softwaresystemen. Op dit moment is de projectleider tevens belast met de operationele werkzaamheden, zoals het opmaken en ondertekenen van contracten, het voorbereiden van de salarismutaties en het beantwoorden van de vragen van uitzendkrachten. Het streven is om deze laatste werkzaamheden onder te brengen bij een projectmedewerker. De projectleider houdt dan nog enkel en alleen de regie op de operationele zaken en is daarnaast belast met acquisitie en doorontwikkeling van de dienst uitzenden.

Missie

ProLabor ontwikkelt maatschappelijk innovatieve projecten op maat, voor vacatures op uitvoerend niveau, waarbij de vraag van het bedrijfsleven altijd het vertrekpunt is.

Visie

Ontwikkeling van mensen staat centraal. Door talenten te benutten en kansen te creëren worden deelnemers onmisbaar voor onze opdrachtgevers. ProLabor bestaat uit een team van gedreven medewerkers met visie, die zowel het belang van de opdrachtgever als ook het toekomstperspectief op de arbeidsmarkt van de deelnemer in hun vizier houden.

Team ProLabor

Team ProLabor bestaat uit een manager die rapporteert aan de Unitmanager “extern werken”. De manager stuurt binnen het team zes projectleiders, twee trainers en één backoffice medewerker aan.

Domein ProLabor

ProLabor acteert binnen het domein van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Alle ontwikkelingen die zich binnen dit domein afspelen zijn direct van invloed op zowel de werkwijze van ProLabor als ook de samenwerkingsverbanden met de genoemde stakeholders.

Voor een uitgewerkte interne analyse wordt verwezen naar bijlage 4, pag. 57.

2.2 Macro Economische ontwikkelingen

*Voorwoord Kennisagenda (2013)*¹⁰ “Nederland staat de komende jaren voor een aantal grote sociale en economische uitdagingen. De financiële crisis heeft zich verdiept tot een Europese schulden crisis en beïnvloedt de economische ontwikkeling negatief. Het overheidsbeleid moet daarop inspringen: het moet zuiniger en doelmatiger. Op belangrijke terreinen zijn ook stappen voorwaarts mogelijk: in de handhaving van het beleid en in de ordening van de arbeidsmarkt. Tegelijk verandert de beleidsomgeving in rap tempo. De voor Nederland zo belangrijke wereldmarkt is in beweging. Nederland vergrijst maar wel met een steeds beter opgeleide beroepsbevolking. De arbeidsverhoudingen schuiven.”

Deze kennisagenda, opgesteld door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna te noemen Ministerie van SZW), bevat een inventarisatie van de meest fundamentele ontwikkelingen in de samenleving en geeft de grootste uitdagingen van het Ministerie van SZW weer. Het voorwoord van deze kennisagenda dient in dit onderzoek als kader waarin, binnen de DESTEP-Analyse (bijlage 5, pag. 59) de belangrijkste omgevingsfactoren zijn opgenomen.

2.2.1 Juridische ontwikkelingen anno 2014

In dit onderzoek staan drie juridische ontwikkelingen centraal. De gevolgen van deze ontwikkelingen bepalen uiteindelijk de koers van de samenwerking met de stakeholders. In deze paragraaf wordt toegelicht wat deze juridische ontwikkelingen, wettelijk, inhouden. In § 2.2.2 wordt vervolgens een samenvatting gegeven van alle macro-economische ontwikkelingen binnen het domein SZW waarvan de ontwikkelingen uit deze paragraaf deel uitmaken.

A) Wet Werk en Zekerheid (BW 7, Titel 10 Arbeidsovereenkomst)

Wetsvoorstel ingediend bij Eerste Kamer op 18 februari 2014), tot wijziging van verschillende wetten in verband met:

- 1) De hervorming van het ontslagrecht;
- 2) Wijziging van de rechtspositie van flexwerkers;
- 3) Wijziging van verschillende wetten in verband met het aanpassen van de Werkloosheidswet.¹¹

Concrete wijzigingen:

Kortere ketenregeling -> De periode dat een werkgever tijdelijke contracten mag geven wordt beperkt van drie naar twee jaar (maximaal drie tijdelijke contracten). De opvolgingsperiode gaat van drie naar zes maanden. Om de keten te doorbreken moet de werknemer dus minimaal een half jaar uit dienst. Geldig vanaf 1 juli 2015 voor nieuwe contracten.

Ontslagrecht -> Voor iedereen geldt vanaf 1 juli 2015 dezelfde ontslagprocedure. Ontslag om bedrijfseconomische reden en na langdurige arbeidsongeschiktheid loopt via het UWV, ontslag om persoonlijke redenen (arbeidsconflict) gaat via de kantonrechter. Voor het bepalen van de hoogte van de ontslagvergoeding geldt niet langer de kantonrechttersformule, maar een meer sobere transitievergoeding.

¹⁰ Kennisagenda 2013, uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken (brochure)

¹¹ Eijnden, L. van den, Jellinghaus, S. en Maarsen, P. (2014). *Wet Werk en Zekerheid: Over het nieuwe arbeidsrecht*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Geen proeftijd -> In tijdelijke contracten van maximaal zes maanden mag vanaf 1 juli 2014 geen proeftijd meer worden opgenomen. Dat geldt ook voor een opvolgend contract.

Geen concurrentiebeding-> In tijdelijke contracten mag men vanaf 1 juli 2014 alleen bij bijzondere omstandigheden een concurrentiebeding opnemen.

Aanzegtermijn een maand-> Bij contracten voor een bepaalde tijd van zes maanden of langer moet de werkgever vanaf 1 juli 2014 uiterlijk één maand voor het einde van het contract schriftelijk aan de werknemer laten weten of hij het contract wel of niet verlengt.

Werkloosheidsregelingen (WW) -> Verkorting van de maximale duur van de Werkloosheidswet (WW) van 38 maanden naar 24 maanden (Art. 42d). Dit wordt gefaseerd doorgevoerd van 2016-2019.¹²

Voor een uitgebreide toelichting op de wijzigingen in de Wet Werk en Zekerheid wordt verwezen naar de politiek juridische factoren uit de DESTEP-analyse (bijlage 5, pag. 59).

Actueel

Op 13 januari 2014 schrijft de NBBU een brief aan de Tweede Kamer om aandacht voor haar standpunt te vragen: "NBBU-leden zenden jaarlijks 180.000 uitzendkrachten 130 weken flexibel uit. Met de invoering van de Wet werk en zekerheid wordt dit ingeperkt tot maximaal 78 weken. Dit betekent dat een groot deel van de 180.000 uitzendkrachten na anderhalf jaar zonder werk komt te zitten. In de huidige conjunctuur zijn opdrachtgevers vaak niet in staat om vaste contracten met werknemers aan te gaan, laat staan langdurige afspraken te maken over de werkzaamheden van hun ingeleende uitzendkrachten."¹³

Op 15 april 2014 verschijnt op website www.dirkzwagerarbeidsrecht.nl een artikel waarin wordt gepubliceerd dat het ONL voor ondernemers¹⁴ op internet een petitie is gestart tegen de Wet Werk en Zekerheid. Ondernemers roepen de Eerste Kamer op de Wet Werk en Zekerheid te verwerpen. De Wet Werk en Zekerheid wordt door ondernemers niet ervaren als een versoepeling. Een kritiekpunt hierbij is dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de omvang van werkgevers, zoals met kleine ondernemers of starters.¹⁵

Zeer recent nog, op 5 mei 2014 meldt www.rendement.nl dat de Wet Werk en Zekerheid gewoon per 1 juli 2014 ingaat: "Het wetsvoorstel voor de Wet werk en zekerheid ontving veel kritiek van de Vereniging van Arbeidsrecht Advocaten Nederland (VAAN). Mede daardoor vroeg de Eerste Kamer om uitstel van de onderdelen die al moeten ingaan per 1 juli 2014. Minister Asscher vindt dat niet nodig, maar dient wel een reparatiewet in ter verbetering van de Wet werk en zekerheid."¹⁶

Samenvattend

In Nederland is er veel discussie ontstaan naar aanleiding van deze wetswijziging. Over het algemeen wordt in twijfel getrokken dat het onderscheid tussen vaste en flexibele medewerkers kleiner wordt. Vooral kleine ondernemers vinden dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van werkgevers en ook branche organisaties voorzien een vroegtijdige uitval van flexkrachten. Dat het onderwerp veel stof doet opwaaien blijkt wel uit de kritische publicaties in vakbladen en de aandacht in de media.

¹² <http://njb.nl/wetgeving/wetsvoorstellen/werk-en-zekerheid>

¹³ <https://www.nbbu.nl/downloadcentrum/brief-aan-2e-kamer-standpunt-nbbu-inzake-wet-werk-en-zekerheid>

¹⁴ ONL is een organisatie die werkt voor ondernemers en wordt gerund door ondernemers.

¹⁵ <http://dirkzwagerarbeidsrecht.nl/2014/04/15/petitie-van-ondernemers-tegen-wwz/>

¹⁶ <http://www.rendement.nl/or/nieuws/id13058-wet-werk-en-zekerheid-gewoon-per-1-juli-2014.html>

B) Modernisering Ziektewet (BEZEVA)

In het afgelopen decennium is het ziekteverzuim en de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen fors gedaald. Uit evaluatie (van de Wet WIA) blijkt dat dit effect vooral is opgetreden bij werknemers met een vast dienstverband. Voor degenen met een Ziektewet Uitkering (ZW) heeft het gevoerde beleid dit effect niet gehad. Het langdurig ziekteverzuim en instroom in de Wet WIA van deze groep ligt nog steeds op een onverminderd hoog niveau en stijgt bovendien. In de ogen van de regering is dit ongewenst en zijn maatregelen gewenst om dit terug te dringen. Met dit wetsvoorstel wordt daartoe de activerende werking van de ZW versterkt en wordt de prikkelwerking van de financieringssysteem van de Werkhervattingsregeling gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA) uit de Wet WIA verbeterd.

De regering beoogt hiermee niet alleen de hervatting van de zieke werknemers zonder werkgever te stimuleren maar ook het langdurig ziekteverzuim terug te dringen en de instroom van ZW-gerechtigden in de Wet WIA te voorkomen. Het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV) werkt aan een verbeterplan van de Arborol. Daarbij hebben sociale partners in de uitzendsector en het UWV de intentie uitgesproken om via een convenant het langdurig ziekteverzuim van uitzendkrachten terug te dringen. Ook door deze verbeteringen wordt de activerende werking van de ZW versterkt.¹⁷

Voor een uitgebreide toelichting op de Modernisering Ziektewet wordt verwezen naar de politiek juridische factoren uit de DESTEP-analyse (bijlage 5, pag. 59).

Actueel

Uitzendorganisatie Tempo Team publiceert elk jaar “het Rode Boekje” waarin ze antwoorden geeft op de 300 meest gestelde vragen over personeel. In de uitgave van 2014 is een extra katern over de Modernisering Ziektewet opgenomen. Tempo Team stelt hierin dat zo’n driekwart van de managers niet of nauwelijks bekend is met de wet. In bijna de helft van de bedrijven zouden er geen initiatieven genomen zijn om de gevolgen van nieuwe Ziektewet goed te kunnen managen.

Samenvattend

“De vervuiler betaalt”. (Nikkels-Agema, M. en Leede, R. de 2013)¹⁸. De regering vindt de instroom van zieke flexwerkers te hoog en neemt maatregelen om de instroom in te dammen. De belangrijkste maatregel is dat het financiële risico vanuit de overheid verschuift naar de werkgever. De overheid verwacht dat werkgevers zich meer gaan inspannen om de verzuimbegeleiding te optimaliseren. Hoe meer de werkgever zich inspant om de medewerker “gezond” te houden, hoe minder financieel risico hij draagt.

Werkgevers worden verantwoordelijk voor het verzuim van tijdelijke medewerkers. Wanneer wordt gesteld dat driekwart van de managers niet of nauwelijks bekend is met de gevolgen, is het erg interessant deze gevolgen te gaan onderzoeken bij (potentiële) opdrachtgevers van ProLabor.

¹⁷ Memorie van toelichting (2012): “Wijziging van de Ziektewet en enige andere wetten om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van vangnetters te beperken (Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters)”.

¹⁸ Nikkels-Agema, M. en Leede, R. de (2013). Modernisering van de Ziektewet. Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters. Deventer: Kluwer

C) De Participatiewet (2015)

Dit wetsvoorstel voegt de Wet werk en bijstand (WWB), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) samen tot één regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Gemeenten gaan de wet, die onderdeel is van de grote decentralisatieoperatie die het Kabinet Rutte II heeft ingezet, uitvoeren. Het wetsvoorstel geeft vorm aan afspraken in het Regeerakkoord van PvdA en VVD, het Sociaal Akkoord 2013 en de Begrotingsafspraken 2014. De bedoeling van het voorstel is dat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan vinden. Het kabinet wil daarmee onder andere de schotten tussen WWB, WSW en Wajong weghalen. Dat moet leiden tot minder bureaucratie en regeldruk.¹⁹

Gemeenten moeten op 1 januari 2015 klaar zijn om de nieuwe doelgroep te ontvangen. Daarvoor zullen gemeenten lokaal beleid ontwikkelen, gemeentelijke verordeningen aanpassen en (waar nodig) de organisatie moeten aanpassen. De Programmaraad gaat gemeenten daarbij helpen. De Programmaraad is een samenwerking tussen VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten), UWV, Divosa (Nederlandse vereniging van gemeentelijke managers op het terrein van participatie, werk en inkomen) en Cedris (Brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid & arbeidsintegratie).²⁰

Voor een uitgebreide toelichting op de Participatiewet wordt verwezen naar de politiek juridische factoren uit de DESTEP-analyse (bijlage 5, pag. 59).

Actueel

Werknemers, werkgevers en Nederlandse gemeenten gaan nauwer samenwerken. De voorzitters van de werknemers- en werkgeversorganisaties in de Stichting van de Arbeid en de VNG hebben in maart 2013 een intentieverklaring ondertekend om tot een goed werkende (regionale) arbeidsmarkt te komen. Ton Heerts, voorzitter FNV In Beweging: 'Den Haag legt steeds meer taken neer bij de gemeenten. We moeten er samen met gemeenten en werkgevers voor zorgen dat mensen hun weg op een goed werkende arbeidsmarkt kunnen vinden. Gewoon goed werk, ook in de regio.'²¹

Afgesproken is dat de besturen van VNG en Stichting van de Arbeid twee keer per jaar bij elkaar komen in 'De Werkkamer'. De Werkkamer maakt afspraken over invulling, taakomschrijving en aansturing van de Werkbedrijven. In het Sociaal Akkoord is afgesproken dat er 35 Werkbedrijven komen, gelinkt aan de 35 arbeidsmarktregio's. De Werkbedrijven worden de schakel om mensen te verbinden met de banen waarvoor werkgevers garanties hebben afgegeven. In de Werkkamer is afgesproken dat gemeenten de lead hebben met een zware delegatie van werkgevers in het bestuur. In de Werkkamer is verder afgesproken dat de Werkbedrijven een 'regiefunctie krijgen' bij het organiseren van een 'basispakket' aan functionaliteiten

Dit regionaal arbeidsmarktbeleid is in Zuid Limburg concreet vertaald naar een initiatief dat is genomen door zes Heuvelland-gemeenten²², het UWV, MTB Maastricht, ROC Leeuwenborg en Vebego. Naar aanleiding van de invoering van de Wet Werken naar Vermogen hebben deze partijen in november 2012 **Podium24** opgericht.²³ ProLabor is, als onderdeel van MTB Maastricht, een van de back office partijen van Podium24.

¹⁹ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking.html>

²⁰ <http://www.gemeenteloket.minszw.nl/>

²¹ <http://www.fnv.nl/nieuwsberichten/2013-03-27-Werknemers-werkgevers-gemeenten-Werkkamer/>

²² Gemeente Maastricht, gemeente Gulpen-Wittem, gemeente Eijsden-Margraten, gemeente Valkenburg, gemeente Vaals en gemeente Meerssen.

²³ http://www.eijsden-margraten.nl/bloesem-van-het-zuiden/loket-werk-en-inkomen_3989/item/podium24_64823.html

Samenvattend

Het doel van de wet is om meer mensen aan betaalde arbeid te helpen. Gemeenten worden vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk voor mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben. Deze mensen hebben nu een WWB-uitkering, WW- of Wajong-uitkering. Gemeenten krijgen voor deze nieuwe doelgroep dezelfde taken als voor mensen met een bijstandsuitkering, namelijk het bieden van ondersteuning gericht op arbeidsparticipatie en waar nodig, inkomensondersteuning. In november 2012 is in Zuid Limburg Podium24 (als pilot tot mei 2014) van start gegaan. Podium24 is als het ware het werkgeversservicepunt van één van de 35 arbeidsmarktregio's.

2.2.2 Samenvatting Macro Economische Ontwikkelingen

Demografische factoren: De bevolking vergrijst en de beroepsbevolking wordt ouder. Limburg heeft te maken met de gevolgen van vergrijzing en ontgroening. Tevens kan worden gesproken over een dubbele ontgroening: Enerzijds zijn er minder jongeren als gevolg van lagere geboortecijfers uit de jaren tachtig en negentig, anderzijds leren jongeren langer door. Op basis van de vergrijzing is de vervangingsvraag in Limburg groot: 3,8% per jaar, terwijl de uitbreidingsvraag 0,4% bedraagt. Van de 4,1% werkgelegenheidsgroei bestaat dus 3,8% uit een vervangingsvraag (bron: UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014).

Economische factoren: Het werkloosheidspercentage bedraagt in februari 2014: 8,3%. Het UWV heeft in 2013 fors meer uitkeringen verstrekt. Deze was het sterkst onder 55-plussers (plus 31%). In 2014 wordt voor het eerst sinds jaren weer een, zij het beperkte, groei van de economie verwacht. Dit vertaalt zich nog niet direct in een toename van het aantal banen. Naar verwachting stijgt het aantal werkzoekenden in 2014 verder. In totaal verlaten de komende tien jaar in Zuid-Limburg ruim 37.000 mensen de arbeidsmarkt als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit zorgt voor een grote vervangingsvraag. Het ziekte-verzuim is, sinds de meting is gestart in 1996, met 3,9% nog nooit zo laag geweest. Het CBS is voorzichtig wanneer ze deze daling wijt aan het onzeker economisch klimaat.²⁴

Sociaal-culturele factoren: Het gebruik van Sociale Netwerken neemt toe. Het aantal gebruikers nadert, qua aantallen, zijn hoogtepunt.²⁵ Bij toename van dit gebruik bestaat er wellicht de behoefte om hierin ondersteund te worden. Het UWV verzorgt online trainingen in solliciteren via Social Media.²⁶ Dat Sociale Netwerken en Social Media belangrijke begrippen zijn, wordt onderstreept door een onderzoek van de gemeenten in Limburg naar het Social Media gedrag binnen hun gemeenten. Geconcludeerd kan worden dat de Limburgse gemeenten nauwelijks tot geen gebruik maken van Social media, terwijl de potentie om te communiceren met haar inwoners enorm is.

Technologische factoren: Social Media kan tevens vanuit technologisch perspectief bekeken worden. Vanuit dit perspectief kan worden gezegd dat Social Media niet meer weg te denken is uit onze samenleving. Social Media, en daarmee internet, is een steeds vaker gebruikt, en algemeen geaccepteerd medium.

In 2012 heeft de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI, 2002) het digitale werken vastgelegd. Het UWV begeeft zich naar de digitale wereld. Burgers worden langzaam bewogen naar de digitale wereld van uitkerende instanties als het UWV. Partners in Wet SUWI, de Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD), het UWV en de Sociale Verzekeringsbank leggen hun data vast in het hiervoor ingerichte SUWI-Net.

²⁴ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4047-wm.htm>

²⁵ www.emerge.nl

²⁶ www.uwv.nl

Ecologische factoren: Binnen het domein SCZ, dat als kader dient voor de DESTEP-Analyse, is het begrip ecologie vertaald naar duurzame ontwikkeling. *Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties, om in hun eigen behoeften te voorzien, in gevaar te brengen.*²⁷

Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Binnen dit kader kan men ook spreken van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), een steeds populairder wordend thema waar de overheid op inspeelt. De overheid probeert het voor de werkgever zo aantrekkelijk mogelijk te maken om via subsidies en regelingen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen. Ook Limburg is actief in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In de regio Maastricht-Mergelland is in 2006 Stichting Immens opgericht. Deze stichting is een onafhankelijk platform van circa 125 gerenommeerde werkgevers in de regio Maastricht – Heuvelland. Ze bieden nieuwe kansen aan mensen die extra steun en aandacht nodig hebben om hun plek op de arbeidsmarkt te vinden.

Politiek juridische factoren:

Wet Werk en Zekerheid

Dit wetsvoorstel heeft tot doel het arbeidsrecht aan te passen aan veranderende arbeidsverhoudingen in de samenleving. Het wetsvoorstel geeft vorm aan afspraken in het Regeerakkoord, in het Sociaal Akkoord 2013 en in de Begrotingsafspraken 2014. De Wet Werk en Zekerheid regelt de hervorming van het ontslagrecht en de WW en is onder andere bedoeld om de positie van flexwerkers te beschermen.²⁸

Modernisering Ziektewet (BEZEVA)

Deze wet wordt ook wel Modernisering Ziektewet genoemd. Deze wet houdt in dat een werkgever vanaf 1 januari 2014 via een nieuwe gedifferentieerde premie (met terugwerkende kracht) gaat bijdragen aan uitkeringen vanuit de Ziektewet (ZW) aan flexwerkers. ZW-uitkeringen die vanaf 2012 aan flexwerkers zijn uitbetaald na het einde van hun dienstverband, worden vanaf 2014 doorbelast in de gedifferentieerde premie Werkhervattingskas (Whk).

De Participatiewet (2015)

De invoering van De participatiewet is een van de drie overheidstaken die de overheid decentraliseert. Deze vorm van decentralisatie zorgt ervoor dat gemeenten samen met sociale partners werkbedrijven oprichten om mensen in de bijstand of met een arbeidsbeperking te helpen bij het vinden van een baan. Werkgevers en overheid stellen zich samen garant voor 125.000 extra banen in 2026.²⁹

CAO Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen

Ten gevolge van de aanpassingen in de Wet Werk en Zekerheid wordt ook de flexibiliteit van de NBBU CAO aan banden gelegd. Waar voorheen uitzendcontracten (met uitzendbeding) voor een maximale termijn van 130 weken konden worden ingezet, wordt deze termijn in de nieuwe CAO teruggebracht naar 78 weken. Na deze periode kunnen uitzendondernemingen en uitzendkrachten alleen nog contracten voor bepaalde tijd aangaan. Deze CAO wijziging gaat in op 1 juli 2014.

²⁷ http://nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame_ontwikkeling

²⁸ http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33818_wet_werk_en_zekerheid

²⁹ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking.html>

2.3 ProLabor in het centrum

In deze paragraaf wordt ProLabor in het centrum van het werkveld geplaatst. Het onderliggende analysemodel, het vijf krachten model van Porter, is opgenomen in de bijlagen (bijlage 6, pag. 69). Aan de hand van de onderzochte factoren “leveranciers en afnemers” wordt achtereenvolgens de rol, de investering en de invloed die de stakeholders uitoefenen in, en op, een samenwerkingsverband, beschreven. De mate en invloed van de factoren “substitutie, concurrenten en nieuwe toetreders” zijn opgenomen in de SWOT-Analyse in § 2.4.

2.3.1 Stakeholder: Werkgevers

Rol werkgevers

De werkgever komt in de meeste gevallen met ProLabor in contact vanuit een acquisitietraject door ProLabor zelf. Met de oprichting van Podium24 wordt in feite een extra acquisitietool voor ProLabor ingericht. Wanneer de bekendheid van Podium24 optimaal is -Podium24 heeft nog maar anderhalf jaar aan haar naamsbekendheid kunnen werken- vinden werkgevers via dit voorportaal van vraag & aanbod straks sneller hun weg naar ProLabor.

Werkgevers leggen hun personele behoefte neer bij ProLabor. Na een inventarisatie van deze behoefte volgt een projectplan dat door zowel de werkgever, ProLabor en, indien van toepassing, de uitkeringsinstanties wordt ondertekend voor goedkeuring. De werkgever heeft geen direct contact met de uitkeringsinstanties. ProLabor treedt in deze op als makelaar tussen de kandidaat, de uitkeringsinstanties, de (eventuele) opleider en de werkgever.

Investering werkgevers

In het projectplan worden afspraken gemaakt over de financiële investeringen. ProLabor stelt een begroting op waarin de financiële bijdragen van de uitkeringsinstanties en werkgevers worden opgenomen. Deze bijdragen worden verdisconteerd in het tarief. Dit tarief wordt als een vast maand- of uurtarief bij de werkgever in rekening gebracht.

Invloed werkgevers

Voor wat betreft het verlenen van een opdracht, hebben werkgevers veel macht. Wanneer werkgevers geen opdrachten meer verstrekken, verliest ProLabor haar bestaansrecht. ProLabor is echter van mening dat de werkgeversvraag (naar geschikt personeel) alleen maar zal toenemen ten gevolge van de ontgroening én vergrijzing.

Waar aan het begin van de recessie de eerste klappen vielen in de uitzendbranche, verwachten brancheorganisaties zoals de NBBU en de ABU (Algemene Bond voor Uitzendondernemingen) ook als eerste de signalen van herstel te gaan voelen. Ook de arbeidsmarktprognose van het UWV (2013-2014) voorspelt dat uitzendbureaus in 2014 gaan profiteren van het aanstaande economisch herstel. ProLabor doet dan ook een “voorzichtige” aanname dat het aantal bemiddelingen op uitzendbasis gaat toenemen.

2.3.2 Stakeholder: Kandidaat

Rol Kandidaat

Op basis van hun medewerking aan een project, leveren de GSD/UWV, adressenbestanden van werkzoekenden. Na een voorselectie worden deze kandidaten door ProLabor aangeschreven. In de meeste gevallen ontwerpt ProLabor een wervende folder die met een begeleidend schrijven per post aan de kandidaat wordt verstuurd. Kandidaten kunnen vervolgens via de website van ProLabor hun interesse in het project kenbaar maken. Daarnaast stelt ook de consulent van de GSD/UWV haar eigen portfolio van werkzoekenden op de hoogte. De consulent kan een kandidaat “aanmelden” voor een project. Uiteraard gaat dit in overleg met de kandidaat. De kandidaat wordt na een telefonische voorselectie al dan niet door ProLabor uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst waar hij wordt geïnformeerd over de ins- en outs van een project. Hierna kan de kandidaat zijn “definitieve” belangstelling kenbaar maken via een inschrijfformulier. Als de kandidaat voldoet aan de eisen wordt hij/zij uitgenodigd voor een eerste kennismakingsgesprek.

Investing Kandidaat

In overleg met de uitkeringsinstanties wordt in het projectplan vooraf vastgelegd of een kandidaat een bepaalde periode gaat werken met behoud van uitkering. Tevens kan het voorkomen dat er vanuit de kandidaat een investering wordt gevraagd voor een gedeeltelijke vergoeding van de opleiding. Hierbij kan gedacht worden aan een bijdrage voor het behalen van het rijbewijs.

Invloed Kandidaat

Een project valt of staat met de “intrinsieke motivatie” van een kandidaat. In bijna alle gevallen waarbij zich problemen voordeden in projecten, was dit te wijten aan de motivatie van een kandidaat. Wanneer deze niet van meet af aan achter het project staat volgt er hoe dan ook een moment waarop dit zich uit. Op dat moment is er al vaak schade aangericht. Hierbij kan gedacht worden aan een afnemende productiviteit door onvrede van de kandidaat of het simpelweg veroorzaken van een sneeuwbaaleffect waardoor de onvrede overslaat naar de andere deelnemers. Uiteindelijk trekt zowel ProLabor, de werkgever, en uiteindelijk ook de kandidaat, aan het kortste eind.

2.3.3 Stakeholder: GSD & UWV

Onder de noemer GSD wordt in dit onderzoek bedoeld:

- Gemeente Valkenburg aan de Geul
- Gemeente Maastricht
- Pentasz gemeenten (Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen en Vaals)³⁰

Rol GSD en UWV

Nadat de projectplannen zijn goedgekeurd worden er tussen ProLabor en de GSD/UWV, indien van toepassing, zogenaamde “overeenkomsten voor goedkeuring deelname” opgesteld. Door ondertekening van deze documenten is het voor alle consulenten, werkzaam bij de GSD/UWV, duidelijk dat alle kandidaten die zich aanmelden voor een project, daadwerkelijk goedkeuring krijgen om deel te nemen. Zodra ProLabor de werving heeft opgestart, kunnen consulenten potentiële deelnemers aanmelden voor deelname aan het project.

³⁰ Pentasz Mergelland is de regionale sociale dienst van vier gemeenten in Zuid-Limburg. Het betreft de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen en Vaals

Investering GSD en UWV

Zie uitleg: investering werkgevers § 2.3.1

Invloed GSD en UWV

De GSD/UWV kunnen feitelijk veel invloed uitoefenen op de haalbaarheid van een project. Het kan voorkomen dat in een project alleen de GSD tekent voor goedkeuring deelname. Het kan zo zijn dat het UWV niet akkoord gaat met de financiële voorwaarden voor deelname aan een project. Het kan echter ook zijn dat er gewoonweg geen opleidingsbudget beschikbaar gesteld kan worden. Beide partijen beheren de re-integratiegelden en overige re-integratiemiddelen. Daar dient bij vermeld te worden dat zij niet zonder partners kunnen, die voor hen re-integratietrajecten uitvoeren. De landelijke bezuinigingen zijn in dit licht een toenemende bedreigende factor.³¹

2.3.4 Stakeholder: Podium24

Rol Podium24

Podium24 is in november 2012 opgericht als werkgeversservicepunt van één van de 35 arbeidsmarktregio's. Podium24 wordt gefinancierd door de lokale overheid en kan gezien worden als een publiek-privaat netwerk waarbij in de core business de werkgeversvraag centraal staat. Bij de invulling van deze vraag heeft de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt de speciale aandacht. Tevens beschikt Podium24 over een profielendatabase. In deze database zijn ruim 2000 profielen opgenomen van werkzoekenden. Werkgevers, en ook ProLabor, kunnen (nu nog) kosteloos gebruik maken van deze profielen.³²

Verschuiving van rol

In een interview met Mevr. J. van Leeuwen (Manager Podium24) wordt de samenwerkingsvorm "Publiek-private samenwerking (PPS) bij Arbeidsbemiddeling" besproken.³³ (zie bijlage 7, pag. 72) Mevr. J. van Leeuwen geeft aan dat Podium24 na afloop van de pilotfase (november 2012-mei 2014) nu het stadium van doorontwikkeling heeft bereikt. In het businessplan verschuift Podium24 haar werkwijze als het ware van een vrijblijvend samenwerkingsverband naar een intensief en langdurig samenwerkingsverband. Een concrete verandering die naar voren komt in deze doorontwikkeling is het opstellen van een verdienmodel.

Ten tijde van dit onderzoek is het verdienmodel nog in ontwikkeling. Duidelijk is dat Podium24, naast de diensten van haar backoffice partijen, zelf "betaalde diensten" gaat verkopen. In het verdienmodel is tevens een verrekening opgenomen voor de backoffice partijen. Wanneer Podium24 haar investering heeft terugverdiend, worden de revenuen verdeeld over de aangesloten partijen.

Investering Podium24

Podium24 is ook voor ProLabor een verbindende partij als het gaat om de functie van eerste aanspreekpunt. Podium24 is gerechtigd om te beslissen of deelnemers aan werkgelegenheidsprojecten mogen werken met behoud van uitkering. Hoewel ProLabor deze investering uiteindelijk alsnog vastlegt in een projectovereenkomst met de GSD en/of het UWV, is het voor ad-hoc individuele bemiddelingen een efficiëntere werkwijze.

³¹ FMA 2010, 'Strategy' / Mike Reneman: Strategie ProLabor 2010-2013

³² Deskundigenonderzoek met Mevr. J. van Leeuwen, manager Podium24

³³ http://www.flexnieuws.nl/2013/12/04/veel-belangstelling-congres-publiek-private-samenwerking/#.U2ZBYIF_vy0

Invloed Podium24

In de pilotfase heeft Podium24 hard gewerkt aan haar naamsbekendheid. Het is de bedoeling dat werkgevers Podium24 weten te vinden wanneer zij hulp nodig hebben om hun personele behoefte in te vullen. Podium24 schakelt vanaf dat moment, na een inventariserend gesprek, de hulp van een van de backoffice partijen in. Podium24 is in de afgelopen anderhalf jaar zoekende geweest. Wanneer de formule, ofwel de marktbenadering conform het nieuwe businessplan, is ingebed is de invloed van Podium24 groot. Zij zijn dan nog vaker het eerste aanspreekpunt bij een werkgeversvraag. Binnen het Podium24 netwerk is er geen concurrentie voor ProLabor wanneer het gaat om de uitvoer van werkgelegenheidsprojecten. Sinds 2014, sinds de uitzendlicentie, heeft ProLabor een mogelijke concurrent op het gebied van uitzenden: Tence uitzendorganisatie, onderdeel van de aangesloten Vebego groep. Met ProLabor en Tence zijn duidelijke afspraken gemaakt over wanneer welke partner aan tafel komt. Beide partners zijn akkoord met deze afspraken.

De uitzendbranche ziet het steeds meer als zijn maatschappelijke taak om juist voor de groep uitkeringsgerechtigden een stapje extra te doen. Om zoveel mogelijk mensen vanuit een uitkering aan werk te helpen, is samenwerking tussen publieke en private arbeidsbemiddelaars essentieel. Deze samenwerking krijgt steeds meer erkenning, staat prominenter dan ooit op de (politieke) agenda en wordt mede als antwoord gezien op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.³⁴

Op dit moment hebben ProLabor en Tence een beschermde rol binnen het netwerk van Podium24. Gezien de druk bij de gemeenten vanuit De Participatiewet is het nog maar de vraag of de doelstelling behaald kan worden zonder tussenkomst van meerdere uitzendpartners.

2.3.5 Rol, investering en invloed ProLabor

Rol ProLabor

Hoewel het de opdrachtgever is die de vraag bij ProLabor neerlegt, ligt het initiatief niet altijd bij deze opdrachtgever. Het team van ProLabor speelt namelijk in op trends in de arbeidsmarkt. ProLabor signaleert niches in de arbeidsmarkt. Wanneer blijkt dat het in bepaald sectoren lastig is om op maat opgeleid, uitvoerend personeel, te vinden initieert ProLabor een inventarisatiegesprek. ProLabor verricht dus zelf acquisitie. Na deze inventarisatie gaat ProLabor in gesprek met de stakeholders en stelt samen met deze stakeholders én de opdrachtgever een plan de campagne op: een projectplan.

Investering ProLabor

De projectleider stelt bij aanvang van een project de projectbegroting op en neemt hierin alle investeringen mee, zowel die van de stakeholders als die van ProLabor zelf. ProLabor berekent per deelactiviteit het benodigd aantal te investeren uren. Een tweede kostenpost die in de begroting wordt opgenomen zijn de loonkosten. Alle bijdragen worden uiteindelijk verdisconteerd in een tarief dat als vast maand- of uurtarief bij de werkgever in rekening wordt gebracht. Bij een werkgelegenheidsproject zijn de loonkosten pas van toepassing na afloop van een mogelijk leerwerkperiode. Bij een individueel traject maken deze direct onderdeel van de kostprijs uit. Afhankelijk van de opzet van het project worden tevens afspraken gemaakt over vergoedingen omtrent ziekteverzuim.³⁵

³⁴ <http://www.abu.nl/publiekprivatesamenwerking>

³⁵ Informatie Management ProLabor B.V.

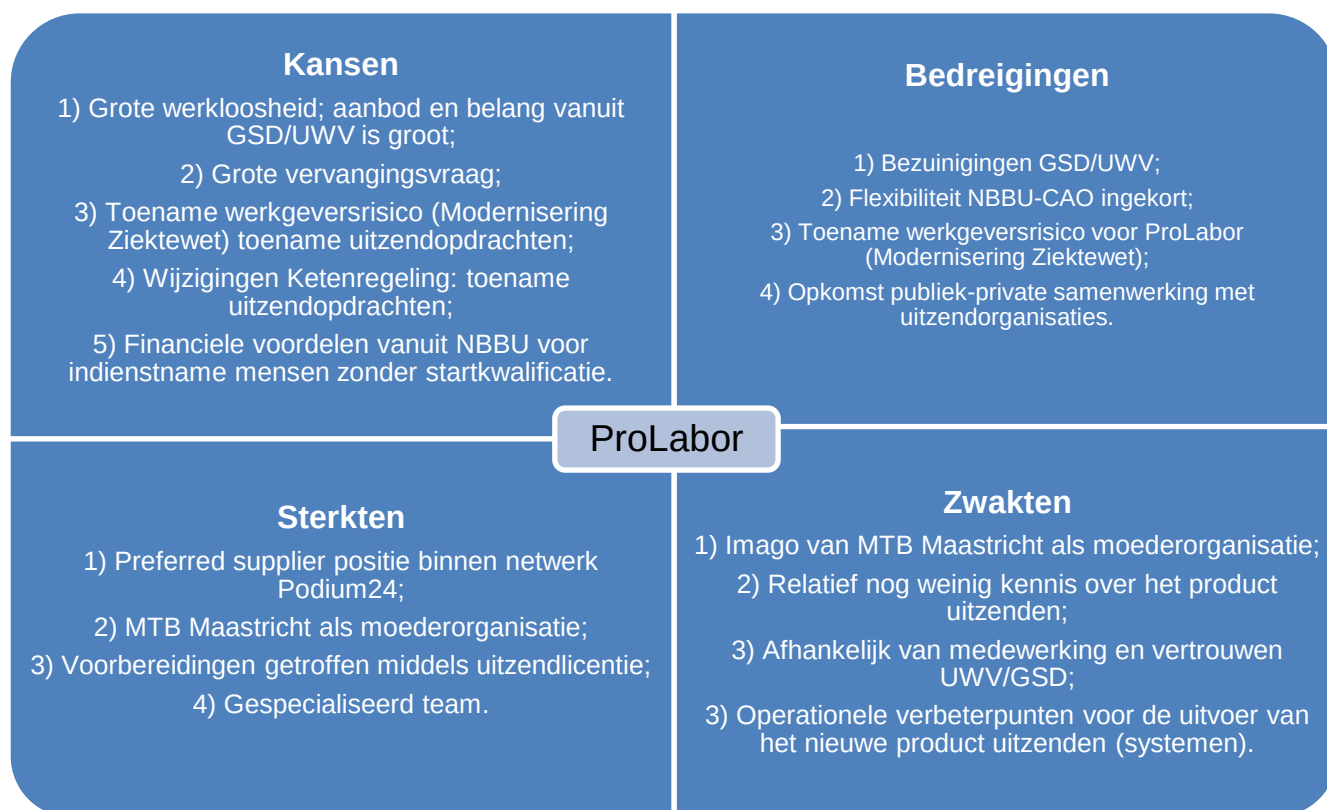
Invloed ProLabor

ProLabor treedt gedurende het gehele project op als adviseur én is hierbij in veel van de gevallen juridisch werkgever. ProLabor blijft betrokken bij het proces door regelmatig te evalueren. ProLabor kent terugkerende stuurgroep- en operationele bijeenkomsten. Het stuurgroep overleg vindt plaats met vertegenwoordigers van de opdrachtgever, de uitkeringsinstanties, het opleidingsinstituut (indien van toepassing) en ProLabor. Het operationeel overleg vindt plaats met de opdrachtgever, het opleidingsinstituut (indien van toepassing) en ProLabor. Deze bijeenkomsten worden georganiseerd op initiatief van ProLabor. ProLabor blijft in de lead en signaleert knelpunten. Hierbij kan het voorkomen dat ProLabor bij een structurele frictie in de uitvoering van een project, besluit om een project te beëindigen. Uiteraard wordt dit in goed overleg met de betrokken stakeholders besloten.³⁶

Praktijkvoorbeeld: ProLabor heeft in september 2013 besloten om een opdrachtgever niet meer te voorzien van nieuwe kandidaten. Tijdens de evaluaties bleek dat de werkgever onvoldoende, tot vrijwel geen, begeleiding bood op de werkplek. Kandidaten voelden zich niet meer op hun plek en de werkdruk was hoog. Voor deze doelgroep was deze situatie onwenselijk. ProLabor bleef de werkzame kandidaten begeleiden maar heeft in overleg met haar stakeholders besloten om de werkgever niet meer te voorzien van nieuwe kandidaten en deze verwezen naar een regulier uitzendbureau. Hierdoor heeft ProLabor zes maanden eerder dan begroot haar werkzaamheden stopgezet. Dit resulteerde in een begrotingstekort van circa 50%.

2.4 SWOT Analyse

In dit hoofdstuk staat het werkveld van ProLabor centraal. Alle externe- en interne omgevingsfactoren zijn besproken en aan de hand hiervan kan een conclusie opgesteld worden. In de SWOT-Analyse worden de kansen en bedreigingen, afkomstig uit de externe analyse (DESTEP) in kaart gebracht. De sterktes en zwaktes van ProLabor zijn afkomstig uit de uitgevoerde interne analyse (zie ook bijlage 4, pag. 57).



Afbeelding 3: SWOT-Analyse werkveld ProLabor

2.5 Conclusie

In samenwerking met haar stakeholders ontwikkelt ProLabor al ruim zeven jaar succesvol werkgelegenheidsprojecten. ProLabor heeft een “steady” team dat beschikt over specialistische kennis en jarenlange relevante werkervaring.

In verband met de hoge werkloosheid is het aanbod van kandidaten groot. Ten gevolge van de steeds groter wordende groep van pensioengerechtigden, krimpt de potentiële beroepsbevolking terwijl de vervangingsvraag in Limburg in de komende jaren zal stijgen. In combinatie met het feit dat Limburg een grote groep laagopgeleiden kent wordt de mis match tussen vraag en aanbod steeds duidelijker.

Met de invoering van De Participatiewet wordt de verantwoording voor het begeleiden naar werk neergelegd bij de gemeenten. Deze waren voorheen enkel en alleen belast met de verantwoordelijkheid voor bijstandsgerechtigden. Met deze klus hebben de gemeenten, nu meer dan ooit, behoefte aan een projectorganisatie als ProLabor.

De Wet Werk en Zekerheid wekt argwaan in Nederland. De wet krijgt dan ook veel kritiek. Het is nog maar de vraag of het verschil tussen vaste en flexibele medewerkers kleiner wordt. De Modernisering Ziektewet brengt voor ProLabor zowel kansen als bedreigingen met zich mee. De verwachting is dat werkgevers het werkgeverschap steeds meer gaan uitbesteden aan uitzend- en payroll organisaties. Dit zou kunnen betekenen dat ProLabor meer opdrachten gaat krijgen. Deze toename gaat echter ook gepaard met een toename van het ziekteverzuimrisico voor ProLabor als juridisch werkgever. Daartegenover staat dat het CBS eind maart 2014 melde dat het verzuimpercentage nog nooit zo laag is geweest.

Wanneer het aantal uitzendopdrachten zou toenemen dan is ProLabor hier nog niet op toegerust. De kennis van de branche is nog beperkt en ook de ondersteunende systemen zijn nog niet toegespitst op de uitzendformule. De processen zijn op dit moment nog erg arbeidsintensief. Daarnaast is het nog maar de vraag of werkgevers de weg naar ProLabor weten te vinden. ProLabor wordt, als dochterorganisatie van MTB Maastricht, vaak geassocieerd met de sociale werkplaats. Het begrip “mensen met en afstand tot de arbeidsmarkt” wordt door potentiële opdrachtgevers nog vaak fout geïnterpreteerd. Dit begrip kent namelijk enkele gradaties die niet voor iedereen duidelijk zijn. Het is dus belangrijk om de positionering van ProLabor helder te houden.

De GSD en het UWV hebben steeds minder middelen om projecten te financieren. In april 2014 is aangekondigd dat de GSD Maastricht, Valkenburg, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Vaals en Meerssen per 1 januari 2016 gaan fuseren. Samen gaan ze de veranderde verantwoordelijkheid vanuit De Participatiewet uitvoeren.

Kortom: er is veel gaande binnen het domein SZW. Gaan ondernemers en gemeenten elkaar vinden en gaat ProLabor hierbij een rol spelen? Welke rol zou ProLabor kunnen spelen en welke rol wordt er van haar verwacht?

3. Theoretisch kader

“Geen enkele organisatie kan de grote private en publieke vraagstukken van deze tijd alleen oplossen. Of het nu gaat om innovatie, goede zorg, economische ontwikkelingen, duurzaamheid, openbare orde of veiligheid, het te boven komen van een recessie; **samenwerken** is altijd nodig (Kaats, E. en Opheij, W. 2012).”³⁷

Samenwerken is dynamisch en samenwerken vraagt, in roerige tijden, adaptief vermogen van de samenwerkende partijen. Maar wat is samenwerken nu eigenlijk? In dit hoofdstuk staat de derde onderzoeksvraag centraal:

“Wat zegt de literatuur over het onderwerp samenwerkingsverbanden?”

3.1 Wat is samenwerken?

Er bestaat veel literatuur over dit onderwerp. De onderwerpen lopen uiteen van samenwerking tussen individuen, samenwerking in teamverband en landelijke- of regionale samenwerking. Een aantal voorkomende omschrijvingen uit de literatuur:

- “Samenwerken gaat in eerste instantie om het aangaan van **verbindingen** tussen gemeenschappen, verbindingen met de wereld waarin wij leven (Kaats, E. en Opheij, W. 2012).”
- “A strategic alliance is a purposive **relationship** between two or more independent firms that involves the exchange, sharing, or co-development of resources or capabilities to achieve **mutually relevant benefits** (Gulati 1995).”³⁸
- “Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit **autonome organisaties** ertoe overgaan **duurzame afspraken** te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een **diversiteit aan samenwerkingsrelaties** die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn (Kaats, E., Van Klaveren, P. en Opheij, W. 2005).”³⁹

De vetgedrukte begrippen in bovenstaande citaten geven een indruk van de belangrijkste kenmerken in het begrip samenwerken. Samenwerken wordt gezien als middel om een bepaald doel of resultaat te behalen waarbij de nadruk wordt gelegd op duurzaamheid, gezamenlijke belangen en vertrouwen.

3.1.1. Vormen van samenwerking

In de literatuur wordt tevens veel gesproken over verschillende vormen van samenwerking. MDF Training & Consultancy, een internationaal adviesbureau in training en consultancy, benoemt voornamelijk de volgende samenwerkingsvormen:⁴⁰

- Persoonlijke relaties: Informele relaties, met de nadruk op de uitwisseling van informatie en gezamenlijke benefits (persoonlijke contacten, consultants, detachering);
- Informele organisatorische verbanden: Gezamenlijke uitwisseling van diensten zonder betaling. Gebaseerd op informele afspraken;

³⁷ Kaats, E. en Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties, netwerken, ketens en partnerships. Deventer: Kluwer

³⁸ Gulati, R., (1995), Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, in: Academy of Management Journal, vol. 38, no. 1, pp. 85-113.

³⁹ Kaats, E., Van Klaveren, P. en Opheij, W. Organiseren tussen organisaties. Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties. Schiedam: Scriptum.

⁴⁰ <http://www.mdf.nl>

- Formele organisatorische verbanden: Samenwerking is geformaliseerd in duidelijke contracten en levering van producten/diensten met betaling. De contracten kunnen korte of lange termijn zijn;
- Institutionele verbanden: Een lange termijn samenwerking met een aparte organisatorische entiteit om de samenwerking te managen.

Wanneer de omschrijving uit §2.3 (pag.19) wordt afgezet tegen bovenstaande theorie kan worden gesteld dat de huidige samenwerking de meeste overeenkomsten vertoont met de formele organisatorische verbanden. Een concrete facturatie-relatie bestaat alleen in de samenwerking tussen ProLabor en de opdrachtgever en tussen ProLabor en de GSD/UWV (bij opleidingskosten). Tussen ProLabor, de kandidaat en Podium24 bestaat geen "facturatie-relatie".

Grondvormen van samenwerking

Binnen deze genoemde vormen van samenwerking onderscheiden Kaats, E. Van Klaveren, P. en Opheij, W. (2005) in "Organiseren tussen organisaties" vier verschillende grondvormen van samenwerken, namelijk:

- Verkennd samenwerken: In deze basisvorm werken organisaties samen om hun eigen kennisniveau te vernieuwen. Organisaties leren van elkaar door ervaringen en kennis uit te wisselen. Daarmee creëren ze gezonde voorwaarden voor het uitvoeren van de opdracht;
- Ondernemend samenwerken: Deze basisvorm van samenwerking vindt zijn oorsprong in de erkenning van organisaties dat zij strategische vernieuwing niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen maar daarvoor een complementaire partij nodig hebben;
- Functioneel samenwerken: In deze vorm van samenwerking is een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemer herkenbaar: de ene neemt het management van een bedrijfsfunctie van de andere over. Dit veelal omdat die bedrijfsfunctie niet tot de kernactiviteiten behoort van de uitbesteder en verbetering mogelijk is door uitbesteding aan een partner voor wie de activiteiten wel tot de kerncompetenties behoren;
- Transactioneel samenwerken: Bij deze vorm van samenwerking vormen transacties de kern. De intentie is een productieproces of een keten te verbeteren en de samenwerking is gericht op het effectief en efficiënt uitwisselen van mensen, producten, diensten of informatie.

Voor een uitgebreidere toelichting op deze grondvormen, wordt verwezen naar bijlage 8, pag. 74.

Ketensamenwerking & Wet SUWI

In het publieke domein komt transactioneel samenwerken voor in het begrip ketenregie of ketensamenwerking. Dit wordt gedefinieerd als het organiseren en ontwikkelen van (betere) dienstverlening zoals ervaren door de kandidaat, door de (potentiële) ketenpartners te verleiden tot betere afstemming van hun activiteiten.

Voor een toelichting op het begrip ketensamenwerking, wordt verwezen naar bijlage 9, pag. 76.

Binnen het domein SZW, bestaat de Keten van Werk en Inkomen. De keten komt voort uit de inwerkingtreding van Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI, 2002) en heeft als doelstelling de GSD en het UWV nauwer te laten samenwerken waarbij ze in alle processen het belang van de klant (cliënt & werkgever) voorop stellen.

3.1.2. Fasen samenwerking

Duidelijk is dat, in welke samenwerkingsvorm dan ook, een samenwerking een aantal fases kent waarin deze tot stand komt:

- 1) De fase van **initiatief nemen** gaat over het maken van de keuze tot samenwerken. Het kiezen van de geschikte partner en het vastleggen in een verklaring onder welke voorwaarden een inbreng van twee organisaties leidt tot een groter gezamenlijk voordeel resulteert in het besluit over een voorgenomen samenwerking;
- 2) In de fase **gezamenlijk richting bepalen** wordt vorm en richting aan het samenwerken gegeven. Na het bepalen van de gezamenlijke richting kan de volgende fase van het samenwerken starten;
- 3) **Ontdekken door te doen**. De medewerkers van de twee organisaties leggen van hoofdlijnen tot details een manier vast voor het organiseren van samenwerken in beide organisaties. Aan het einde van deze fase is vertrouwen opgebouwd door te experimenteren en van elkaar te leren;
- 4) Bij **daadwerkelijk samenwerken** weten beide organisaties wat ze aan elkaar hebben en wat er onder samenwerken wordt verstaan. Medewerkers op operationeel - en tactisch niveau weten op het gebied van personen, systemen, en processen wat er mogelijk is, gewenst is en noodzakelijk is. Successen worden zichtbaar en dat geeft de energie om dit verder uit te bouwen.⁴¹

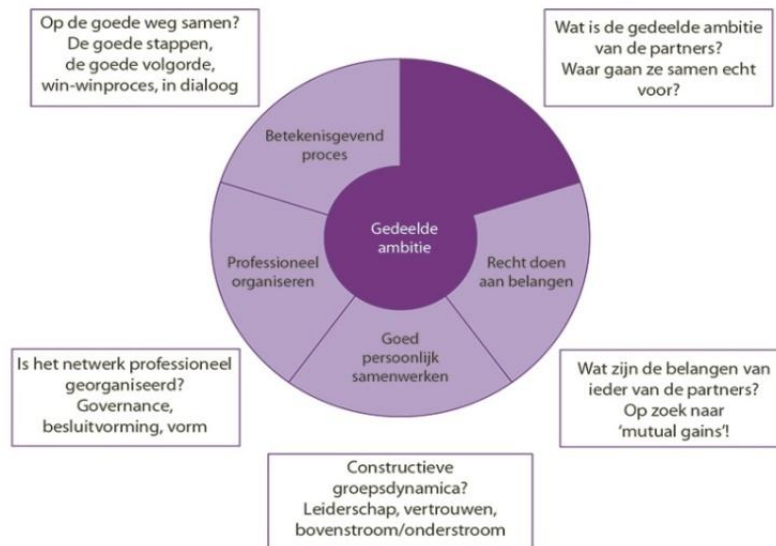
Wanneer de omschrijving uit §2.3 (pag.19) wordt afgezet tegen bovenstaande theorie kan worden gesteld dat ProLabor met al haar stakeholders bovenstaande fases doorloopt. De invulling van de samenwerking is telkens anders maar elke samenwerking start met een weldoordacht projectplan dat door alle betrokken partijen (met uitzondering van Podium24) wordt geaccordeerd. Met haar opdrachtgevers legt ProLabor de afspraken nog eens vast in een offerte. Met haar kandidaten legt ProLabor de afspraken vast in een zogenoemd deelnamereglement (bij leerwerkperiode) of het arbeidscontract bij een regulier dienstverband.

3.1.3. Interpretatie samenwerking

Welke vorm van samenwerking ook van toepassing is, en in welke fase deze zich ook bevindt, het moet altijd mogelijk zijn om de samenwerking te evalueren. (Kaats, E. en Opheij, W. 2012): “ Als je als partij of betrokken buitenstaander gevraagd wordt een rol te spelen in een samenwerkingsverband, dan is deze bril (afbeelding 4) een goed instrument om de complexiteit van de samenwerking te doorzien. Het is mogelijk het aantal invalshoeken te verminderen en de daarmee samenhangende spraakverwarring terug te brengen. Een samenhangende manier van kijken helpt de partners om samen de ambitie, belangen en context te analyseren en te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten.”⁴²

⁴¹ <http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Oversamenwerken/Fasesbjsamenwerken/tabid/78/Default.aspx>

⁴² <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/2000-Samenwerken-ampamp-alliantiemangement/2008---5-lenzen-op-samenwerking.html>



Afbeelding 4: Een samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden

3.2 Model voor evaluatie samenwerkingsverbanden

In bijlage 10 (pag. 78) staan diverse modellen uit de literatuur beschreven die zowel een samenwerking beschrijven, alsmede handvatten geven tot evaluatie van een samenwerkingsverband. Gesteld kan worden dat in al deze modellen sterke overeenkomsten te herkennen zijn, namelijk:

- In kaart brengen belanghebbenden bij probleem of thema;
- In kaart brengen gedeelde visie van probleem of thema;
- Regels voor samenwerking opstellen & structuur inrichten;
- Concrete plannen maken.

In "Leren samenwerken tussen organisaties" beschrijven Kaats, E. en Opheij, W. (2012) fasen en indicatoren waarop een samenwerking geëvalueerd kan worden. Deze indicatoren vatten de overeenkomsten tussen de modellen uit bijlage 10 goed samen.

3.2.1. Het sjabloon: de kwaliteitcirkel van Deming

Een veel gebruikt proces-evaluatiemodel is de kwaliteitcirkel van Deming.⁴³ Deze kwaliteitcirkel is een hulpmiddel waarmee de voortgang van de kwaliteit gemeten kan worden. De cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht blijft. Kwaliteitsverbetering is een uniform begrip en is daarom in dit onderzoek goed van toepassing op een evaluatieproces van samenwerkingsverbanden. De vier activiteiten in de kwaliteitcirkel van Deming zijn:

1	PLAN	Kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel doelstellingen vast.
2	DO	Voer de geplande verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling;
3	CHECK	Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie. Toets deze aan de vastgestelde doelstellingen;
4	ACT	Bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK.

Afbeelding 5: Activiteiten Kwaliteitcirkel William-Edwards Deming

⁴³ <http://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/kwaliteitcirkel-van-deming/>

3.2.2. Het evaluatiemodel in beeld

Wanneer de fasen en succesindicatoren van Kaats, E. en Opheij, W. (2012) worden afgezet tegen de activiteiten van Deming ontstaat een stappenplan dat met name de eerste activiteit behandelt: **PLAN**. In het kader van dit onderzoek, waarbij het de doelstelling is om inzicht te krijgen in de veranderende samenwerking en dan met name welke gevolgen dit heeft voor de beleidsvoering van ProLabor, is onderstaand stappenplan afdoende om af te kunnen sluiten met een concrete conclusie (stap 4).

- **Stap 1:** In beeld brengen waar de samenwerking over ging, en nu gaat;
- **Stap 2:** Meervoudig kijken naar de samenwerking;
- **Stap 3:** Diagnosticeren aan de hand van het normenkader;
- **Stap 4:** Komen tot de kern van de situatie of het probleem.

Succesfactoren evaluatiemodel:

Belang van een gedeelde ambitie
Mate van de gedeeldheid van de ambitie;
De ambitie is waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol;
De ambitie draagt bij aan de samenwerkingsstrategie van ieder van de partners;
De ambitie draagt bij tot de persoonlijke betekenis van de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking.
Belangen in een samenwerkingsverband
Oprechte interesse in belangen;
Waarde creatie voor alle partijen;
Voldoende onderhandelingsruimte en –bereidheid;
In echte dialoog zijn.
Interpersoonlijke aspecten (relaties)
Vermogen tot verbinden;
Constructieve groepsdynamiek;
Opgebouwd vertrouwen;
Verbindend leiderschap.
De professionele organisatie (inrichting)
De effectiviteit van de organisatie van de samenwerking;
Draagvlak & daadkracht;
Hygiëne in afspraken.
Vormgeving samenwerkingsproces (proces)
Goed doordachte fasering en timing in het procesontwerp;
Balanceren tussen inhoud en proces;
Een heldere rolverdeling met duidelijke procesregie;
Proceskwaliteit en een goed zicht op de effectiviteit van de samenwerking.

Afbeelding 6: Succesfactoren evaluatiemodel

3.3 Conclusie

Een samenwerking valt of staat met het hebben van een gezamenlijke ambitie waarbij rekening wordt gehouden met ieders belangen (stakeholders). Een samenwerkingsverband is gebaseerd op wederzijds vertrouwen dat vervolgens draagvlak creëert. Afspraken dienen helder en overeenkomstig te zijn met de gedeelde belangen en ambitie. Macro economische ontwikkelingen hebben voor een ieder binnen de samenwerking, in welke mate dan ook, specifieke gevolgen. Deze gevolgen kunnen de gedeelde ambitie, wederzijdse belangen, de relatie onderling en de inrichting van de samenwerking sterk beïnvloeden. Zaak is, om juist dan, aan tafel te gaan met de samenwerkende partijen en de specifieke gevolgen in kaart brengen.

4. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag:

“Wat zijn de gevolgen van de juridische ontwikkelingen voor de stakeholders en wat betekent dit volgens de stakeholders voor de samenwerkingsverbanden?”

4.1 Methodologie

In § 3.2 is het evaluatiemodel toegelicht. In dit hoofdstuk worden de diverse methoden van onderzoek beschreven aan de hand van de eerste twee stappen.

1) In beeld brengen waar de samenwerking over ging, en nu gaat:

- Wat is de veranderende context?
- Wie waren/ zijn de spelers en wat is er intussen gebeurd?

2) Meervoudig kijken naar de samenwerking:

- Kijk vanuit verschillende invalshoeken, kijk met meer ogen;
- Gebruik modellen van/ of voor de werkelijkheid;

De onderzoeksinstrumenten die hierbij aan bod komen zijn:

- 1) Deskresearch (kwantitatief onderzoek);
- 2) Enquêtes (kwantitatief onderzoek);
- 3) Diepte-interviews (kwalitatief onderzoek);
- 4) Groepsinterview (kwalitatief onderzoek).

4.1.1 Deskresearch

In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals boeken, publicaties en internetbronnen. Daar waar de literatuur niet volledig, dan wel onduidelijk was, is de hulp ingeschakeld van deskundigen. In dit onderzoek ben ik op zoek gegaan naar antwoorden op de vragen uit stap 1 van het evaluatiemodel:

Stap 1: In beeld brengen waar de samenwerking over ging, en nu gaat;

- Wat is de veranderende context?
- Wie waren/ zijn de spelers en wat is er intussen gebeurd?

Onderwerpen deskresearch:

A) Wie zijn de spelers?

In dit onderzoek is theoretische achtergrond verzameld over ProLabor en haar stakeholders. Een deel van de benodigde informatie is aangereikt door ProLabor, zoals het “Jaarplan 2014” en het rapport “Strategie ProLabor 2010-2013.” Tevens is veel theoretische achtergrond gebaseerd op eigen ervaring die ik heb opgedaan in mijn functie als projectleider. Ontbrekende informatie is aangevuld door het voeren van gesprekken met deskundigen zoals:

- Dhr. H. Cratsborn, ambtelijk adviseur gemeente Maastricht;
- Dhr. P. Steijns, ambtelijk adviseur gemeente Valkenburg;
- Mevr. M. Jacobs, beleidsadviseur Pentasz gemeenten;
- Dhr. C. Peters, Manager werkgeversdienstverlening UWV;
- Mevr. J. van Leeuwen, manager Podium24.

B) Wat is de veranderende context?

In dit onderzoek wordt de theoretische achtergrond verzameld over de wettelijke inhoud van de juridische ontwikkelingen. Deze informatie is verzameld aan de hand van boeken, publicaties en internetbronnen zoals opgenomen in de literatuurlijst. Ontbrekende informatie is aangevuld door het voeren van gesprekken met deskundigen, zoals:

- Mevr. S. In 't Zand, arbeidsjuriste Linea-Rechta (Wet Werk en Zekerheid, Modernisering Ziektewet);
- Dhr. H. Cratsborn, ambtelijk adviseur gemeente Maastricht (Participatiewet);
- Dhr. P. Steijns, ambtelijk adviseur gemeente Valkenburg (Participatiewet).

C) Theoretische achtergrond samenwerkingsverbanden

Informatie met betrekking tot de centrale theoretische term “samenwerkingsverbanden” is verzameld aan de hand van boeken, publicaties en internetbronnen zoals opgenomen in de literatuurlijst.

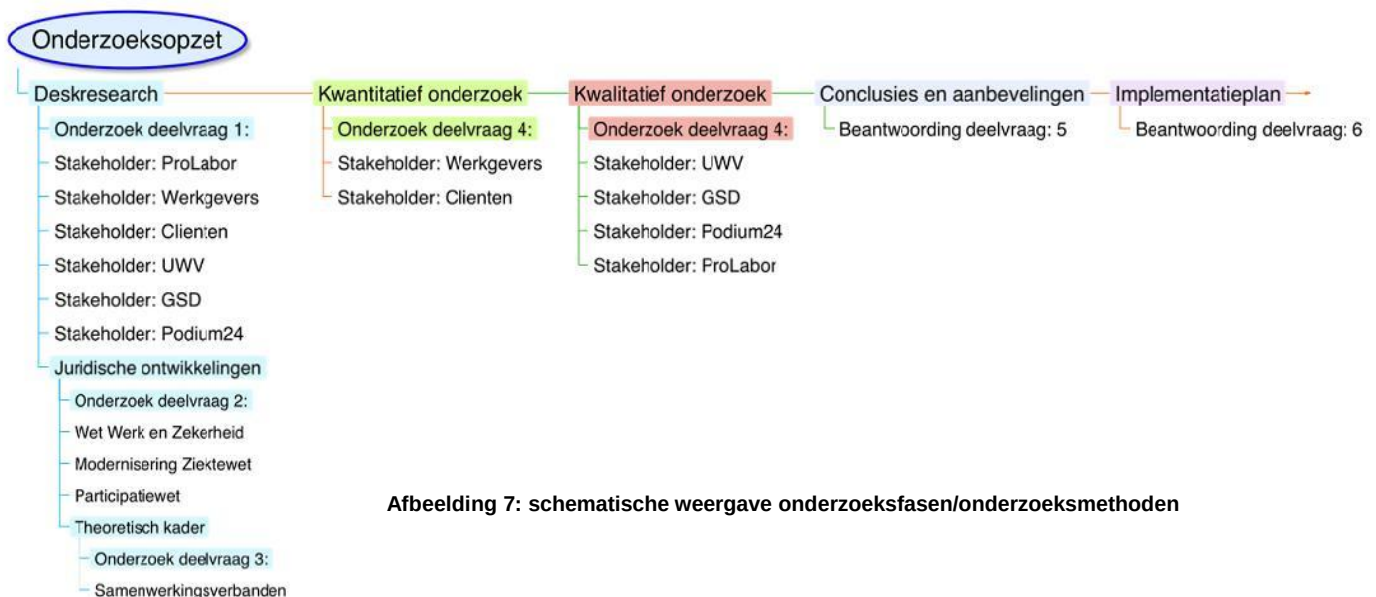
Vorbereiding op het vervolgonderzoek

De resultaten van het deskresearch vormden de basis van het vervolgonderzoek. Hierin zijn zowel de gevolgen van de juridische ontwikkelingen onderzocht als ook de gevolgen voor de samenwerking. De antwoorden uit dit vervolgonderzoek dienden de vragen uit de eerste twee stappen van het model te beantwoorden:

- Wat is de veranderende context?;
- Wie waren/ zijn de spelers en wat is er intussen gebeurd?
- Kijk vanuit verschillende invalshoeken, kijk met meer ogen;
- Gebruik modellen van/ of voor de werkelijkheid.

De stakeholders zijn hierbij opgesplitst in drie te onderzoeken partijen:

- 1) Werkgevers & kandidaten (enquêtes);
- 2) GSD/UWV en Podium24 (interview);
- 3) ProLabor (groepsinterview).



Afbeelding 7: schematische weergave onderzoeksfasen/onderzoeksmethoden

4.1.2 Enquêtes (werkgevers & kandidaten)

De omvang van de te onderzoeken stakeholders verschilt. Met name de stakeholders “werkgevers” en “kandidaten” omvatten een grote populatie wanneer het gaat om het potentieel aan respondenten. Door gebruik te maken van een enquête, kan deze populatie eenvoudig bereikt worden.

1) Werkgevers enquête -> Populatie en steekproef

Populatie

In de probleemstelling wordt gesproken over “stakeholders in Limburg”. De enquête, als onderzoeksmethode, is specifiek gericht op de stakeholder: werkgever (potentiële opdrachtgever ProLabor). De onderzoekspopulatie is dus afgebakend.

Steekproef

Volgens www.2miljoen.nl kent de Provincie Limburg 122.099 bedrijven (*website geraadpleegd op 04-04-2014*). Dit is, voor dit onderzoek, een te grote populatie en daarom is een steekproef uitgevoerd. Er is gekozen om gebruik te maken van bestaande contacten via Social Media: het medium LinkedIn. De reden voor deze keuze ligt in het feit dat ik zelf, als onderzoeker, in de afgelopen tien jaar deze contacten heb opgebouwd. Aangezien ik frequent contact onderhoud met dit netwerk verwacht ik een hogere respons te verkrijgen dan wanneer zou zijn gekozen voor een bedrijvenlijst via de Kamer van Koophandel. Het totaal aantal LinkedIn contacten bedraagt **457**. Binnen deze populatie zijn meerdere contacten werkzaam bij dezelfde werkgever. Tevens omvat dit aantal directe collega's, Zzp-ers of contacten die geen inzicht hebben in de te onderzoeken materie.

Doelgerichte steekproef

In dit onderzoek zijn de contacten beperkt tot een populatie van HR functionarissen of directeur/eigenaar. Deze respondenten hebben, in het kader van hun functie, inzicht in de materie. Steekproef -> **95 contacten**:

- 51 HR-functionarissen
- 44 Directeuren / eigenaren

De 95 respondenten zijn per mail uitgenodigd. Deze mail bevatte een begeleidend schrijven en de link naar de website www.thesistools.nl. Nadat de enquête offline is gehaald heb ik met één van de respondenten telefonisch contact opgenomen voor een reactie op de enquête. De resultaten hiervan staan beschreven in § 4.2.

Voor een beschrijving van de uitvoering van deze enquête wordt verwezen naar bijlage 11, pag. 82. Voor de vragenlijst wordt verwezen naar de uitgewerkte resultaten in bijlage 12, pag. 85.

2) Enquête kandidaten -> Populatie en steekproef

Populatie

In de probleemstelling wordt gesproken over “stakeholders in Limburg”. De enquête, als onderzoeksmethode, is specifiek gericht op de stakeholder: kandidaten (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). De onderzoekspopulatie is dus afgebakend.

Steekproef

Het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wijzigt van dag tot dag. In het kader van dit onderzoek betreft dit een erg ruime populatie en derhalve worden de respondenten bepaald op basis van een steekproef. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de enquête uit te voeren bij kandidaten die op dit moment werkzaam zijn bij ProLabor. Steekproef -> **31 werkzame kandidaten** bij ProLabor (d.d. 24-04-2014):

- 12 kandidaten met een WW-uitkering;
- 17 kandidaten met een WWB-uitkering;
- 2 niet uitkeringsgerechtigde kandidaten.

De 31 respondenten zijn per mail uitgenodigd. Deze mail bevatte een begeleidend schrijven en de link naar de website www.thesistools.nl. Nadat de enquête offline is gehaald heb ik met één van de respondenten telefonisch contact opgenomen voor een reactie op de enquête. De resultaten hiervan staan beschreven in § 4.2. *Voor een beschrijving van de uitvoering van deze enquête wordt verwezen naar bijlage 13, pag. 98. Voor de vragenlijst wordt verwezen naar de uitgewerkte resultaten in bijlage 14, pag. 100.*

Zowel de werkgevers als de kandidaten zijn in dit onderzoek niet gevraagd naar de gevolgen van De Participatiewet. De gevolgen van deze wet voor deze doelgroep zijn nog onvoldoende uitgewerkt. De gevolgen van De Participatiewet zijn met name van invloed op de overige stakeholders: GSD, UWV, Podium24 en ProLabor.

4.1.3 Diepte-interviews (GSD, UWV, Podium24)

Een diepte-interview is gericht op het verkrijgen van gedetailleerde antwoorden om zo de betekenissen en processen te analyseren. De insteek is om aan de hand van een vragenlijst de respondent zoveel mogelijk te stimuleren om te praten. In dit onderzoek zijn onderstaande stakeholders betrokken: *Voor een beschrijving van de uitvoering van dit interview wordt verwezen naar bijlage 15, pag. 107.*

- 1) Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD Maastricht, Valkenburg en Pentasz);
- 2) UWV-Werkbedrijf;
- 3) Podium24.

4.1.4 Groepsinterview (ProLabor)

ProLabor is ondervraagd aan de hand van een groepsinterview. Het team heeft weinig, tot nooit, met elkaar gesproken over de problematiek van dit onderzoek. Met inzet van dit groepsinterview wordt gezamenlijk inhoud gegeven aan het vraagstuk en wordt vooruitgelopen op een “gezamenlijke” oplossing. *Voor de vragenlijst en een overzicht van de respondenten wordt verwezen naar de resultaten in bijlage 16, pag. 109.*

4.1.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. De validiteit van een onderzoek houdt de geldigheid van een onderzoek in. De geldigheid van een onderzoek bepaalt de mate waarin dit vrij is van systematische fouten, nadat na is gegaan of het onderzoek vrij is van toevallige fouten.

Respons werkgeversenquête: 28 / 95 respondenten heeft het onderzoek ingevuld:

Respons = 29,47%

Respons kandidaten enquête: 11/ 31 respondenten heeft het onderzoek ingevuld:

Respons = 35,4%

De betrouwbaarheid van de *werkgeversenquête* is voldoende. De betrouwbaarheid van de *kandidaten enquête* is redelijk. Deze laatste uitslag geeft een licht vertekend beeld. 55% van de uitgenodigde respondenten zijn zogenaamde WWB-uitkeringsgerechtigden. Slechts 18% hiervan heeft de enquête ingevuld. Dit ten opzichte van de WW-uitkeringsgerechtigden waarvan slechts 39% werd uitgenodigd en 72% de enquête heeft ingevuld. De validiteit van beide resultaten wordt echter gewaarborgd doordat er sprake is van een populatie validiteit. Hierbij behoren de respondenten bij een grote populatie waarvan de kenmerken overeenkomen met de kenmerken van de respondenten.

De betrouwbaarheid en validiteit van zowel het *diepte- als groepsinterview* zijn goed. Deze onderzoeksmethode geeft extra waarde aan de validiteit omdat er meer tijd en ruimte is om door te vragen bij gegeven antwoorden. Bij vergelijking van de antwoorden is tevens gebleken dat, door de vele eenduidige antwoorden, deze betrouwbaar en valide zijn. Door de veranderende omstandigheden kan echter gesteld worden dat de antwoorden, bij een vervolginterview met dezelfde vragen, niet overeen zullen komen. Dit is het gevolg van de snelle, veranderende omgeving.

4.2 Resultaten onderzoek

Aan de hand van het evaluatiemodel uit hoofdstuk drie worden in dit hoofdstuk de onderzoeksresultaten besproken. Deze resultaten geven invulling aan de eerste twee stappen van het evaluatiemodel:

- 1) In beeld brengen waar de samenwerking over ging, en nu gaat;
- 2) Meervoudig kijken naar de samenwerking.

In deze paragraaf wordt uiteindelijk antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag:

“Wat zijn de gevolgen van de juridische ontwikkelingen en wat betekent dit volgens de stakeholders voor de samenwerkingsverbanden?”

4.2.1 Stap 1: In beeld brengen waar de samenwerking over ging, en nu gaat

Om een samenwerkingsverband te evalueren wordt eerst stilgestaan bij de huidige samenwerking. In dit onderzoek zijn de respondenten gevraagd hun visie op deze samenwerkingsverbanden te geven. De vraagstelling is gebaseerd op de succesfactoren die zijn benoemd in § 3.2.2 (pag. 29).

Resultaten

Het voornaamste **gemeenschappelijk belang** is “het plaatsen van werkzoekenden op de arbeidsmarkt” en dan vooral *die* mensen die het op eigen kracht niet kunnen. Het gemeenschappelijk belang van ProLabor en haar opdrachtgevers is het invullen van de “personele behoefte” en ook hier staat voorop dat deze vraag wordt ingevuld met mensen uit de doelgroep. Uit deze voorwaarde ontstaat tevens het gezamenlijk belang van ProLabor en de kandidaat: de kandidaat begeleiden naar regulier werk.

Voor ProLabor is de rol van “voorportaal” van Podium24 een **voordeel in de samenwerking**. De GSD/UWV zien zowel Podium24 als ProLabor als verlengstuk om hun doelstellingen te bereiken. Andersom zien Podium24 en ProLabor ook de GSD/UWV als een verlengstuk om hun doelstellingen te bereiken. De GSD benoemt als voornaamste voordeel van ProLabor “de begeleidingsintensiteit”. Sociale Dienst Pentasz: “*ProLabor haalt de vraag op en zorgt niet alleen voor kwantiteit maar ook voor kwaliteit*”. Werkgevers zien in ProLabor een professionele partner die zowel de administratieve rompslomp wegneemt, als ook de intensieve begeleiding van de medewerkers overneemt. ProLabor zit met haar neus bovenop alle personele ontwikkelingen en blijft, mede dankzij de doelgroep en werkgevers, creatief in het bedenken van oplossingen.

Uit de interviews blijkt dat alle partijen een zelfde visie hebben op de **inbreng in de samenwerking**. De GSD/UWV en Podium24 leveren kandidaten en zorgen voor interne bekendheid van de projecten waarbij ze de achterban enthousiasmeren. De GSD denkt proactief met ProLabor mee bij bijvoorbeeld het bepalen van de periode “werken met behoud van uitkering” of het toewijzen van opleidingsbudget.

Het UWV is hierbij gebonden aan landelijke regels en is hierin minder flexibel. De GSD/UWV bieden ook financiële regelingen zoals: no-risk polissen⁴⁴, premiekortingen, mobiliteitsbonussen en tegemoetkoming in scholingskosten. De inbreng van werkgevers bestaat uit het bieden van leerwerkplekken en baangaranties en kandidaten leveren vervolgens hun bijdrage in de vorm van intrinsieke motivatie en enthousiasme. De inbreng van ProLabor is het daadwerkelijk handen en voeten geven aan de uitvoer en het bewerkstelligen van een duurzame match.

Een genoemde **belemmerende factor** is de afname van financiële middelen. Bij ProLabor prikkelt dit juist haar creativiteit en ze bedenkt steeds nieuwe manieren om projecten te financieren. Tevens spelen er veel arbeidsmarkt gerelateerde initiatieven waardoor de kandidaat (en werkgever) vaak door de bomen het bos niet meer ziet. ProLabor ziet het landelijke beleid van het UWV als knelpunt. Dit beleid komt het maatwerk in specifieke gevallen niet ten gunste. Bij de Sociale Dienst Pentasz ziet ProLabor een belemmering in de “kandidaat verplichting” bij aanmelding van projecten. Dit werkt averechts. Men moet uitgaan van de intrinsieke motivatie van kandidaten. Ook bij werkgevers ervaart ProLabor in enkele gevallen een gelijksoortig gebrek aan intrinsieke motivatie. ProLabor heeft onlangs een project stopgezet vanwege “onrechtmatig gebruik” van de doelgroep. Hierbij kan gedacht worden aan het opzettelijk uitsluiten van bepaalde doelgroepen in de werving en selectie fase.

Tevens komt ProLabor nog te vaak tegen dat opdrachtgevers verwachten dat de doelgroep via subsidies worden uitbetaald en werkgevers hen dus kosteloos aan het werk kunnen zetten. ProLabor eist van haar opdrachtgevers, ondanks dat hun vraag voor ProLabor centraal staat, goed werkgeverschap. Alleen zo kan ProLabor haar missie en visie waarborgen.

Podium24 ervaart in de samenwerking met ProLabor een gevoel van concurrentie. Dit gevoel zal steeds minder worden omdat beide partijen vaker overleg voeren om casussen te bespreken en strategieën op elkaar af te stemmen. Dit gevoel van concurrentie wordt ook door ProLabor ervaren. Uit de enquête blijkt verder dat kandidaten van de GSD/UWV ondersteuning missen in hun zoektocht naar een baan. Daarbij geven ze aan vaak het gevoel te hebben dat ze bij voorbaat al worden “gewantrouwd”. Tevens laat de bereikbaarheid van alle partijen, volgens de kandidaat, te wensen over.

De respondenten kennen geen **alternatieve partners** voor de uitvoering van werkgelegenheidsprojecten. Wel werkt men samen met uitzendorganisaties. Vanuit de GSD/UWV gaat het hierbij om het organiseren van speeddates. Hoewel er al eerder initiatieven hebben gespeeld om trajecten op te starten met uitzendorganisaties, zijn deze nog niet ten uitvoer gebracht. De GSD geeft hierbij aan dat dit wellicht te maken heeft met hun “onervarenheid” in het werken met de doelgroep. Vanwege de afspraken rondom inbestedingstrajecten vanuit de gemeenten met MTB Maastricht, werkt met name de GSD veel samen met dochterorganisaties Phoenix (gesubsidieerde arbeid) en ProLabor. Binnen het netwerk van Podium24 werkt men tevens samen met uitzendorganisatie (en backoffice partij) Tence. Podium24 geeft hierbij aan dat Tence uitgerust is met een efficiënt online urenregistratie/ planningssysteem waardoor werkgevers problematiek bij piek & ziek, snel bij Tence kunnen onderbrengen. Het UWV geeft aan samen te werken met Regionale OpleidingsCentra (ROC'S) waarbij particuliere opleiders WW-kandidaten middels proefplaatsingen naar betaalde arbeid leiden.

In verband met privacy en de gevoeligheid van de gegeven antwoorden zijn de resultaten van deze interviews op aanvraag beschikbaar.

⁴⁴ Voor werknemers met een ziekte of handicap betaalt de GSD/UWV soms een Ziektewetuitkering. De Ziektewetuitkering dekt een groot deel van de loonkosten van de zieke werknemer.

4.2.2 Wat is de veranderende context en wat is er gebeurd?

In deze fase van het onderzoek zijn de respondenten gevraagd naar de gevolgen van de juridische ontwikkelingen. Aan de hand van de uitgewerkte antwoorden, weergegeven in schema's (bijlagen 17, 18 en 19 (pag. 113-116) wordt in deze paragraaf de conclusie, per wet, gegeven.

WET WERK EN ZEKERHEID

Reeds genomen acties:

- De GSD gaat drie maanden voorafgaand aan de afloopdatum van de WW in gesprek met deze kandidaten. De GSD kan zo eerder wijzen op de gevolgen van de bijstandsuitkering. Tevens kan ze hierdoor al aan de slag met de "vermogenstoets"⁴⁵ om de doorlooptijd te verkorten;
- Podium24 is actief bezig om haar rol als strategische partner bij te schaven en laat zich informeren over de gevolgen van deze Wet.
- ProLabor heeft voorbereidingen getroffen door de uitzendlicentie aan te vragen, daarnaast gaat ze in 2014 actief haar relaties benaderen om de gevolgen van de Wet te bespreken. Deze actie dient tevens als middel om de nieuwe dienst uitzenden onder de aandacht te brengen.

Conclusie

Werkgevers en kandidaten staan in hun verwachting over deze wet lijnrecht tegenover elkaar. Werkgevers: *"Wie contracten voor onbepaalde tijd riskant vindt of een te grote verantwoordelijkheid, zal op zoek gaan naar nieuwe kandidaten voor een tijdelijk dienstverband"*. Kandidaten: *"Dan zijn je kansen op een vaste baan groter"*. Uit de enquête blijkt dat werkgevers op zoek gaan naar alternatieven om de gevolgen van de wet te omzeilen en dit staat weer haaks op de "bedoeling" van de wet, namelijk het verkleinen van de verschillen tussen vaste medewerkers en tijdelijke medewerkers. Ook de GSD geeft aan dat ze een eerdere doorval naar de WWB verwacht en het UWV vult hierbij aan dat de zogenaamde frictiewerkeloosheid gaat toenemen aangezien ze verwacht dat mensen eerder op straat komen te staan. ProLabor verwacht dat de vraag naar flexibiliteit, het omzeilen van de regels van de wet, meer opdrachten gaat opleveren. Zowel ProLabor als Podium24 geven in het interview aan dat ze hun adviesrol jegens de werkgevers hierin serieus dienen te nemen.

MODERNISERING ZIEKTEWET

Reeds genomen acties:

- Werkgevers hebben de status van het ziekteverzuim over 2013 in kaart gebracht (26%) en hebben tijdelijke werknemers actief ondergebracht in het ziekteverzuimbeleid (22%). Enkele werkgevers hebben hun tijdelijke krachten ondergebracht bij een intermediair (4%);
- Een kwart van de werkgevers overweegt eigenrisicodragers te worden;
- GSD/UWV: Actievere inzet van kandidaten met een no-risk polis, werkgevers informeren over voordelen van deze regeling;
- Podium24 is actief bezig om haar team te informeren over de belangrijkste wijzigingen voor werkgevers om zodoende die strategische adviesrol te kunnen vervullen;

⁴⁵ Vermogenstoets: toetst door de GSD om hoogte en invulling bijstandsuitkering te bepalen

- ProLabor is actief aan de slag gegaan om het proces rondom ziekteverzuim aan te scherpen. Als werkgever is ze nu ook verantwoordelijk voor ex-medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan (re-integratie verplichting) of binnen 28 dagen na uitdiensttreding een ZW-uitkering hebben aangevraagd;
- ProLabor heeft in haar tarief bepaling al rekening gehouden met een verhoogd ziekteverzuimrisico, de tarieven worden hierdoor verhoogd.

Conclusie

In tegenstelling tot wat “het rode boekje” van Tempo Team onlangs beweerde is niet 25% maar 75% van de werkgevers (uit dit onderzoek) op de hoogte van de Modernisering Ziektewet. Toch is minder dan de helft (32%) pas aan de slag gegaan met de gevolgen van deze Wet. Hierbij kan men zich afvragen of de werkgevers bij de vraag of ze bekend zijn met de wet, geantwoord hebben vanuit de naamsbekendheid van de wet in plaats van met de inhoud van de wet. Wanneer verder in het onderzoek gevraagd wordt welke acties ze al hebben ondernomen antwoordt 59% dat ze nog géén actie hebben ondernomen. Kandidaten zijn nauwelijks op de hoogte van de wet. Deze wet heeft grotendeels gevolgen voor werkgevers waardoor hier richting werknemers weinig bekendheid aan wordt gegeven. De ziekteverzuimpercentages zijn vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. Wanneer blijkt dat 59% van de respondenten nog geen actie heeft ondernomen kan dit liggen in het feit dat het huidige gemiddelde ziekteverzuimpercentage (3,9%) nog nooit zo laag is geweest. Men kan zich afvragen of de resultaten gelijk zouden zijn bij een zorgwekkend hoog gemiddelde van dit percentage. Werkgevers geven in de enquête aan dat ze het verhoogde werkgeversrisico, dat gepaard gaat met deze wet, verwachten neer te leggen bij intermediairs (64%).

In een telefonische reactie op de enquête meldt een van de werkgevers dat hij zelfs bereid is om hogere tarieven te betalen als zijn risico hierdoor wordt neergelegd bij de intermediair. Daarbij wordt echter wel een afweging gemaakt in het type medewerker. Bij HBO-medewerkers richt de werkgever zich vooral op het binden en boeien van deze medewerker. Met het oog een toekomstige krappe arbeidsmarkt wordt bij dit type medewerkers afgewogen of niet alsnog een vast contract, vanuit de werkgever, wordt geboden. ProLabor heeft hierbij dezelfde verwachting en geeft in het interview aan zich voor te bereiden op een uitbreiding van het aantal uitzendopdrachten. De GSD/UWV zien bij deze wet kansen voor mensen met een no-risk polis. Deze polis neemt het risico op ziekteverzuimkosten namelijk weg bij potentiële werkgevers.

PARTICIPATIEWET

Reeds genomen acties:

- Naar aanleiding van de Wet Werken naar Vermogen (nu De Participatiewet) is met zes gemeenten regionaal beleid opgesteld onder de werknaam “Heuvelland werkt”;
- In april 2014 is bekend gemaakt dat er per 2016 één regionale Sociale Dienst komt, met als hoofdvestiging Maastricht;
- Het UWV geeft aan dat er vooral winst behaald kan worden in de efficiency van de interne organisatie en streeft ernaar alle cliënt bestanden goed op orde te hebben;
- Podium24 heeft na afloop van de pilot (mei 2014) een nieuw businessplan opgesteld waarin ze de strategie voor de komende anderhalf jaar bepaalt. Podium24 streeft hierbij naar een voor haar best werkbare manier: publiek/privaat netwerk.

Conclusie

De gevolgen van De Participatiewet zijn nog niet volledig inzichtelijk. De wet treedt per 1 januari 2015 in werking en zowel de GSD als het UWV zijn nog in afwachting van de invulling van de kaders. Zo is het nog de vraag of de rol van de consultants generalistisch of specialistisch gaat worden. Duidelijk is dat de doelgroep van de GSD vergroot wordt en dat het UWV een meer administratieve rol gaat krijgen. Het UWV behoudt haar portefeuille van “huidige” Wajongers, nieuwe Wajong-uitkering worden ondergebracht bij de GSD. Tevens blijkt uit de interviews dat ook de rol van MTB Maastricht, die nu invulling geeft aan de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), onduidelijk is.

In de samenwerking tussen de GSD en het UWV bestaat een discrepantie in uitvoering van beleid. De GSD voert regionaal beleid, het UWV voert landelijk beleid. Het belang van de GSD, bij een adequate uitvoering van het UWV-beleid, is groot. Hoe adequater het beleid van het UWV, des te minder doorval er bestaat naar een bijstandsuitkering bij de GSD. Over het algemeen heerst er tijdens het interview een sceptische houding ten opzichte van De Participatiewet. De stakeholders hebben in de afgelopen jaren wetten zien komen en gaan, waarbij het gewenste effect vaak niet is behaald.

In verband met privacy en de gevoeligheid van de gegeven antwoorden zijn de resultaten van deze interviews op aanvraag beschikbaar.

4.2.3 Stap 2: Meervoudig kijken naar de samenwerking

In de laatste fase zijn de respondenten gevraagd hun beschrijving van de samenwerking af te zetten tegen de veranderende context. De resultaten hiervan geven invulling op de deelvragen van stap 2: Meervoudig kijken naar de samenwerking (1) op basis van een model van de werkelijkheid (2), zoals weergegeven in § 4.2.1.

Resultaten

De respondenten geven aan dat de **toekomst van de samenwerking** vooral gericht is op voortzetting en intensivering. De GSD ziet een belangrijke rol weggelegd voor Podium24 die als voorportaal de werkgeversvraag ophaalt. Hierbij dient nog meer gestuurd te worden op de duurzaamheid van de match om terugval in de uitkering te voorkomen.

De GSD verwacht met de fusie van de GSD (2016) een verbeterslag in de efficiency te maken. De Participatiewet, die ten grondslag ligt aan deze fusie, bevordert als het ware de éénloketgedachte. Podium24 zou hierbij zelfs onder één label de markt willen benaderen. Podium24 voert dan als het ware de regie “op werk”, in een verbindende rol, over de partners heen. ProLabor ziet kansen in de éénloketgedachte maar vindt het hierbij van essentieel belang dat Podium24 haar onafhankelijke positie als verbinder blijft behouden. ProLabor ziet de éénloketgedachte als welkome aanvulling op haar eigen zelfstandigheid. ProLabor zal altijd zelf blijven acquireren maar Podium24 kan hierin, in haar rol als mede-acquireur, zeker toegevoegde waarde bieden.

ProLabor ziet tevens graag meer ruimte voor regionale oplossingen bij het UWV. Het landelijke beleid past niet bij de regionale aanpak van de GSD. In haar samenwerking met de GSD ziet ProLabor verbeterkansen in efficiency. De huidige samenwerking is verspreid over te veel, vaak onnodige, lagen. Dit proces kan efficiënter worden ingericht. Werkgevers moeten volgens ProLabor nog meer “open” staan voor het werken met de doelgroep. In haar samenwerking met de kandidaat ziet ProLabor kansen voor de verbetering van de intrinsieke motivatie van de kandidaat.

ProLabor: Bij de gemeente Eindhoven hebben de regionale uitzendorganisaties (gedeeltelijk) toegang tot het digitale kandidatenbestand van de gemeente. Een dergelijk initiatief brengt direct een efficiëncyslag en reduceert het aantal contactmomenten tussen ProLabor en de GSD.

In het onderzoek zijn de benoemde belemmerende factoren uit § 4.2.1 voorgelegd. Aan de respondenten is gevraagd welke **oplossingen** hiervoor dienen te komen en wie deze verantwoordelijkheid dient te dragen. Onderstaand de resultaten:

- **Doelgroep niet te snel in de uitverkoop zetten:**
In onderhandelingsfase met opdrachtgever kan ProLabor de GSD/UWV inschakelen en wellicht samen de onderhandeling met de opdrachtgever aangaan;
- **Hoeveelheid arbeidsmarkt gerelateerde initiatieven:**
Proberen om als één gezicht initiatieven onder te brengen waar ze horen: Podium24. In overleg blijven en elkaar op de hoogte houden van de ontwikkelingen in de markt. Het UWV geeft de voorkeur aan een benadering waarbij de kandidaat centraal staat. “zoek werkgevers die passen bij je portefeuille en stel hierbij het belang van de kandidaat centraal”;
- **Landelijk beleid UWV t.o.v. regionaal vraagstuk:**
ProLabor: In contact blijven en gezamenlijk belang per casus blijven benadrukken. Investeren in relatie met UWV op consulentniveau;
- **Verplicht karakter bij deelname door kandidaten Sociale Dienst Pentasz:**
ProLabor: In contact blijven met de GSD en gezamenlijk belang per casus blijven benadrukken. Investeren in relatie met GSD;
- **Intrinsieke motivatie opdrachtgevers:**
ProLabor: Personele behoefte van opdrachtgever nog beter in kaart brengen en afstemmen op de doelgroep. Scenario's schetsen en voor- en nadelen benoemen en afspraken vastleggen;
- **Intern concurrentiegevoel:**
ProLabor & Podium24: In gesprek blijven met elkaar en transparantie tonen. Onrust direct wegnemen en uitpraten. De eerste twee gezamenlijke strategische dagen zijn geweest en geven een positief beeld. Blijven investeren in de relatie met elkaar;
- **Gevoel van wantrouwen en gebrek aan begeleiding:**
GSD/UWV: Meedenken met de kandidaat en deze niet per definitie laten werken met behoud van uitkering. Daarnaast zoeken naar “langdurige” projecten en meezoeken naar een baan.

In het onderzoek naar mogelijkheden om **samenwerking uit te breiden** oppert de GSD een euregionale samenwerking. GSD Valkenburg geeft aan dat de gemeente Vaals al onderzoek doet naar mogelijke samenwerking met werkgevers uit de regio Aken. Sociale Dienst Pentasz benadrukt dat we eerst moeten kijken naar de kwaliteit van de samenwerking in plaats van naar de kwantiteit: *“het is al moeilijk genoeg om samen te werken met alle individuele belangen die er spelen, de kandidaat vooropstellen is op deze manier erg lastig en misschien niet eens haalbaar”*.

Podium24 geeft aan te willen investeren in de publiek-private samenwerking. Hierin wil ze grote werkgevers betrekken die samen met Podium24 de werkgeversvraag gaan invullen. ProLabor geeft aan dat ze altijd op zoek is naar nieuwe samenwerkingsverbanden. Hierbij benoemt ze dat het steeds lastiger wordt om intrinsiek gemotiveerde kandidaten te vinden. ProLabor ziet mogelijkheden om samenwerkingsverbanden op te zoeken met nieuwe doelgroepen zoals met de reclassering of vluchtelingenwerk.

5. Conclusie

In hoofdstuk vier is aan de hand van de eerste twee stappen uit het evaluatiemodel inzicht gegeven in de veranderende context en de mate waarop deze context invloed heeft op de samenwerkingsverbanden. In dit hoofdstuk worden de resultaten, conform stap drie en vier van het evaluatiemodel, afgezet tegen het normenkader (afbeelding 3, § 3.1.3) en de benoemde succesfactoren uit § 3.2. Uiteindelijk wordt antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag:

“Wat is het effect van de onderzoeksresultaten op de huidige samenwerkingsverbanden?”

5.1 Belang van een gedeelde ambitie

Succesfactoren:

- **Mate van de gedeeldheid van de ambitie;**
- **De ambitie is waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol;**
- **De ambitie draagt bij aan de samenwerkingsstrategie van ieder van de partners;**
- **De ambitie draagt bij tot de persoonlijke betekenis van de bestuurders en andere sleutelfiguren in de samenwerking.**

De mate van de gedeeldheid van de ambitie is hoog. Werkgevers verwachten in de komende twee jaar een groei van hun flexibele schil. Juist de wettelijke regels omtrent het gebruik van deze flexibele schil zorgen ervoor dat, vanaf 2014, deze flexibiliteit aan banden wordt gelegd. Werkgevers gaan op zoek naar alternatieven en vinden zo hun weg naar ProLabor. ProLabor kan met haar onlangs verkregen uitzendlicentie nog beter inspelen op de gevolgen van deze juridische ontwikkelingen. De GSD/UWV plukt hier uiteindelijk mede de vruchten van omdat ProLabor de werkgeversvraag met name invult met hun cliëntenbestand. Ook kandidaten zijn ambitieus. De welwillendheid om aan de slag te gaan, de intrinsieke motivatie, is er. Uit onderzoek blijkt dat een groot deel van de kandidaten gewoonweg aan de slag wil en via bijvoorbeeld een proefplaatsing zichzelf wil bewijzen bij een potentiële werkgever. Het is hierbij de vraag of de juridische gevolgen, zoals de reducering van de WW-duur en de verplichting om eerder passende arbeid te accepteren, de intrinsieke motivatie van kandidaten bevordert.

De GSD/UWV beschouwen de marktbenadering vanuit één werkgeversservicepunt als **waardevol**, en gezien de invulling van De Participatiewet, ook gewoonweg noodzakelijk. Allen zien ze belang in het gezamenlijk naar buiten treden om de doelgroep aan het werk te krijgen. Hierbij omarmt de GSD de samenwerking en de marktbenadering van Podium24. Het UWV plaatst hier een kritische kanttekening en vindt dat niet altijd de vraag van de werkgever voorop hoort te staan. Zij pleiten voor een benadering vanuit het kandidatenbestand. Het UWV geeft echter wel **betekenis** aan de ambitie door aan te geven dat ze naast het Wajong-bestand tevens potentie ziet om de toplaag van bijstandsgerechtigde kandidaten van de GSD door het UWV aan betaalde arbeid te helpen. Verdere invulling wordt hier nog niet aan gegeven maar de ambitie om in samenwerking met diverse stakeholders de taak te gaan vervullen is er.

ProLabor blijft vasthouden aan haar missie en visie, ongeacht wat de wet- en regelgeving brengt. Met de fusie van de GSD in 2016 is de verwachting dat de ambitie nog meer handen en voeten gaat krijgen. De fusie komt voort uit de verantwoordelijkheid die De Participatiewet meebrengt voor de GSD. De krachten worden als het ware gebundeld: de GSD streeft naar één gezamenlijk belang, mensen aan betaalde arbeid helpen.

5.2 Belangen in een samenwerkingsverband

Succesfactoren:

- **Oprechte interesse in belangen;**
- **Waarde creatie voor alle partijen;**
- **Voldoende onderhandelingsruimte en –bereidheid;**
- **In echte dialoog zijn.**

Een **oprechte interesse in de belangen** ontbreekt in de driehoeksverhouding GSD/UWV/Podium24. Wanneer wordt gekeken naar de belangen van de kandidaat en de werkgever wordt in deze scriptie kritisch opgemerkt dat de individuele belangen van de samenwerkende partijen het gezamenlijk belang vaak belemmeren. Met de intrede van de Wet SUWI (2002) heeft het Ministerie van SZW het belang van de klant (de werkgever en de cliënt) voorop gesteld. Ontschotting was het instrumentarium en UWV en GSD werkten nauw, en vaak letterlijk op één locatie, samen. Uit een van de interviews blijkt dat deze “oude” situatie het nastreven van het gezamenlijk belang ten gunste kwam. De respondent noemt het een utopie dat gezamenlijke belangen effectief kunnen worden verenigd en ziet met de invoering van De Participatiewet de individuele belangen weer de overhand krijgen. UWV en GSD gaan op papier dan wel goed samenwerken maar het landelijke beleid van het UWV zal de samenwerking met de GSD allesbehalve bevorderen.

Voor ProLabor is het oprecht interesse tonen in de belangen van haar opdrachtgevers cruciaal. Pas wanneer ze de vraag achter de vraag helder heeft kan ze starten met haar advies en haar toegevoegde waarde leveren. Hierbij zal ze inzetten op het beste scenario voor haar opdrachtgever en de kandidaat. ProLabor streeft naar een win/win situatie. Hierbij gaat ze met diverse partijen in onderhandeling en blijft ze ook gedurende het project in dialoog met betrokkenen.

De **waarde creatie voor alle partijen** wordt in feite uitgevoerd door Podium24. Deze heeft als doel de vraag van de werkgever voorop te stellen en deze vraag via de backoffice partijen in te vullen. Deze formule behartigt alle belangen van betrokken partijen. Podium24 heeft na evaluatie van de pilotfase (november 2012- mei 2014) een verdienmodel opgesteld. Dit verdienmodel ziet toe op een gezamenlijke verdeling van de revenuen. Hierbij wordt een kritische noot geplaatst voor wat betreft de onafhankelijke rol van Podium24. Wanneer het belang van de kandidaat en werkgever (vraag & aanbod) vanuit één partij wordt vertegenwoordigd is het essentieel om het verdienmodel dusdanig in te richten dat voorkomen wordt dat vraag en aanbod zich elders binnen het netwerk gaan vinden, tegen gunstigere tarieven. Hierbij kan worden gedacht aan de directe samenwerking tussen opdrachtgever en een consultant van de GSD/UWV. Deze bemiddeling is kosteloos. Wat worden de kosten wanneer dit proces via Podium24 loopt?

In een markt die licht herstellend is van een recessie is het een uitdaging om individuele belangen ondergeschikt te houden. In het scenario waarbij Podium24 veel business voor de backoffice binnenhaalt kan men weinig problemen verwachten. In het scenario waarbij dit niet het geval is de kans groot dat de “autonome” backoffice partijen eieren voor hun geld kiezen en in hun eigen acquisitie het eigen belang vooropstellen. Vooral met het oog op het laatste scenario is het voor de betrokken partijen raadzaam om **bereidheid** te tonen om met elkaar de **onderhandeling** aan te gaan. Zo kunnen er goede afspraken gemaakt worden over diverse scenario's.

5.3 Interpersoonlijke aspecten (relaties)

Succesfactoren:

- Vermogen tot verbinden;
- Constructieve groepsdynamiek;
- Opgebouwd vertrouwen;
- Verbindend leiderschap.

ProLabor is een verbinder. ProLabor heeft in de afgelopen zeven jaar een “steady” relatiebestand opgebouwd. Nu ProLabor haar dienstenportfolio heeft uitgebreid met een uitzendlicentie is het succes van dit opgebouwde relatiebestand zichtbaar. De eerste uitzendopdrachten zijn met name afkomstig van bestaande relaties. Relaties hebben vertrouwen in de expertise van ProLabor en ProLabor breidt deze **vertrouwensband** dan ook graag verder uit. ProLabor geeft aan dat de projectleider van de nieuwe dienst “uitzenden” in de komende maanden verantwoordelijk wordt voor de verdere doorontwikkeling van deze dienst. Hierbij wordt het plegen van acquisitie, zowel binnen de bestaande relaties als ook bij nieuwe relaties, een belangrijke tool.

Het **vermogen om te verbinden** is tevens neergelegd bij Podium24. In hun marktbenadering vertegenwoordigen zij de individuele belangen van de betrokkenen met als doelstelling om de gemeenschappelijke ambitie na te streven. Wanneer de samenwerkende partijen echt met elkaar in gesprek blijven wordt er ruimte gecreëerd om te verbinden en de relatie te versterken. Op dit moment wordt er tijdens het Operationeel Management Overleg (OMO-overleg) structureel overleg gevoerd door alle managers van de aangesloten backoffice partijen van Podium24. Uit het deskundigenonderzoek blijkt dat deze bijeenkomsten als **constructief** worden ervaren en dat managers kritisch met elkaar in gesprek zijn.

5.4 De professionele organisatie (inrichting)

Succesfactoren:

- De effectiviteit van de organisatie van de samenwerking;
- Draagvlak;
- Daadkracht;
- Hygiëne in afspraken

De inrichting van het proces, de samenwerking van ProLabor met werkgevers en kandidaten, is goed te noemen. ProLabor is succesvol in haar projecten. Dit blijkt uit het aantal projecten waaraan succesvol vervolg wordt gegeven. Ook de uitzendlicentie heeft zijn eerste vruchten afgeworpen als wordt gekeken naar het aantal nieuwe uitzendopdrachten in een relatief korte periode. Het **draagvlak** voor de doelgroep kan echter worden vergroot. ProLabor geeft hierbij aan dat ze nog meer aandacht gaat besteden aan de “**kracht**” van de doelgroep tijdens inventariserende gesprekken bij de werkgevers. De onderhandeling, met het streven naar een win-win situatie, wordt steviger ingezet. ProLabor geeft tevens aan dat ze daadkrachtiger gaat optreden naar de kandidaten. Er wordt nog strenger geselecteerd op de intrinsieke motivatie waarbij steeds meer verantwoordelijkheid wordt neergelegd bij de zelfredzaamheid van kandidaten. Hierbij wordt de kandidaat steeds meer de spiegel voorgehouden met de mededeling dat ProLabor het laatste portaal naar regulier werk is. ProLabor biedt het podium, de kandidaat bepaalt zijn plek op dat podium.

In de samenwerking met de GSD, het UWV en Podium24 is er absoluut draagvlak voor een eenduidige marktbenadering. Met de komst van Podium24 is de eerste stap naar de “inrichting” gezet. Podium24 staat aan de vooravond van een nieuwe fase, de pilotfase is pas net afgerond en de kinderziekten worden op dit moment “herschreven” in het nieuwe businessplan. Wanneer de visie van Podium24 resulteert in succes is het draagvlak zeer groot.

5.5 Vormgeving samenwerkingsproces (proces)

Succesfactoren:

- Goed doordachte fasering en timing in het procesontwerp
- Balanceren tussen inhoud en proces
- Een heldere rolverdeling met duidelijke procesregie
- Proceskwaliteit en een goed zicht op de effectiviteit van de samenwerking

De aanjager, projectgroep “Heuvelland werkt” is al geruime tijd belast met de herinrichting van de processen van de GSD en het UWV met als resultaat de fusie van de GSD per 1 januari 2016. Zoals al eerder aan bod is gekomen is de **balans tussen inhoud en proces** nog onduidelijk. De inhoud is duidelijk, De Participatiewet schrijft voor, maar het proces blijkt nog niet helder. Wat wordt de rol van de consultant? Wat gebeurt er met “boventalligen” zodra de fusie een feit is? Er heerst nog veel onrust.

ProLabor is al drukdoende met de herinrichting van haar proces. Met name de gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid (ketenregeling) en de Modernisering Ziektewet (verhoging risico en re-integratie verplichting) hebben sinds kort de speciale aandacht. Met de resultaten van dit onderzoek hoopt ProLabor haar proces goed af te kunnen stemmen op de veranderende samenwerking met de overige stakeholders. Ook Podium24 borduurt voort op de reden van haar bestaan. In het businessplan verschuift Podium24 haar werkwijze als het ware van een vrijblijvend samenwerkingsverband naar een intensief en langdurig samenwerkingsverband (§2.3.4). Een concrete verandering die naar voren komt in deze doorontwikkeling is het opstellen van een verdienmodel. Zodra het businessplan wordt geïmplementeerd als sjabloon van de samenwerking, kunnen er afspraken gemaakt worden over hoe dit plan effectief gemeten kan worden. Zeker ten aanzien van het verdienmodel zullen stakeholders inzichtelijk willen hebben wat de samenwerking heeft opgeleverd, en voor wie.

5.5 Stap 4: Komen tot de kern van de situatie of het probleem

Dit onderzoek kent **twee conclusies**. Wanneer goed naar de probleemstelling wordt gekeken wordt er allereerst onderzoek gedaan naar de gevolgen van de juridische ontwikkelingen op de samenwerkingsverbanden. Deze resultaten zijn afgezet tegen het normenkader en, per succesfactor, uitgeschreven in § 5.1 tot § 5.4.

De laatste onderzoeksvraag: “Hoe kan ProLabor deze effecten succesvol integreren in haar beleidsvoering?” kan aan de hand van deze conclusies nog niet beantwoord worden. In deze paragraaf wordt de basis voor het advies uit hoofdstuk zes besproken. De resultaten van § 5.1 tot § 5.4 worden afgezet tegen de SWOT-analyse uit § 2.4. Alleen op basis van deze analyse waarbij de gevolgen op het samenwerkingsverband wordt afgezet tegen de kansen, bedreigingen, zwakten en sterkten kan een goed advies geschreven worden. Pas daarna kan antwoord gegeven op de laatste onderzoeksvraag.

Kansen versus sterkten en zwakten

De werkloosheid is groot. Uit onderzoek blijkt dat ProLabor voor de GSD/UWV van nog groter belang wordt om mensen vanuit een uitkeringssituatie naar werk te helpen en ze daar vooral te houden. Een van de genoemde sterktes in het onderzoek is de begeleidingsintensiteit van ProLabor. Deze intensiteit, die de consulenten volgens de GSD/UWV niet kunnen bieden, kan ProLabor aanwenden om de samenwerking met deze partijen te intensiveren. Het samenwerkingsverband kan **uitgebreid** worden.

Uit de SWOT-analyse blijkt dat er een grote vervangingsvraag komt. De GSD en het UWV zijn het niet eens over de manier waarop deze wordt ingevuld. De GSD verwacht dat werkgevers deze vraag gaan vervangen door werk uit te gaan besteden of processen op een andere wijze in te richten. De één op één vervanging blijft volgens hen uit. Het UWV verwacht binnen nu en twee jaar een krapte op de arbeidsmarkt. In beide gevallen doen er zich kansen voor ProLabor voor. Bij het verschuiven van werk, en dan met name het werk op uitvoerend niveau, kan nog altijd een **vraag naar op maat opgeleid personeel** betekenen, hetzij alleen via een andere werkgever. Ook in het geval van het UWV kan een krapte betekenen dat er juist vraag komt naar op maat opgeleid personeel. Met een hoog percentage laag opgeleide inwoners kan Limburg in deze krapte op de arbeidsmarkt een organisatie als ProLabor goed gebruiken om deze groep mensen te “herscholen” op maat van de behoefte van werkgevers.

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers overwegen om tijdelijk personeel onder te brengen bij intermediairs. De Modernisering Ziektewet brengt voor hen te veel risico's in de vorm van een verhoogde gedifferentieerde premie. Voor ProLabor betekent dit een **toename van het aantal individuele opdrachten**. Hierbij dient zich tevens een van de zwakten aan. ProLabor geeft aan nog **onvoldoende kennis** van de uitzendbranche te hebben en ook de ondersteunende systemen zijn nog **onvoldoende ingericht** op deze tak van sport. Bij een toename van het aantal uitzendkrachten neemt tevens het **werkgeversrisico** voor ProLabor toe. Als juridisch werkgever wordt zij namelijk verantwoordelijk voor de gedifferentieerde premie. Tevens zal haar rol als re-integratie verantwoordelijke veranderen. Het aantal uitzendopdrachten, zo blijkt uit dit onderzoek, zullen tevens toenemen ten gevolge van de wijzigingen in de Wet Werk en Zekerheid. Werkgevers geven aan de regels omtrent de proeftijd en de ketenregeling te willen omzeilen.

Bedreigingen versus sterkten en zwakten

Het UWV en de GSD gaan door met bezuinigen. ProLabor geeft aan, tot nog toe, goed haar weg te kunnen vinden in het zoeken naar andere oplossingen. ProLabor dient hier proactief mee om te blijven gaan. De Wet Werk en Zekerheid brengt ook gevolgen voor de **CAO-NBBU**. De ketenregeling legt ook daar haar beperkingen op. De maximale termijn, waarin uitzendorganisaties een onbepaald aantal tijdelijke contracten mag bieden, wordt teruggebracht van twee en een half jaar naar anderhalf jaar. Het voordeel van deze CAO ten opzichte van de oude situatie is hiermee verdwenen.

De toename van het werkgeversrisico, het risico op verzuimkosten in het bijzonder, is een absoluut aandachtspunt. ProLabor houdt hiermee al rekening in haar tarief bepaling. Wellicht kan hier gezocht worden naar andere vormen om dit risico te beperken. ProLabor kan bijvoorbeeld overwegen om eigenrisicodragers te worden.

Een absolute bedreiging is de opkomst van publiek-private samenwerking met uitzendorganisaties. Op dit moment heeft ProLabor de positie van preferred supplier. Behalve op het gebied van uitzenden want hierin heeft ProLabor binnen het netwerk van Podium24 een concurrent. Hoewel er tussen deze twee partijen duidelijke afspraken zijn gemaakt kan vanuit de ambitie van Podium24 logischerwijs samenwerking gezocht worden met meerdere leveranciers. Het is aan de ambitie van ProLabor hoe zij hiermee wenst om te gaan.

6. De koers naar optimalisering

Het advies in dit hoofdstuk is gericht op de beleidsvoering van ProLabor. De resultaten van de interne analyse, opgenomen in de bijlagen (bijlage 4, pag. 57) wordt in dit advies als uitgangspunt voor de optimalisatie genomen. Het advies wordt beschreven aan de hand van de 7S-en van McKinsey en geeft antwoord op de laatste onderzoeksvraag:

“Hoe kan ProLabor deze effecten succesvol integreren in haar beleidsvoering?”

Structuur

Als dochterorganisatie van MTB Maastricht is het voor ProLabor onzeker wat de plaats van MTB Maastricht gaat worden ná invoering van De Participatiewet. Het is een aanneembaar gevolg dat MTB Maastricht wordt ingelijfd bij de gemeente Maastricht. Hierbij rijst de vraag of dit al per 1 januari 2015 gaat gebeuren of dat dit wordt uitgesteld tot de fusie van de GSD per 1 januari 2016. Een advies met betrekking tot de structuur is nu nog niet aan de orde. Dit wordt een vraagstuk voor MTB Maastricht en ProLabor.

Strategie -> Uitbreiding doelgroep + acquireren opdrachten

ProLabor richt zich in de vervulling van de klantvraag op een mix van doelgroepen. Naast uitkeringsgerechtigden bemiddelt ProLabor ook, wanneer de vraag van de klant dit vereist, de doelgroep die “van werk naar werk” gaat. Toch zijn de meeste deelnemers in projecten afkomstig uit het cliëntenbestand van de GSD/UWV.

In plaats van te zoeken naar kandidaten die passen op de personele behoefte van de werkgever kan ProLabor met haar marktkennis deze strategie aanpassen. Hierbij kan gedacht worden aan de hoge werkloosheid onder schoolverlaters. ProLabor kan onderzoek verrichten naar welke bedrijven gebaat zijn met werkgelegenheidsprojecten waarbij een specifieke doelgroep wordt betrokken. **Concrete actie:**

- ➔ Twee projectleiders stellen samen een businessplan op waarbij ze op zoek gaan naar niches in de markt, zowel voor werkgevers als kandidaten. Hierbij raadplegen ze de GSD/UWV voor actuele marktcijfers. Ze schetsen welke werkgevers structureel behoefte hebben aan op maat geschoolde kandidaten. Daarnaast schetsen ze een beeld van de werkloosheid, per doelgroep, en geven ze een advies over hoe deze doelgroep potentieel op de arbeidsmarkt geboden kan worden. Hierbij gaan ze tevens in gesprek met opleidingsinstituten en zoeken ze naar vergelijkbare, reeds bestaande “initiatieven”. Het concrete plan met actiepunten wordt in 2014 nog ter uitvoering gebracht.

Strategie -> Intensievere samenwerking met GSD

De GSD geeft aan dat het voornaamste voordeel van ProLabor het succes van de begeleidingsintensiteit is. De begeleiding neemt de GSD veel werk uit handen. Aangezien de GSD vanaf 1 januari 2015 is belast met een nog grotere doelgroep liggen hier voor ProLabor kansen. ProLabor gaat het gesprek aan met de GSD:

➔ Concrete actie

- Welke werkzaamheden kan ProLabor uit handen nemen?
- Hoe zien beide partijen dit proces vormkrijgen?
- Wat zijn de voordelen voor de GSD?
- Wat zijn de voordelen van ProLabor?
- Hoe wordt e.e.a. financieel ingericht (vergoeding ProLabor).

Strategie -> Intensievere samenwerking met GSD/UWV

In het onderzoek komt naar voren dat de samenwerking tijdens een project neerkomt op de contacten tussen ProLabor en de consultants van de GSD/UWV. Hierin wordt bij het UWV als knelpunt genoemd dat het landelijke beleid maatwerk in de weg staat. Toch blijkt dat vaak op consulentniveau uitzonderingen kunnen worden gemaakt. Bij de GSD (en dan met name bij de Sociale Dienst Pentasz) ervaart men de deelnameverplichting jegens kandidaten als een belemmerende factor. ProLabor geeft tijdens het interview aan dat ze de relatie met de GSD/UWV wil intensiveren. Dit kan als volgt vormgegeven worden;

→ Concrete actie:

- Gezicht aan ProLabor geven door meer face-to-face contact. Met name bij GSD Valkenburg en Pentasz vanwege letterlijke afstand qua locatie. Consultants van de GSD Maastricht werken in hetzelfde pand als ProLabor en hebben hierdoor al sneller face-to-face contact;
- Consultants uitnodigen bij informatiebijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn gericht op het verstrekken van informatie over het betreffende project aan potentiële kandidaten. Wanneer ProLabor de consultants uitnodigt om deze bijeenkomsten bij te wonen wordt er meer “gezicht” gegeven aan de werkzaamheden van ProLabor;
- Eén maal per jaar een evaluatiebijeenkomst organiseren waarbij ProLabor en de consultants van de GSD/UWV de “operationele” samenwerking kunnen bespreken.

Systemen: Optimalisatieproces

Niet alleen ProLabor geeft aan dat de huidige systemen nog niet optimaal functioneren. Ook Podium24 noemt het voornaamste nadeel van ProLabor, ten opzichte van concurrent Tence, het ontbreken van een online-urenregistratie- en planningssysteem. Met het oog op een toename van het aantal publiek-private samenwerkingsverbanden met uitzendorganisaties (concurrentie) en de verwachte toename van het aantal uitzendopdrachten is het voor ProLabor essentieel om op zeer korte termijn onderzoek te gaan verrichten naar optimalisatie van deze systemen. Hiervoor dient een werkgroep opgericht te worden.

→ Concrete actie

De werkgroep, samengesteld door medewerkers van ProLabor, afdeling ICT MTB Maastricht en afdeling bedrijfsbureau MTB Maastricht, gaan de mogelijkheden onderzoeken. Hierbij onderzoeken ze:

- A) De mogelijkheid van een snelle optimalisatie van het huidige systeem op basis van een goed doordacht eisen- en wensenpakket;
- B) De kosten en effectiviteit van een software pakket op maat. Hierbij kan gedacht worden aan een online-urenregistratiesysteem in combinatie met een mid- en backoffice software pakket waarin ProLabor de administratie rondom de uitzendopdrachten kan verwerken.

Uit onderzoek blijkt tevens dat het ontbreken van een compatible systeem tussen de GSD/UWV en ProLabor ontbreekt. Podium24 kent daarnaast een profielendatabase van ruim 2000 profielen maar ProLabor heeft hier geen directe toegang toe. De huidige samenwerking is verspreid over te veel, vaak onnodige, lagen en het proces kan efficiënter worden ingericht. Om de mogelijkheden hierin te onderzoeken dient ProLabor en beroep te doen op de “verbindende” rol van Podium24. Samen kunnen ze onderzoek verrichten naar opties voor verbetering. Hierbij kan concreet contact gezocht worden met de gemeente Eindhoven (naar voorbeeld ProLabor § 4.2.3) waarbij ingegaan wordt op onderstaande vragen:

➔ Concrete actie

- Hoe is het proces ingericht?
- Wat hebben zij hiervoor gedaan?
- Wat zijn de voor- en nadelen?
- Hoe ziet het implementatieproces eruit?
- Wat heeft Podium24/ProLabor hiervoor nodig?
- Wat zijn de kosten?

Vaardigheden -> Kwaliteitsslag kennis uitzendbranche

In deze scriptie komt duidelijk naar voren dat ProLabor een kwaliteitsslag dient te maken op het gebied van kennisuitbreiding omtrent de uitzendbranche. Op dit moment is de projectleider belast met de operationele werkzaamheden. Dit staat de doorontwikkeling in de weg. In het kader van deze doorontwikkeling dient de projectleider de operationele werkzaamheden op korte termijn over te dragen aan minimaal één, bij voorkeur twee, collega's. Zo staat bij afwezigheid van de projectleider de kwaliteit van de dienstverlening altijd overeind.

➔ Concrete acties:

- CAO training volgen bij de NBBU (gehele team);
- Kennisoverdracht operationele zaken (op hoofdlijnen) door projectleider aan gehele team;
- Delen van operationele kennis door de projectleider met twee collega's;
- Bijwonen kennissessies NBBU (min. twee keer per jaar door het gehele team);
- Kennis over trends in de uitzendbranche delen (gehele team leest het NBBU-form Magazine dat elk kwartaal verschijnt).

Stijl-> Meer delen

De stijl van leidinggeven bij ProLabor kan onveranderd blijven. Een advies aan de manager van ProLabor is om de ontwikkelingen, die zij vanuit haar functie opdoet tijdens overleggen zoals het Operationeel Management Overleg bij Podium24, te blijven delen met het team. Vooral De Participatiewet heeft nog niet geheel handen en voeten gekregen. Hoe meer deze informatie wordt gedeeld met het team, des te meer inzicht er komt om deze ontwikkelingen door te vertalen naar gevolgen voor het beleid.

Personeel -> Afweging personele uitbreiding

Wanneer ProLabor meer aanvragen voor uitzendopdrachten krijgt vraagt dit mogelijk personele uitbreiding. Hierbij wordt uitgegaan van het scenario waarbij de huidige ondersteunende systemen blijven gehandhaafd maar de optimalisatieslag nog even op zicht laat wachten. Resultaat hiervan is dat zowel de projectleider, projectmedewerker en de backoffice medewerker meer werkzaamheden krijgen.

ProLabor kent 1 backoffice medewerker (0,5 fte) die zowel administratieve ondersteuning biedt bij werkgelegenheidsprojecten als ook bij de individuele trajecten (detacheren en uitzenden). 0,5fte biedt te weinig ondersteuning in de uitvoering. ProLabor dient in dit scenario ofwel de huidige werkzaamheden van de backoffice medewerker onder de loep te nemen om ruimte te maken voor extra werk ofwel extra ondersteuning op de backoffice te werven in de vorm van personele uitbreiding.

Gedeelde waarden -> Zelfredzaamheid ProLabor

In het afgelopen jaar zijn de werkzaamheden toegenomen. ProLabor kampte echter met een onderbezetting van 1fte. Hierdoor heeft het team weinig invulling kunnen geven aan acquisitie. Met de uitbreiding van 1ft projectleider (mei 2014) krijgt ProLabor weer meer ruimte om zelf te acquireren.

Het team van ProLabor toont doorzettingsvermogen en daadkracht. Het team kent geen negen tot vijf mentaliteit en in de regel is elk teamlid zelfs op vrije dagen telefonisch bereikbaar. Dit doorzettingsvermogen en daadkracht, dat dikwijls werd gestimuleerd door tijdgebrek en onderbezetting, kan met de uitbreiding van 1fte omgezet worden in doorzettingsvermogen en daadkracht om zelfredzaam te blijven. Een tool die dit kan bekrachtigen is de invoering van targets. Op deze manier wordt elk teamlid onderdeel van het voortbestaansrecht van ProLabor.

→ Concrete actie:

ProLabor dient als team samen te onderzoeken welke targets uitdagend maar haalbaar zijn. Hierbij dienen de volgende vragen gesteld te worden;

- Welke targets zijn op zowel korte- als lange termijn te realiseren?
- Wat bepaalt de haalbaarheid van een target?
- Hoe kan een target SMART omschreven worden?
- Wat heeft het team nodig om deze targets te behalen?
- Binnen welke termijn dienen de eerste resultaten zichtbaar te zijn?
- Kunnen targets mogelijk gecombineerd worden met Podium24?

Afsluitend

De scriptie heeft als titel “ *Samenwerkingsverbanden in een participatiemaatschappij: laveren in de (on)mogelijkheden van de juridische ontwikkelingen anno 2014*”. Juist het laveren in de (on)mogelijkheden verdient als afsluiting van deze scriptie de speciale aandacht. De wetwijzigingen, op de Modernisering Ziektewet na, zijn nog niet afgekondigd of in werking getreden. Met het oog op de ontstane onrust in Nederland, ten aanzien van deze wetten, is het aannemelijk dat deze wetten nog worden aangepast of aangescherpt. Voor ProLabor blijft het dus essentieel dat ze de samenwerking onder de loep **blijft** nemen.

In § 3.2.1 is het proces-evaluatiemodel “de kwaliteitscirkel van Deming” besproken. In deze scriptie is met name de eerste activiteit van deze kwaliteitscirkel aan bod gekomen: PLAN. Het implementatieplan (bijlage 20, pag. 117-119) stelt ProLabor in staat om de geplande verbetering uit te gaan voeren (DO).

ProLabor dient de samenwerking te blijven monitoren. Vooral in 2014, waarbij het de verwachting is dat de wetten binnen nu en twee maanden worden afgekondigd, dient ProLabor de wijzigingen op de voet te volgen. Geconstateerde wijzigingen dient ze te vertalen en af te zetten tegen het evaluatiemodel (CHECK). Het implementatieplan kan hiermee worden bijgeschaafd en ProLabor blijft op deze manier anticiperen op de mogelijkheden, danwel onmogelijkheden, van de juridische ontwikkelingen anno 2014.

Beantwoording probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek was, om aan de hand van de resultaten, de consequenties voor de samenwerking tussen ProLabor en haar stakeholders te vertalen naar een strategie voor ProLabor. De probleemstelling is succesvol beantwoordt en het advies, de doelstelling van deze scriptie, is uitgewerkt in een transparant en direct inzetbaar implementatieplan.

“Welke gevolgen hebben de drie juridische ontwikkelingen: Wet Werk en Zekerheid, Modernisering Ziektewet en De Participatiewet voor de stakeholders van ProLabor in Limburg en welke invloed hebben deze gevolgen op de samenwerkingsverbanden én de bedrijfsvoering van ProLabor?”

De voornaamste gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid en de Modernisering Ziektewet is een toename van het werkgeversrisico. Werkgevers geven aan dat ze de gevolgen van deze wet willen omzeilen door meer gebruik te maken van intermediairs zoals ProLabor. Opvallend is dat juist de kandidaten verwachten dat de Wet Werk en Zekerheid positieve gevolgen voor hen hebben. Zij verwachten sneller kans te maken op een vast dienstverband. De Participatiewet kent voornamelijk gevolgen voor de stakeholders GSD, UWV, Podium24 en ProLabor zelf. Deze wet legt de verantwoordelijkheid voor arbeidsmarkttoeleiding bij de GSD. Het UWV behoudt de verantwoordelijkheid voor de bestaande Wajongers en krijgt verder een meer administratieve rol. Podium24 krijgt een nog belangrijkere rol. Zij dienen de personele werkgeversvraag via de backoffice partijen te beantwoorden. Podium24 wordt hierdoor voor ProLabor een extra acquisitiekanaal.

Het samenwerkingsverband bevindt zich feitelijk in dezelfde transitie als Nederland. De cultuur en de procesinrichting liggen nog voor anker in de *verzorgingstaat*. De wetswijzigingen en de veranderende verantwoordelijkheid doen de koers echter voortzetten naar een *participatiemaatschappij*. De partijen zien het gezamenlijk belang wel maar kunnen deze nog lastig boven hun eigen belangen plaatsen.

Een sluitend advies kan nog niet gegeven worden. Daarvoor is Nederland nog te veel in beweging. Het advies aan ProLabor is dan ook om, tot aan het moment dat er meer duidelijkheid is over De Participatiewet, aan de slag te gaan met de kansen die de Wet Werk en Zekerheid en de Modernisering Ziektewet haar biedt. Hierbij dient ProLabor in te zetten op professionalisering van onder andere de uitzendformule en daarnaast te blijven zoeken naar nieuwe niches in de markt.

In deze veranderende omgeving kan ProLabor haar rol als strategische partner krachtiger inzetten. ProLabor kan nog beter meedenken over het “strategisch” personele vraagstuk van haar opdrachtgevers. Hierbij kan ProLabor zich onderscheiden ten opzichte van de concurrent. ProLabor dient de wet- en regelgeving nauw te blijven volgen. Zodra De Participatiewet is ingevoerd en de toekomstige positie van moederorganisatie MTB Maastricht bekend is kan ProLabor ook hierop haar strategie afstemmen. Het allerbelangrijkste advies aan ProLabor is dat zij niet moet afwachten wat de markt haar brengt maar dat ze het heft in eigen handen blijft nemen!

Literatuur

Aa, van der A. en Konijn, T. (2004). *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken*. Utrecht: Lemma

Eijnden, L. van den, Jellinghaus, S. & Maarsen, P. (2014). *Wet Werk en Zekerheid: Over het nieuwe arbeidsrecht*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Hustinx, P.C.A. (2012). *Ondernemen in Flex. Hét handboek voor ondernemers in de flexbranche*. Haarlem: Professionals in Flex.

Kaats, E. en Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.

Kaats, E., Klaveren, P. van & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Nikkels-Agema, M. & Leede, R. de. (2013). *Modernisering Ziektewet. Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters*. Deventer: Kluwer.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Onderwijs.

Wiebusch, M. en Moulijn, M. (2013). *Van verzorgingsstaat naar Participatie-samenleving? Een zoektocht naar een andere rolverdeling tussen overheid, burgers, zorg- en welzijnsinstellingen*. Literatuurstudie

Wielink, J. en Vluggen, J. (2013). *Het Ziektewetboek. Aanpak van de Vangnet-problematiek*. Apeldoorn: Enkwest Opleidingen & Advies.

Publicaties en overige bronnen

Heuts, L. en Van der Geest, L. (2009). In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Lessen uit de keten van werk en inkomen*. Utrecht: Nyfer

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). *Kennisagenda 2013*. (brochure).

UWV Arbeidsmarktprognose (2013). *UWV Arbeidsmarktprognose 2013-2014. Met een doorkijk naar 2018*. (brochure).

Wiebusch, M. en Moulijn, M. (2013). *Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving*. Literatuurstudie ten behoeve van de Wmo-battle.

Voor een overzicht van de registratie met betrekking tot raadpleging van internetbronnen wordt verwezen naar bijlage 20, pag. 120.

Bijlagen

<u>Bijlage</u>	<u>Onderwerp</u>	<u>Pag.</u>
Bijlage I	: Social Return (5% regeling)	52
Bijlage II	: MTB Maastricht	53
Bijlage III	: Overzicht dienstenportfolio ProLabor	55
Bijlage IV	: Interne Analyse ProLabor	57
Bijlage V	: DESTEP-analyse	59
Bijlage VI	: Analyse vijf krachten model van Porter	69
Bijlage VII	: Publiek-private samenwerking (PPS) bij Arbeidsbemiddeling	72
Bijlage VIII	: Grondvormen van samenwerking	74
Bijlage IX	: Ketensamenwerking	76
Bijlage X	: Modellen uit de literatuur	78
Bijlage XI	: Werkgeversenquête (beschrijving van de uitvoering)	82
Bijlage XII	: Resultaten werkgeversenquête	85
Bijlage XIII	: Enquête kandidaten (beschrijving van de uitvoering)	98
Bijlage XIV	: Resultaten Enquête kandidaten	100
Bijlage XV	: Beschrijving uitvoering-> interviews GSD/UWV en Podium24	107
Bijlage XVI	: Resultaten interview ProLabor	109
Bijlage XVII	: Schematische weergave gevolgen WWZ voor stakeholders en ProLabor	113
Bijlage XVIII	: Schematische weergave gevolgen Modernisering Ziektewet voor stakeholders en ProLabor	115
Bijlage XIX	: Schematische weergave gevolgen Participatiewet voor GSD/UWV/Podium24 en ProLabor	116
Bijlage XX	: Implementatieplan koers naar optimalisering	117
Bijlage XXI	: Registratie raadpleging internetbronnen	120

Bijlage I: Persbericht Social Return (5% regeling)



Afbeelding 8: persbericht Social Return

Maastricht is een stad in ontwikkeling. Een economisch bedrijvige stad waar iedere inwoner, die wil werken, dat ook zou moeten kunnen. Via Social Return kunt u als ondernemer er aan meewerken dat ook te realiseren.

Social Return: werk maken met werk!⁴⁶

Als gemeente Maastricht maken wij afspraken over werkgelegenheid bij alle opdrachten vanaf vijftigduizend euro, die wij - als opdrachtgever – aan bedrijven verstrekken. Die afspraken komen erop neer dat u, als opdrachtnemer, 5% van de aanneemsom of - bij kapitaalintensieve projecten - 7,5% van de totale loonsom inzet voor werkgelegenheids- en/of werkervaringsprojecten. Daarbij kunt u denken aan stages of leerwerkplekken in de bouw, de groenvoorziening, de thuiszorg, de schoonmaak, de catering of de administratie. Via zo'n stage of leerwerkplek biedt u werkzoekenden en/of leerlingen de kans (betaalde) werkervaring op te doen en zich te scholen voor een beroep en zo door te stromen naar een betaalde baan.

Social Return richt zich op:

Werkzoekenden, en met werkloosheid bedreigden uit de gemeenten Maastricht, Valkenburg, Margraten, Eijsden, Vaals, Meerssen en Gulpen: medewerkers in de sociale werkvoorziening; leerlingen uit het beroep opleidende en het beroepsbegeleidende onderwijs.

Inschrijving

De gemeente kan u ondersteunen bij het selecteren van geschikte kandidaten en het begeleiden van deelnemers. Vanzelfsprekend beslist u - als werkgever - zelf wie u in dienst neemt. Inschrijving op projecten die onder de regeling vallen gaat als volgt:

- De gemeente Maastricht (opdrachtgever) beoordeelt of de regeling op de aanbesteding van toepassing is; na de gunning neemt u contact op met het gemeentelijke projectbureau;
- In overleg met het projectbureau geeft u aan hoe u uw taakstelling wilt realiseren;
- Wanneer u de verplichtingen in het kader van deze regeling niet of niet volledig nakomt, vindt er een inhouding plaats op de aanneemsom.

⁴⁶ Bron: www.maastricht.nl

Bijlage II: MTB Maastricht

ProLabor is een dochteronderneming van MTB Maastricht. MTB heeft ruim 1200 medewerkers (vaste medewerkers en SW-medewerkers) en voert voor de gemeenten Maastricht, Eijsden-Margraten en Meerssen de Wet Sociale Werkvoorziening uit.⁴⁷



Afbeelding 9: Hoofdkantoor MTB Maastricht

Missie

Het is onze missie om in opdracht van de gemeenten, mensen die niet zelfstandig een plek op de arbeidsmarkt kunnen verwerven, naar eigen vermogen te ontwikkelen en te laten werken in zo regulier mogelijke omstandigheden, bij zoveel mogelijk reguliere bedrijven. Voor degenen die niet in regulier werk kunnen participeren, exploiteren wij onze eigen (beschutte) productiebedrijven en werken resultaatgericht.

Visie

Wij inventariseren competenties en vaardigheden van de mensen die wij bemiddelen, leren ze al werkend wat werken is, om ze vervolgens in- of extern een zinvolle werkplek te bieden. Wij zijn een professioneel arbeidsbemiddelingsbedrijf voor een specifieke groep mensen, een groep die met de komst van De Participatiewet steeds groter wordt. Als taakgerichte organisatie zijn we goed in ons werk en laten onze kandidaten groeien naar maximaal arbeidsvermogen.

Aandeelhouders

(afgevaardigden)

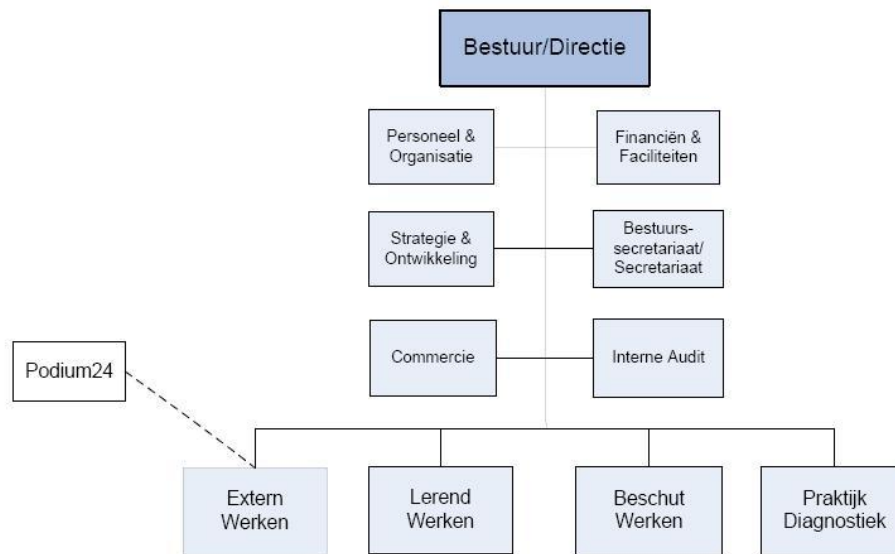
Dhr. J. Aarts - Gemeente Maastricht

Dhr. H.W. Schmidt - Gemeente Meerssen

Dhr. J.W. Willems - Gemeente Eijsden-Margraten

⁴⁷ www.mtb-maastricht.nl

Organogram MTB Maastricht



Afbeelding 10: Organogram MTB Maastricht

MTB is verdeeld over vier units die nauw op elkaar aansluiten. Iedere unit beheert haar eigen aandachtsgebied waarbij het draait om de juiste begeleiding van mensen naar werk. Deze units vertegenwoordigen de fasen waarin kandidaten verkeren. Via deze weg creëert MTB ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsplaatsen voor haar medewerkers en neemt daarbij haar verantwoordelijkheid om kandidaten te bemiddelen naar werk. Zonder een goede samenwerking met opdrachtgevers en ondernemers kan MTB haar taak niet vervullen. Op basis van vraag en aanbod levert MTB personeel, diensten en producten die aan uw wensen en eisen voldoen.

Plaats in de organisatie

ProLabor behoort tot de Unit Extern Werken (aangestuurd door Mevr. D. Erkens, Manager Extern Werken).

Bijlage III: Overzicht dienstenportfolio ProLabor

De core business van ProLabor is het ontwikkelen van innovatieve werkgelegenheidsprojecten. Echter, vanuit de jarenlange opgebouwde expertise hebben bestaande relaties ook voor andere diensten een beroep gedaan op ProLabor. In de loop der jaren is het dienstenportfolio van ProLabor uitgebreid en omvat anno 2014 onderstaande diensten:

1) Projectontwikkeling

Werven en selecteren, opleiden en het verzorgen van begeleiding in de persoonlijke ontwikkeling van kandidaten met als doel deze klaar te stomen voor een regulier dienstverband bij diverse opdrachtgevers. De gemiddelde projectduur varieert tussen de 6-24 maanden en de gemiddelde groepsgrootte varieert tussen de 8-15 kandidaten.

2) Detachering

- a) Projectdetachering: Deze vorm van detachering is onderdeel van het werkgelegenheidsproject. Na het doorlopen van een (eventuele) leerwerkperiode (circa drie-zes maanden) is dit detacheringscontract de eerste stap naar betaald werk. ProLabor verloont de kandidaten veelal op basis van wettelijk minimum loon. Hiervan mag positief worden afgeweken wanneer de opdrachtgever dit wenst. Na dit contract kan een tweede detacheringscontract volgen of uitstroom naar een regulier contract bij de opdrachtgever.
- b) Individueel traject: Dé oplossing als de opdrachtgever een bepaalde kandidaat (individueel of na afloop van een project) een kans op de arbeidsmarkt wil bieden maar een contract(verlenging) op dit moment geen optie is. Deze kandidaat komt dan op de loonlijst bij ProLabor.

3) Uitzenden & Payrolling

Sinds 01-01-2014 heeft ProLabor een uitzendlicentie van de Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU). ProLabor hanteert de CAO NBBU en verloont al haar uitzendkrachten vanaf dag één conform het loonverhoudingsvoorschrift. Dit betekent dat de kandidaat recht heeft op hetzelfde loon en dezelfde vergoedingen zoals de inlener deze ook betaalt aan eigen medewerkers, in gelijke of gelijkwaardige functies. ProLabor kan een uitzendkracht gedurende twee en een half jaar uitzenden met een onbeperkt aantal contracten. Van alle diensten die ProLabor biedt is uitzenden de meest flexibele manier om kandidaten in te zetten.

4) Social Return

Social Return is een regeling van gemeenten die als doel heeft werkzoekenden (met een afstand tot de arbeidsmarkt) en leerlingen, werkervaring op te laten doen in het bedrijfsleven. Bij voorkeur om daarna door te stromen naar een betaalde baan. De gemeente Maastricht heeft bepaald dat van alle aanbestedingen met een waarde van minimaal € 50.000, 5% besteedt dient te worden aan Social Return.

Werkwijze ProLabor

ProLabor onderscheidt twee dienstverleningsvormen:

1) Werkgelegenheidsprojecten:

- Onderzoeken vraag uit de markt (haalbaarheidsonderzoek);
- Opzet conceptplan t.b.v. opdrachtgever(s) en toeleverende partijen;
- Akkoorden voor deelname van toeleverende partijen;
- Wervingscampagne en selectie van deelnemers aan project;
- Optie: start leerwerkperiode (drie-zes maanden);
- Doorstroom naar eerste reguliere dienstverband (detachering) bij ProLabor; (werkzaamheden t.b.v. opdrachtgever)
- Doorstroom naar tweede reguliere dienstverband (detachering) bij ProLabor (zie boven) **of** doorstroom naar regulier dienstverband opdrachtgever = uitstroom;
- Nazorg.

2) Individuele trajecten (detacheren of uitzenden):

- Werving & selectie;
- Akkoorden uitkeringsinstanties op mogelijke financiële bijdrage (periode werken met behoud van uitkering of opleidingsbijdrage);
- Indiensttreding bij ProLabor of indiensttreding bij uitzendbureau;
- Bevorderen doorstroom naar regulier dienstverband;
- Nazorg.⁴⁸

⁴⁸ Informatie vanuit management ProLabor B.V.

Bijlage IV: Interne Analyse ProLabor

Voor de interne analyse van ProLabor wordt het “7S model” van McKinsey gebruikt. De zeven dimensies die aan bod komen zorgen voor een complete organisatie omschrijving.

1) **Structuur:**

- ProLabor is onderdeel van MTB Maastricht, Unit Extern werken;
- ProLabor wordt administratief ondersteund door MTB Maastricht;
- ProLabor legt financiële verantwoording af aan MTB Maastricht;
- ProLabor is sinds 1 januari 2014 lid van de NBBU.

2) **Strategie⁴⁹:**

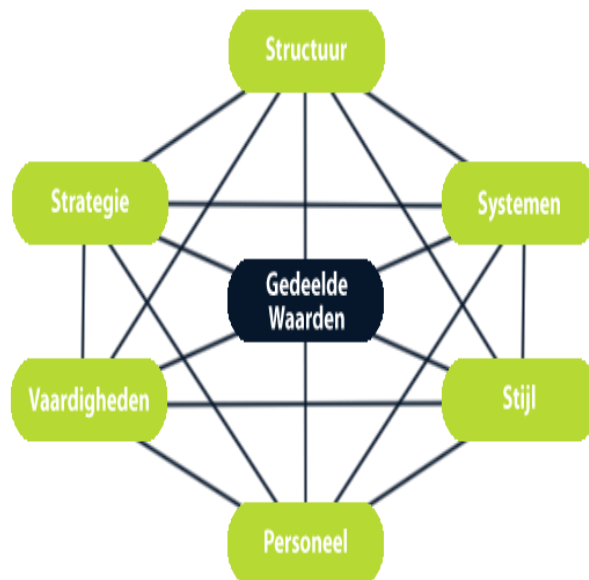
- Missie: ProLabor ontwikkelt maatschappelijk innovatieve projecten op maat, voor vacatures op uitvoerend niveau, waarbij de vraag van het bedrijfsleven altijd het vertrekpunt is;
- Alle strategische keuzes worden gemaakt ten aanzien van bovenstaande missie.

3) **Systemen:**

- ProLabor maakt gebruik van het cliëntvolgsysteem van MTB Maastricht (Compas);
- De registratie van de uitzendkrachten vindt tevens plaats in Compas, de verloning van deze kandidaten wordt verzorgd door salarisverwerker Unit4;
- Compas is nog onvoldoende geschikt voor uitzendopdrachten. De doorlooptijd is lang en het systeem moet steeds “verbouwd” worden om efficiënt te zijn;
- ProLabor kent geen digitale urenregistratie. Kandidaten en werkgevers verantwoorden de gewerkte uren op een papieren urenstaat;
- ProLabor kent geen compatible systeem waarbij zij inzage heeft in de “digitale kaartenbak” van het UWV of de GSD.

4) **Vaardigheden:**

- ProLabor heeft ervaring met de doelgroep;
- Het team van ProLabor heeft kennis van de markt en weet in te spelen op kansen;
- Ontzorging van werkgevers en begeleiding van kandidaten staat voorop om het gewenste doel (duurzame bemiddeling) te bereiken;
- Het team van ProLabor beschikt over daadkracht wat in een “logge” semi-publieke omgeving erg belangrijk is om doelstellingen te bereiken.



Afbeelding 11: 7S-model McKinsey¹

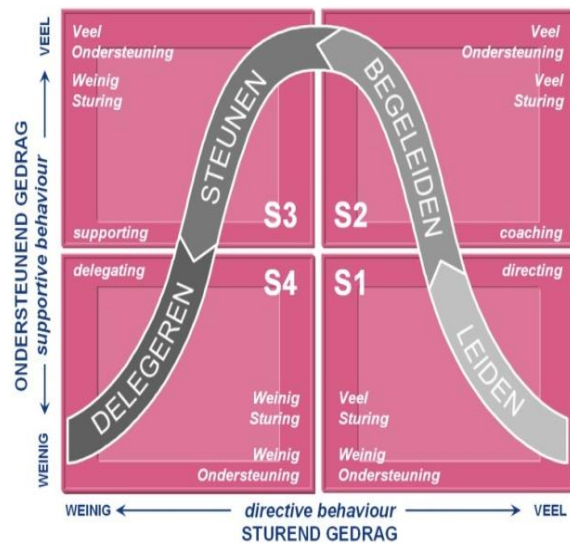
⁴⁹ Bron: Jaarplan ProLabor (februari 2014)

5) Stijl:

De stijl van leidinggeven bij ProLabor is volgens het leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard het beste te omschrijven als:

Participating (S3): de nadruk ligt hier op het relatiegericht gedrag. De baas is er niet zozeer om te vertellen wat er gedaan moet worden en hoe het werk moet worden uitgevoerd, maar meer om de medewerkers te ondersteunen en te motiveren.

Delegating (S4): zowel relatiegericht als taakgericht gedrag zijn beperkt. De leider geeft wel richting, maar weinig leiding. Medewerkers zijn in grote lijnen zelfstandig, maar leggen wel verantwoording af.



Afbeelding 12: Leiderschapsmodel Hersey en Blanchard⁵⁰

Deze stijl van leidinggeven uit zich in de overlegstructuur. Elke maandagochtend bespreekt het team in een “briefing” de belangrijkste ontwikkelingen in de projecten. Elke week voert de manager en de medewerker een “intern overleg” (bilateraal) waarin dieper wordt ingegaan op de uitvoering van de individuele projecten.

6) Personeel:

Vaste medewerkers

- Werving & selectie via eigen netwerk;
- Wanneer er binnen de holding (MTB Maastricht) geen geschikte kandidaten worden gevonden, wordt extern geworven;
- ProLabor maakt geen gebruik van intermediairs.
- Medewerkers doorlopen altijd de “keten” van contracten.

Kandidaten

- Kandidaten in dienst van ProLabor worden verloont conform Wettelijk Minimum Loon (WML);
- Kandidaten in dienst via een uitzendcontract worden verloont conform CAO NBBU (loonverhoudingsvoorschrift);

7) Gedeelde waarden:

In het jaarplan ProLabor 2014 zijn de gedeelde waarden benoemd:

- Zelf de regie voeren, laat je niet leiden door de drukte van de dag;
- Onderhouden en intensiveren van de relatie met de stakeholders;
- Alle projecten staan in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en “goed werkgeverschap”.⁵¹

⁵⁰ Bron afbeelding: <http://www.123management.nl>

⁵¹ Bron: Jaarplan ProLabor (februari 2014)

Bijlage V: DESTEP-analyse

1) Demografische factoren

Door vergrijzing krimpt de bevolking:

Door demografische ontwikkelingen groeit de Nederlandse bevolking als geheel, maar de omvang van de groep mensen die in potentie beschikbaar is voor de arbeidsmarkt (in de leeftijd van 15-64 jaar) krimpt. Oorzaak is het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd door de babyboomgeneratie, die onvoldoende wordt gecompenseerd door jongeren (15-jarigen). Bovendien vergrijst niet alleen de bevolking, maar wordt ook de beroepsbevolking steeds ouder. Ouderen participeren minder dan gemiddeld op de arbeidsmarkt. De vergrijzing zorgt er dus voor dat de omvang van de beroepsbevolking op twee manieren neerwaarts wordt beïnvloed (bron: UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014).

Arbeidsparticipatie van 60-65 jarigen verdrievoudigd in vijftien jaar tijd:

In 1996 participeerde er nog slechts 20% van de 60-jarigen en 10% van de 65-jarigen op de arbeidsmarkt. De rest was al met vervroegd pensioen (VUT) of was anderszins uit het arbeidsproces getreden. (bron: UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014).

Algemene ontwikkelingen arbeidsparticipatie:

Bij vrouwen en ouderen ziet men een duidelijke opwaartse trend. Bij jongeren daalt de arbeidsparticipatie trendmatig. (bron: UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014).

Regionale ontwikkelingen

Vergrijzing en ontgroening:

Ook Limburg heeft te maken met de gevolgen van vergrijzing en ontgroening. Tevens kan worden gesproken over een dubbele ontgroening: Enerzijds zijn er minder jongeren als gevolg van lagere geboortecijfers uit de jaren tachtig en negentig, anderzijds leren jongeren langer door.

Als wordt gekeken naar de bevolkingsontwikkeling in Limburg (2012, 2013 en 2014) ten opzichte van het landelijke gemiddelde, is deze afwijking -0,4% per jaar. In delen van de Randstad en het midden van het land wordt juist een bovengemiddelde groei verwacht (0,4% of hoger).

Onderzoeksbureau Panteia, dat het onderzoek voor de UWV arbeidsmarktprognose uitvoert, gaat in het onderzoek uit van een werkgelegenheidsgroei van zo'n 8% in 10 jaar tijd (gemiddeld 0,8% per jaar). Het onderzoeksinstituut ziet vooral groei in de zorg. Daarbovenop komt dan de vraag die de vervanging van het personeel dat de arbeidsmarkt verlaat met zich meebrengt. Deze vervangingsvraag (exclusief vervanging van personeel dat van baan wisselt) is voor de periode 2010-2020 berekend op 22% van de werkgelegenheid. De vervangingsvraag is dus ongeveer drie keer zoveel dan de vraag als gevolg van werkgelegenheidsgroei.

Op basis van de vergrijzing is de vervangingsvraag in Limburg groot: 3,8% per jaar, terwijl de uitbreidingsvraag 0,4% bedraagt. Van de 4,1% werkgelegenheidsgroei bestaat dus 3,8% uit een vervangingsvraag. (bron: UWV Arbeidsmarktprognose 2013-2014).

2) Economische factoren

De omvang van de economische activiteiten lag in het eerste kwartaal van 2013 1,7% onder het niveau van het jaar daarvoor. De consumentenbestedingen staan onder druk. Pessimisme onder consumenten, hogere belastingen (Btw-tarief) en de verslechterde vermogenspositie van consumenten drukken de uitgaven. De Nederlandse economie kromp in 2013 maar het Centraal Planbureau verwacht dat in de loop van 2014 de economie haar pad omhoog vindt door de groei van de export. Concreet gaat men uit van een economische groei van 1% in 2014.

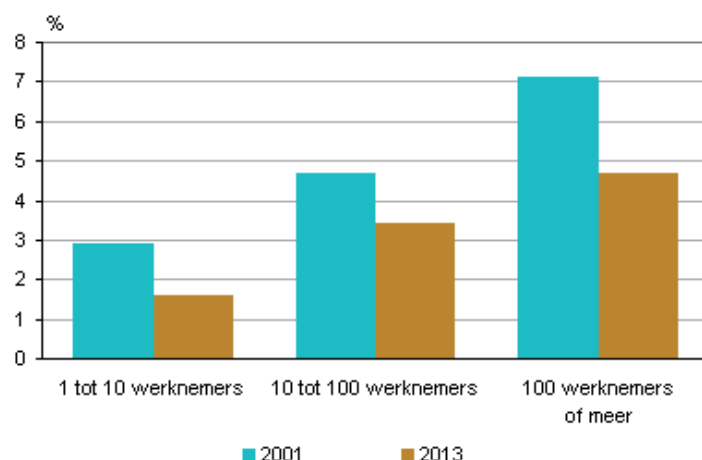
De economische groei van 2014 vertaalt zich niet direct in een groeiende werkgelegenheid. Enerzijds omdat gemiddeld gezien de productiviteit van arbeid groeit en anderzijds omdat werkgevers met vertraging hun personeelsbestand aanpassen aan de afzetontwikkeling en op dit moment nog ruim in personeel zitten. Een groei van de economie kan dan samengaan met minder vraag naar arbeid. Al met al daalt de werkgelegenheid voor werknemers in 2014 met 23 duizend banen (-0,3%)(bron: UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014).

Werkloosheidspercentage

Het werkloosheidspercentage bedraagt in februari 2014: **8,3%**. Het UWV heeft in 2013 fors meer uitkeringen verstrekt door de toename van de werkloosheid. De uitkeringsinstantie verstrekke in 2013 een recordaantal van 613.200 nieuwe WW-uitkeringen, 22% meer dan in 2012. Het aantal WW-uitkeringen steeg het meest in de sectoren zorg en welzijn, het grootwinkelbedrijf, vervoer en opslag en metaal en technische bedrijven. Het totale aantal lopende WW-uitkeringen steeg vorig jaar met 29% naar 437.700. De toename was het sterkst onder 55-plussers (plus 31%). In totaal vonden 241.800 WW'ers en 6.600 Wajongers vorig jaar mede dankzij het UWV werk (bron: www.nrc.nl: 19-04-2014).

Ziekteverzuimpercentage

Op 31 maart 2014 meldt het CBS dat het ziekteverzuim sinds 1996, zijn laagste punt heeft bereikt. Het ziekteverzuim is in 2013 gedaald tot **3,9%**. Dat betekent dat per duizend werknemers er 39 ziek zijn. Dit is het laagste verzuimpercentage sinds de start in 1996 van de huidige waarneming. Naarmate bedrijven meer werknemers hebben, is het ziekteverzuim hoger. Bij bedrijven met minder dan tien werknemers bedroeg het verzuim 1,6% in 2013. Bij bedrijven met tussen de tien en honderd werknemers was het verzuim meer dan twee maal zo hoog. Bij de grote bedrijven was het zelfs drie keer zo hoog. Het CBS meldt dat het lage ziekteverzuim verband kan houden met de ongunstige economische situatie.⁵²



Bron: CBS

Afbeelding 13: ziekteverzuim werknemers naar bedrijfsgrootte

⁵² <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4047-wm.htm>

Regionale ontwikkelingen

In 2014 wordt voor het eerst sinds jaren weer een, zij het beperkte, groei van de economie verwacht. Dit vertaalt zich nog niet direct in een toename van het aantal banen, maar wel in een stijging van het aantal vacatures. Naar verwachting stijgt het aantal geregistreerde werkzoekenden zowel in 2013 als in 2014 verder. Op termijn ontstaan in Zuid-Limburg meer kansen op de arbeidsmarkt door economisch herstel, vergrijzing, beperkte instroom van schoolverlaters en mobiliteit werkzoekenden. (Regio in beeld 2013; Arbeidsmarktschets Zuid-Limburg). In totaal verlaten de komende tien jaar in Zuid-Limburg ruim 37.000 mensen de arbeidsmarkt als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit zorgt voor een grote vervangingsvraag.⁵³

Ontwikkeling van de vraag:

De werkgelegenheid op landelijk niveau groeit op de middellange termijn weinig. Op regionaal niveau is het beeld wisselend. Regio's aan de randen van het land, zoals Limburg en de Achterhoek, blijven achter bij de gemiddelde banengroei. Zij hebben veelal te kampen met een krimpende en vergrijzde bevolking. Dit drukt de groei van de werkgelegenheid in bevolkingsvolgende sectoren.

3) Sociaal-culturele factoren

Sociale Media (netwerken):

Het gebruik van Sociale Netwerken neemt toe. Onderzoeksbureau Multiscope, die 8500 Nederlanders consulteerde, publiceert op 29 december 2013 op haar website (www.emercede.nl) de resultaten van het onderzoek. Hieruit blijkt dat er in 2013 nog groei te zien was binnen de Sociale Netwerken. Deze was echter minder dan voorgaande jaren. Het aantal gebruikers van sociale media nadert zijn hoogtepunt. De winst valt voor netwerken niet meer te halen uit de groei van het aantal accounts. Groeien kunnen de netwerken wel in het aantal uren dat gebruikers er aan besteden.

Op 23 januari 2014 verschijnt op de website van UWV (www.uwv.nl) een persbericht waarin het UWV een online training introduceert over solliciteren via Social media. Het UWV schetst hierbij dat het zoeken van werk via Social media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn in korte tijd een grote vlucht heeft genomen. Dit zet een deel van de bij UWV ingeschreven werkzoekenden op achterstand. Reden voor UWV om de online training 'Vind een baan met Social media' te introduceren. UWV is eind 2012 begonnen met het aanbieden van online trainingen voor werkzoekenden. Sindsdien hebben ruim 200.000 werkzoekenden een training gevolgd.

Regionale ontwikkelingen

In juli 2013 heeft Social Dutch, in opdracht van de Limburgse gemeenten, onderzoek verricht naar Social Media. Dit rapport geeft cijfers weer van gebruikers van Social Media binnen de Limburgse huishoudens en zet deze af tegen het Social Media gebruik van gemeenten. Geconcludeerd kan worden dat de Limburgse gemeenten nauwelijks tot geen gebruik maken van Social media, terwijl de potentie om te communiceren met haar inwoners enorm is. Zo gebruikt 60,9% van de inwoners van Maastricht bijvoorbeeld Facebook en 6,3% Twitter.⁵⁴

⁵³ Regio in beeld (oktober 2013); Arbeidsmarktschets Zuid-Limburg

⁵⁴ Social Dutch, the new media agency (2013). *Social media gebruik en potentie voor gemeenten in Limburg*. Onderzoeksrapport.

4) Technologische factoren

Hiervoor is de toename van het gebruik van Social Media al aan bod gekomen. Vanuit sociaal-cultureel perspectief heeft deze toename te maken met “cultuur”. Vanuit technologisch perspectief kan worden gezegd dat Social Media niet meer weg te denken is uit onze samenleving. Social Media, en daarmee internet, is een steeds vaker gebruikt, en algemeen geaccepteerd medium.

Wet SUWI & SUWINET:

Met de invoering van de wet SUWI⁵⁵ (Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen) in 2002 zijn het UWV-Werkbedrijf en gemeenten verplicht om met elkaar samen te werken op het gebied van werk en inkomen. In 2012 werd de wet, naar aanleiding van de bezuinigingen, aangepast. Het digitale werken werd vastgelegd. Het uitgangspunt was dat (naast inschrijving) bemiddeling primair langs digitale weg plaats moest gaan vinden, aansluitend en aanvullend op de dienstverlening van gemeenten en private partijen zoals uitzendbureaus en andere bemiddelaars. Ook de handhaving ging voornamelijk digitaal gebeuren. Burgers worden dus langzaam bewogen naar de digitale wereld van uitkerende instanties als het UWV. De verwachting is dat, net als bij de invoering van online bankieren, het voor sommige groepen van de bevolking eenvoudiger te accepteren en uit te voeren is dan voor de andere.⁵⁶

5) Ecologische factoren

Ecologische factoren zijn alle factoren op het gebied van de fysieke omgeving en het milieu. In het kader van dit onderzoek wordt deze fysieke omgeving vertaald naar de leefomgeving van de arbeidsmarkt. Een ontwikkeling die goed binnen deze factor past is het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Op hun website (www.mvonederland.nl) geeft MVO Nederland de volgende definitie: “MVO is een integrale visie op de gehele bedrijfsvoering. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen verschillende stakeholderbelangen”. Hierbij wordt MVO verdeeld in drie disciplines: People, Profit & Planet.

Wanneer er gekeken wordt naar de stimuleringsmaatregelen van de overheid om, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan het werk te krijgen kan worden gesproken van een poging tot bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De overheid probeert het voor de werkgever zo aantrekkelijk mogelijk te maken om via subsidies en regelingen deze populatie aan het werk te krijgen. Hierbij kan worden gedacht aan proefplaatsingen (de uitkeringsgerechtigde werkt een periode met behoud van uitkering), mobiliteitsbonussen, premiekorting bij indienstneming van 50+-ers en de “no risk” polis bij indienstname van langdurig arbeidsongeschikte medewerkers. (bron: www.uwv.nl).

Regionale ontwikkelingen

In dit kader is in de regio Maastricht-Mergelland Stichting Immens opgericht. Deze Stichting is een initiatief van MTB Maastricht en is opgericht door een aantal gerenommeerde organisaties in Zuid Limburg. Zij bieden nieuwe kansen aan mensen die extra steun en aandacht nodig hebben om hun plek op de arbeidsmarkt te vinden. Zo geeft Immens inhoud aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Bron: www.immens-maastricht.nl).

⁵⁵ Bwb-id: BWBR0013060; Wet van 29 november 2001, houdende regels tot vaststelling van een structuur voor de uitvoering van taken met betrekking tot de arbeidsvoorziening en sociale verzekeringswetten (Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen)

⁵⁶ http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33065_wijziging_van_de_wet

6) Politiek juridische factoren

A) Wet Werk en Zekerheid (Burgerlijk Wetboek 7, Titel 10 Arbeidsovereenkomst)

Wetsvoorstel, aangenomen door de Tweede Kamer op 18 februari 2014, tot wijziging van verschillende wetten in verband met:

- 4) De hervorming van het ontslagrecht;
- 5) Wijziging van de rechtspositie van flexwerkers;
- 6) Wijziging van verschillende wetten in verband met het aanpassen van de Werkloosheidswet.

Kortere ketenbepaling (7: 668, lid 1b BW)

De periode dat een werkgever tijdelijke contracten mag geven wordt, zoals aangegeven in de inleiding, beperkt van drie naar twee jaar (maximaal drie tijdelijke contracten). De opvolgingsperiode gaat van drie naar zes maanden. Om de keten (ketenbepaling, zoals geregeld in artikel 7:668a van het Burgerlijk Wetboek (BW) te doorbreken moet de werknemer dus minimaal een half jaar uit dienst. Geldig vanaf 1 juli 2015 voor nieuwe contracten.⁵⁷

Ontslagrecht (7: 667-686 BW)

Voor iedereen geldt vanaf 1 juli 2015 dezelfde ontslagprocedure. Ontslag om bedrijfseconomische reden en na langdurige arbeidsongeschiktheid loopt via het UWV, ontslag om persoonlijke redenen (arbeidsconflict) gaat via de kantonrechter. Voor het bepalen van de hoogte van de ontslagvergoeding geldt niet langer de kantonrechtersformule, maar een meer sobere transitievergoeding (Art. 673)- bedoeld voor omscholing naar ander werk - van maximaal 75.000 euro.

Geen proeftijd (7: 652, lid 8 BW)

In tijdelijke contracten van maximaal zes maanden mag geen proeftijd meer worden opgenomen. Dat geldt ook voor een aansluitend contract. Ingangsdatum 1 juli 2014.

Geen concurrentiebeding (7: 653 BW)

In tijdelijke contracten mag men alleen bij bijzondere omstandigheden een concurrentiebeding opnemen. Ingangsdatum 1 juli 2014.

Aanzegtermijn een maand (7: Art. 668 BW)

Bij contracten voor een bepaalde tijd van zes maanden of langer moet de werkgever uiterlijk een maand voor het einde van het contract schriftelijk aan de werknemer laten weten of hij het contract wel of niet verlengt. Ingangsdatum 1 juli 2014.

Werkloosheidsregelingen (WW)

Het wetsvoorstel past ten slotte de werkloosheidsregelingen aan, onder andere verkorting van de maximale duur van de Werkloosheidswet (WW) van 38 maanden naar 24 maanden (Art. 42d). Deze maatregelen moeten ertoe leiden dat werkloze werknemers eerder werk aanvaarden. Het wordt mogelijk om bij collectieve arbeidsovereenkomst (cao) te kiezen voor een aanvulling van de Werkloosheidswet (WW) tot de huidige maximale duur. De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zal zulke cao's in beginsel algemeen verbindend verklaren.⁵⁸

⁵⁷ <http://njb.nl/wetgeving/wetsvoorstellen/werk-en-zekerheid>

⁵⁸ Eijnden, L. van den, Jellinghaus, S. en Maarsen, P. (2014). *Wet Werk en Zekerheid: Over het nieuwe arbeidsrecht*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

B) Modernisering Ziektewet (BEZEVA)

Onderstaande tekst is een samenvatting van de inleiding op de Memorie van toelichting (2012): “Wijziging van de Ziektewet en enige andere wetten om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van vangnetters te beperken (Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters)”.⁵⁹

Aanleiding

In het afgelopen decennium is het ziekteverzuim en de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen fors gedaald. Het gevoerde beleid door middel van de Wet verbetering Poortwachter (WVP), de Wet verlenging loondoorbetalingsverplichting bij ziekte (Wet VLZ) en de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (Wet WIA) heeft daaraan een belangrijke bijdrage geleverd.

Uit evaluatie (van onder meer de Wet WIA) blijkt echter dat dit effect vooral is opgetreden bij werknemers met een vast dienstverband. Voor degenen met een uitkering op grond van de Ziektewet (ZW) heeft het gevoerde beleid dit effect niet gehad. Het langdurig ziekteverzuim en instroom in de Wet WIA van deze groep ligt nog steeds op een onverminderd hoog niveau en stijgt bovendien.

In de ogen van de regering is dit ongewenst en zijn maatregelen gewenst om dit terug te dringen. Met dit wetsvoorstel wordt daartoe de activerende werking van de ZW versterkt en wordt de prikkelwerking van de financieringssysteem van de Werkhervattingsregeling gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA) uit de Wet WIA verbeterd. De regering beoogt hiermee niet alleen de werkhervatting van de zieke werknemers zonder werkgever te stimuleren maar ook het langdurig ziekteverzuim terug te dringen en de instroom van ZW-gerechtigden in de Wet WIA te voorkomen.

Daarnaast werkt het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV) overeenkomstig de doelstelling van dit wetsvoorstel aan een verbeterplan van de arborol. Voorts hebben sociale partners in de uitzendsector en het UWV de intentie uitgesproken om via een convenant het langdurig ziekteverzuim van uitzendkrachten terug te dringen. Ook door deze verbeteringen in de uitvoering wordt de activerende werking van de ZW versterkt. Het wetsvoorstel omvat een samenhangend en evenwichtig pakket van maatregelen.

Hierbij is sprake van een balans tussen prikkels die gericht zijn op de drie partijen die het meest betrokken zijn: ZW-gerechtigden, werkgevers en het UWV. Daarnaast hebben de voorstellen ook effect voor de Belastingdienst en verzekeraars.

Voor werknemers met een vast dienstverband is bij ziekte sprake van een loondoorbetalingsplicht voor de werkgever. Beroep op de ZW staat open voor werknemers die:

1. Geen werkgever (meer) hebben, zoals zieke WW-gerechtigden, zieke uitzendkrachten en zieke werknemers van wie hun dienstverband afloopt tijdens ziekte;
2. Een werkgever hebben maar een – gepercipieerd – hoog ziekterisico hebben (no-riskpolis, orgaandonoren en zwangere vrouwen). Omdat deze groepen onder de werkingssfeer vallen van het vangnet van de ZW worden zij ook wel vangnetters genoemd.

⁵⁹ Memorie van toelichting (2012): “Wijziging van de Ziektewet en enige andere wetten om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van vangnetters te beperken (Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters)”.

De verschillende maatregelen die in het wetsvoorstel zijn uitgewerkt behelzen het volgende.

Maatregelen voor vangnetters

De kern van deze maatregelen is de volgende:

- 1) Door aanpassing van het ZW-criterium worden de voorwaarden voor het recht op ziekengeld aangescherpt na het eerste ziektejaar. In het wetsvoorstel is geregeld dat het thans geldende criterium, waarbij de laatstelijk verrichte arbeid als maatstaf geldt, vervangen wordt door het criterium zoals dat nu al geldt op grond van de Wet WIA. Daarbij geldt het kunnen verrichten van algemeen geaccepteerde arbeid als maatstaf;
- 2) Invoering van een arbeidsverledeneis. Analooq aan de Wet WIA wordt in dit wetsvoorstel geregeld dat het recht op ziekengeld wordt opgedeeld in twee delen, een loongerelateerde uitkering en een minimumuitkering. De duur van de loongerelateerde uitkering wordt afhankelijk van het opgebouwde arbeidsverleden;
- 3) De re-integratie- en sollicitatieverplichtingen voor ZW-gerechtigden worden aangescherpt, conform de verplichtingen die opgenomen zijn in de WGA. Hiermee wordt een snellere werkhervatting van de ZW-gerechtigde beoogd.

Financiële prikkels voor werkgevers

Door een andere financiering van de ZW en WGA komen er meer financiële prikkels voor grote werkgevers. De ziekte- en arbeidsongeschiktheidslasten van uitzendkrachten en werknemers met een tijdelijk dienstverband worden meer toegerekend aan de laatste werkgever. Dit gebeurt door het ziekengeld en de WGA-uitkering van flexwerkers via premiedifferentiatie rechtstreeks door te belasten aan grote werkgevers.⁶⁰

Snellere werkhervatting van vangnetters

- 1) Voor het UWV wordt de mogelijkheid gecreëerd om convenanten af te sluiten met werkgevers en sectoren, die gericht zijn op werkhervatting van ZW-gerechtigden;
- 2) De maximale periode van proefplaatsing wordt verruimd tot zes maanden. De beoogde datum van inwerkingtreding van dit wetsvoorstel is – het vaste verandermoment – 1 januari 2013. Wegens uitvoeringstechnische redenen, is de beoogde datum van inwerkingtreding van het onderdeel van het wetsvoorstel dat de premiedifferentiatie regelt – het vaste verandermoment – 1 januari 2014.

⁶⁰ Memorie van toelichting (2012): "Wijziging van de Ziektewet en enige andere wetten om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van vangnetters te beperken (Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters)".

C) De Participatiewet (2015)

Dit wetsvoorstel voegt de Wet werk en bijstand (WWB), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) samen tot één regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Het wetsvoorstel geeft vorm aan afspraken in het Regeerakkoord van PvdA en VVD, in het Sociaal Akkoord 2013 en in de Begrotingsafspraken 2014. De bedoeling van het voorstel is dat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan vinden. Het kabinet wil daarmee onder andere de schotten tussen WWB, WSW en Wajong weghalen. Dat moet leiden tot minder bureaucratie en regeldruk.

Wat gaat er veranderen?

Gemeenten voeren de wet uit. De Participatiewet is één van de drie grote decentralisaties die worden voorbereid. Ook de jeugdzorg en de maatschappelijke ondersteuning (begeleiding AWBZ) worden gedecentraliseerd.

De aanvankelijke opzet was de WSW, WWB en de volledige Wajong samen te voegen in De Participatiewet. Een van de afspraken begin februari 2014 is dat de huidige Wajongers met arbeidsvermogen daar toch buiten blijven. Zij komen niet in de bijstand terecht en UWV blijft hun re-integratie verzorgen. Nieuwe jonggehandicapten kunnen wel in de bijstand terecht komen.

De bestaande re-integratie budgetten en huidige WSW subsidie worden samengevoegd in één Participatiebudget. UWV behoudt per 2015 een deel van de middelen om bestaande Wajongers aan de slag te helpen.

De februari-afspraken wijzigen niets aan het feit dat op het Participatiebudget op termijn 1,3 miljard wordt bezuinigd. Het subsidiebedrag per WSW'er per jaar daalt op termijn naar 22.700 euro. Dat was in 2010 ruim 27.000 euro.

Het Participatiebudget maakt onderdeel uit van 'het sociaal deelfonds', waarin ook de budgetten voor de jeugdzorg en WMO terechtkomen. Met het fonds kunnen gemeenten hun sociale beleid vormgeven zonder financiële 'schotten'.

De instroom in de WSW stopt per 1 januari 2015. De huidige WSW'ers worden niet herkeurd volgens de nieuwe norm. Ook de (loon)kosten voor deze groep lopen door. Op termijn is er geld om binnen De Participatiewet structureel 30.000 beschutte werkplekken te behouden. In het 'februari'-akkoord spraken de staatssecretaris en de sociale partners af dat de laagste loonschalen waarin beschut werkenden (en ook wie op loonkosten-subsidie is aangewezen) worden geplaatst, starten op 100% Wettelijk Minimum Loon (WML). De regels rond de Beschut werk worden via een voorhangprocedure in de Kamer behandeld.

De Wajong blijft bestaan voor mensen die duurzaam niet kunnen werken en sinds de wijziging begin februari, ook voor de zittende Wajongers met arbeidsvermogen. 'Nieuwe' jonggehandicapten die over arbeidsvermogen beschikken vallen wel onder de doelgroep van De Participatiewet. Zij vallen onder het bijstandsregime en worden ondersteund door gemeenten om aan de slag te komen.

Gemeenten compenseren werkgevers met loonkostensubsidie, als iemand niet in staat is het minimumloon te verdienen. De gemeente vult aan tot het minimumloon. Het verschil tussen het minimumloon en de cao betaalt de werkgever. Door het sociaal akkoord is het instrument loondispensatie geschrapt.

Sociale partners stellen zich garant voor 125.000 banen in 2025 (100.000 voor marktpartijen, 25.000 voor de overheid). Vanaf het 'proefjaar' 2014 loopt het aantal te realiseren plekken jaarlijks op. De in 2014 door marktpartijen te realiseren 5.000 plekken worden toegevoegd aan het overeengekomen aantal garantiebanen. Om het quotum af te wenden moeten private werkgevers in 2017 in totaal 5.000 banen méér gerealiseerd hebben dan in het Sociaal Akkoord is afgesproken. Wajonggerechtigden blijven, naast WSW-geïndiceerden, een voorrangsgroep bij het invullen van de baangaranties. Onder deze groep vallen ook Wajongers met een verdienvermogen van meer dan 100% WML.

In de Werkkamer is afgesproken dat de baangaranties de eerste jaren met voorrang naar mensen moeten gaan met een Wajonguitkering (inclusief jonggehandicapten die meer dan 100% WML verdienen) of WSW-indicatie.

In de Werkkamer is afgesproken dat het UWV een indicatie afgeeft of mensen voor en baangarantie in aanmerking komen. De indicatiecriteria komen in een wettelijke regeling als onderdeel van de Quotumwet. Aanvankelijk waren de garantiebanen bestemd voor mensen die minder kunnen verdienen dan het minimumloon, daar komen sinds februari 2014 ook Wajongers bij met een hoger verdienvermogen. De loonwaarde wordt niet door het UWV vastgesteld, maar op de werkvloer in samenspraak tussen het Werkbedrijf en de werkgever.

Het quotum is voorlopig van de baan. Er wordt wel een Quotumwet voorbereid. Het eerste concept onderging tot begin februari 2014 een internetconsultatie. Het uiteindelijke wetsvoorstel wordt voorjaar 2014 naar de Kamer gestuurd. Intussen worden de gerealiseerde garantiebanen over 2014 en 2015 gemonitord. Hoe dat plaatsvindt wordt momenteel in de Werkkamer⁶¹ uitgewerkt. De resultaten van de inspanningen (in termen van extra banen ten opzichte van 1 januari 2013) worden in 2016 met sociale partners besproken. Bij het niet behalen van de aantallen zal de Quotumwet waarschijnlijk per 1 januari 2017 worden geactiveerd.

De Werkkamer maakt afspraken over invulling, taakomschrijving en aansturing van de Werkbedrijven. In het Sociaal Akkoord is afgesproken dat er 35 Werkbedrijven komen, gelinkt aan de 35 arbeidsmarktregio's. De Werkbedrijven worden de schakel om mensen te verbinden met de banen waarvoor werkgevers garanties hebben afgegeven. In de Werkkamer is afgesproken dat gemeenten de lead hebben met een zware delegatie van werkgevers in het bestuur. Ook werknemersorganisatie zijn in het bestuur vertegenwoordigd. In de Werkkamer is verder afgesproken dat de Werkbedrijven een 'regiefunctie krijgen' bij het organiseren van een 'basispakket' aan functionaliteiten.⁶²

⁶¹ Besturen van VNG en Stichting van de Arbeid komen twee keer per jaar bij elkaar in 'De Werkkamer' om te praten over de verbinding tussen landelijk en regionaal arbeidsmarktbeleid.

⁶² <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking.html>

D) CAO Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen

ProLabor is lid van de brancheorganisatie NBBU. Op 21-04-2014 meldt de NBBU op haar website www.nbbu.nl, een principeakkoord te hebben bereikt met de vakbond LBV (Landelijke Belangen Vereniging) over een nieuwe NBBU-cao voor uitzendkrachten. “In ons akkoord hebben we de basis gelegd voor een moderne cao met een goede balans voor de belangen van zowel werkgevers als werknemers”, zegt hoofdonderhandelaar Bart-Jeroen Croll van de NBBU. De cao gaat in op 1 juni 2014 en heeft een looptijd van vijf jaar.

Sneller contracten bepaalde tijd

In de cao zijn afspraken gemaakt die nauw samenhangen met de invoering van de nieuwe Wet werk en zekerheid. Zo krijgen uitzendkrachten straks één jaar eerder recht op contracten voor bepaalde tijd. In de huidige cao is deze periode **130 weken**, vanaf 1 januari 2016 wordt deze teruggebracht naar **78 weken**. Na deze periode kunnen uitzendondernemingen en uitzendkrachten contracten voor bepaalde tijd aangaan. Vanaf 1 juli 2015 gaat het om maximaal 6 contracten in vier jaar tijd.

Beperking van nul-uren contract

De NBBU-cao is de eerste flex-cao waarbinnen afspraken zijn gemaakt over de korte contracten. Er worden vanaf 1 juli 2015 strengere eisen gesteld aan het afsluiten van contracten voor bepaalde tijd gedurende de eerste 78 weken. Na 26 gewerkte weken zal er een minimumduur van drie uur per contract gelden, waarbij de uitzendkracht altijd recht heeft op minimaal drie uur loon. Hiermee wordt in deze periode het gebruik van nul-uren contracten niet meer toegestaan.

Beloning en scholing

Het is in de NBBU-cao al jaren geregeld dat uitzendkrachten vanaf dag één hetzelfde loon krijgen als de medewerkers in vaste dienst. Aan die bepaling is niets gewijzigd. Wel is er in de nieuwe NBBU-cao voor uitzendkrachten meer aandacht voor scholing en ontwikkeling. Nieuw is dat uitzendondernemers eens per jaar scholingsafspraken maken met hun uitzendkrachten. Verder stimuleert de cao dat doelgroepen zonder startkwalificatie gerichter worden geholpen om hun arbeidsmarktpositie te versterken.

Moderne cao

Tot teleurstelling van de partijen is de cao niet afgesloten met FNV, CNV en De Unie. De nieuwe wet heeft uitzonderingen gemaakt voor de uitzendbranche. De bonden wilden deze uitzonderingen – zoals de mogelijkheid om 78 weken uit te zenden – niet erkennen. Zij stelden in ruil hiervoor onredelijke eisen. De NBBU is nu gekomen tot een gebalanceerde cao. De nieuwe NBBU-cao bevat een langere periode met contracten voor bepaalde tijd, maar beperkt tegelijkertijd het toepassen van nul-uren contracten.

De NBBU blijft samenwerken met CNV, FNV en de Unie binnen de uitzendbranche. De NBBU blijft zich inzetten voor een bonafide en kwalitatieve branche en werkt graag met alle partijen samen, zoals over de naleving van de cao en het pensioenfonds.⁶³

⁶³ www.nbbu.nl

Bijlage VI: Analyse vijf krachten model van Porter

Het vijf krachten model van Porter geeft een goede indicatie van de relatieve aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Het is een strategisch marketing model waarmee ondernemers als ProLabor in staat zijn de strategie van een onderneming af te stemmen op de aantrekkelijkheid van de markt. Om een goede indruk te kunnen geven van het werkveld van ProLabor, en dan met name de relatie met haar stakeholders, is het vijf krachten model van Porter in dit onderzoek het meest geschikte model. Het geeft inzicht in de rol en invloed van de afnemers, leveranciers en (nieuwe) concurrenten en de aanwezigheid van substituten (vervangende goederen of diensten).



A) Afnemers

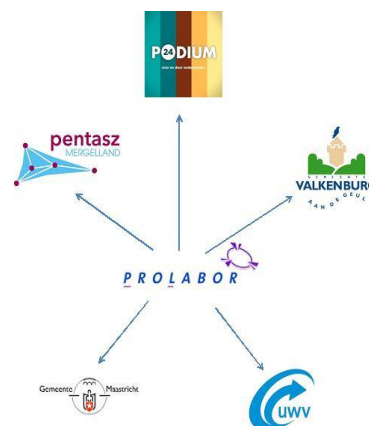
- Werkgevers
- Kandidaten

Voor wat betreft het verlenen van een opdracht, hebben **werkgevers** veel macht. Wanneer werkgevers geen opdrachten meer verstrekken, verliest ProLabor haar bestaansrecht. ProLabor is echter van mening dat de werkgeversvraag (naar geschikt personeel) alleen maar zal toenemen ten gevolge van de ontgroening én vergrijzing. Waar aan het begin van de recessie de eerste klappen vielen in de uitzendbranche, verwachten brancheorganisaties zoals de NBBU en de ABU (Algemene Bond voor Uitzendondernemingen) ook als eerste de signalen van herstel te gaan voelen. Ook de arbeidsmarktprognose van het UWV (2013-2014) voorspelt dat uitzendbureaus in 2014 gaan profiteren van het aanstaande economisch herstel. ProLabor doet dan ook een “voorzichtige” aanname dat het aantal bemiddelingen op uitzendbasis gaat toenemen.

De macht en invloed van **kandidaten** is groot. Een geslaagd project, individueel of in groepsverband, valt of staat met een gemotiveerde kandidaat. Kandidaten die het ontbreekt aan intrinsieke motivatie redden het in negen van de tien gevallen niet. Een harde eis, die in de selectiefase zwaar wordt getoetst, is dan ook de intrinsieke motivatie van een kandidaat. Helaas ervaart ProLabor gedurende het project nog te vaak problemen met kandidaten die er “de brui” aan geven. Dit is zonde van de tijd van zowel ProLabor, de werkgever, de eventuele uitkerende instantie en de kandidaat.

B) Leveranciers

- Het UWV
- Gemeentelijke Sociale Diensten (GSD):
 - Gemeente Valkenburg aan de Geul
 - Gemeente Maastricht
 - Pentasz gemeenten (Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen en Vaals)⁶⁴
- Podium24



⁶⁴ Pentasz Mergelland is de regionale sociale dienst van vier gemeenten in Zuid-Limburg. Het betreft de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen en Vaals

Een belangrijke taak in de uitvoering van haar projecten is de werving en selectie fase. ProLabor geeft bekendheid aan de projecten en wordt in deze fase indien nodig ondersteund door het UWV en de GSD. Deze secundaire stakeholders leveren vanuit het UWV-Werkbedrijf, op basis van ondersteunende wervingsacties, kandidaten bij ProLabor aan. Het al dan niet meewerken aan de werving voor een nieuw project bepaalt grotendeels de haalbaarheid en/of het succes van een project. Het **UWV** en de **GSD** hebben hierin feitelijk veel macht; zij beheren namelijk de re-integratiegelden en overige re-integratiemiddelen. Daar dient bij vermeld te worden dat zij niet zonder partners kunnen, die voor hen re-integratietrajecten uitvoeren. De landelijke bezuinigingen zijn in dit licht een bedreigende factor.

Podium24 is netwerkorganisatie die bekend staat als de “verbindende” partij tussen vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Podium24 is als het ware het werkgeversservicepunt van één van de 35 arbeidsmarktregio's. Een werkgever kan bij Podium24 via één aanspreekpunt antwoord op zijn vraag krijgen. Hij hoeft hiervoor niet meer langs de diverse loketten van het UWV of de GSD.

ProLabor is als onderdeel van MTB Maastricht, aan Podium24 gelieerd als backoffice partij. Wanneer de vraag van een werkgever resulteert in een werkgelegenheidsproject of individuele bemiddeling wordt ProLabor aan tafel uitgenodigd. Vanaf dat moment neemt ProLabor de vraag over maar blijft Podium24 wel, in samenwerking met ProLabor, fungeren als accountverantwoordelijke.⁶⁵

De invloed van Podium24 is groot. Zij zijn vaak het eerste aanspreekpunt bij een werkgeversvraag. ProLabor dient dus te vertrouwen op de expertise van Podium24 bij het signaleren van verkoopkansen. Binnen het Podium24 netwerk is er geen concurrentie voor ProLabor wanneer het gaat om de uitvoer van werkgelegenheidsprojecten. Sinds 2014, sinds de uitzendlicentie, heeft ProLabor een mogelijke concurrent op het gebied van uitzenden: Tence uitzendorganisatie, onderdeel van de aangesloten Vebego groep. Met ProLabor en Tence is besproken dat de dienstverlening opgesplitst kan worden. Tence schuift als partner aan tafel als de vraag van de werkgever puur gericht is op “piek-ziek”. ProLabor schuift aan tafel wanneer de werkgever op zoek is naar een partner die hiernaast ook nog ervaring heeft in persoonlijke begeleiding.

Podium24 is ook voor ProLabor een verbindende partij als het gaat om de functie van eerste aanspreekpunt. Podium24 is gerechtigd om te beslissen of deelnemers aan werkgelegenheidsprojecten mogen werken met behoud van uitkering. Hoewel ProLabor deze investering uiteindelijk alsnog vastlegt in een projectovereenkomst met het UWV en/of de GSD, is het voor ad-hoc individuele bemiddelingen een efficiëntere werkwijze.

C) Substituten

De kracht van ProLabor ligt met name in de uitoefening van de rol als makelaar tussen afnemers en leveranciers. Er is substitutie voor de dienstverlening van ProLabor mogelijk, waarbij de dienstverlening van ProLabor wordt opgesplitst in 2 vormen:

Werkgelegenheidsprojecten:

Het starten van een re-integratiebedrijf (gericht op projectmatig werken) vereist geen zware investeringen, toetreden tot deze markt is, daarom erg interessant. Echter, met de komst van Podium24 heeft ProLabor min of meer een voorkeurspositie. Als onderdeel van MTB Maastricht, medeoprichter van Podium24, zal er niet snel een tweede partner toegelaten worden binnen het netwerk.

⁶⁵ <http://www.podium24.nl>

Individuele bemiddelingen:

Sinds januari 2014 kent ProLabor een nieuwe constructie voor individuele bemiddelingen “uitzenden”. In Limburg zijn er voldoende concurrenten op dit vlak (zie E: nieuwe toetreders). Toetreding op deze markt is erg eenvoudig en trekt sinds twee jaar dan ook veel zelfstandigen zonder personeel (Zzp-ers). ProLabor profileert zich echter niet als uitzendbureau en heeft ook niet deze ambitie. Voor haar huidige klantenbestand biedt deze uitzendconstructie meer handvaten om de samenwerking te verbreden. Wanneer de opdrachtgever behoefte heeft aan professionele begeleiding, van medewerkers op uitvoerend niveau, is hij bij ProLabor aan het juiste adres.

D) Concurrentie

ProLabor is uniek in haar dienstverleningsconcept. Vaak wordt ProLabor vergeleken met een re-integratie bureau. Deze bureaus gaan echter op zoek naar werk, vanuit het individu. Vanuit de kandidaat wordt dan gekeken naar de best passende mogelijkheid.

ProLabor werkt vanuit de vraag van de werkgever, en zoekt het juiste individu. Deze kandidaat “past” niet maar wordt, samen met andere kandidaten, in een leerwerktraject klaargestoomd voor het werk bij de opdrachtgever. Belangrijk hierin is dat het werk, de baangarantie, een keiharde eis is binnen deze projecten. Op basis van deze baangarantie verlenen de toeleveranciers financiële ondersteuning.

E) Nieuwe toetreders

Voor wat betreft de concurrentie op de dienst “uitzenden” kan worden gezegd dat de politiek de samenwerking op de arbeidsmarkt, met publieke en private arbeidsbemiddelaars, toejuicht. Deze publiek-private samenwerking krijgt steeds meer erkenning, staat prominenter dan ooit op de (politieke) agenda en wordt mede als antwoord gezien op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. ProLabor heeft nu al concurrentie op dit vlak en kan in de toekomst hierin alleen maar meer concurrentie verwachten.⁶⁶

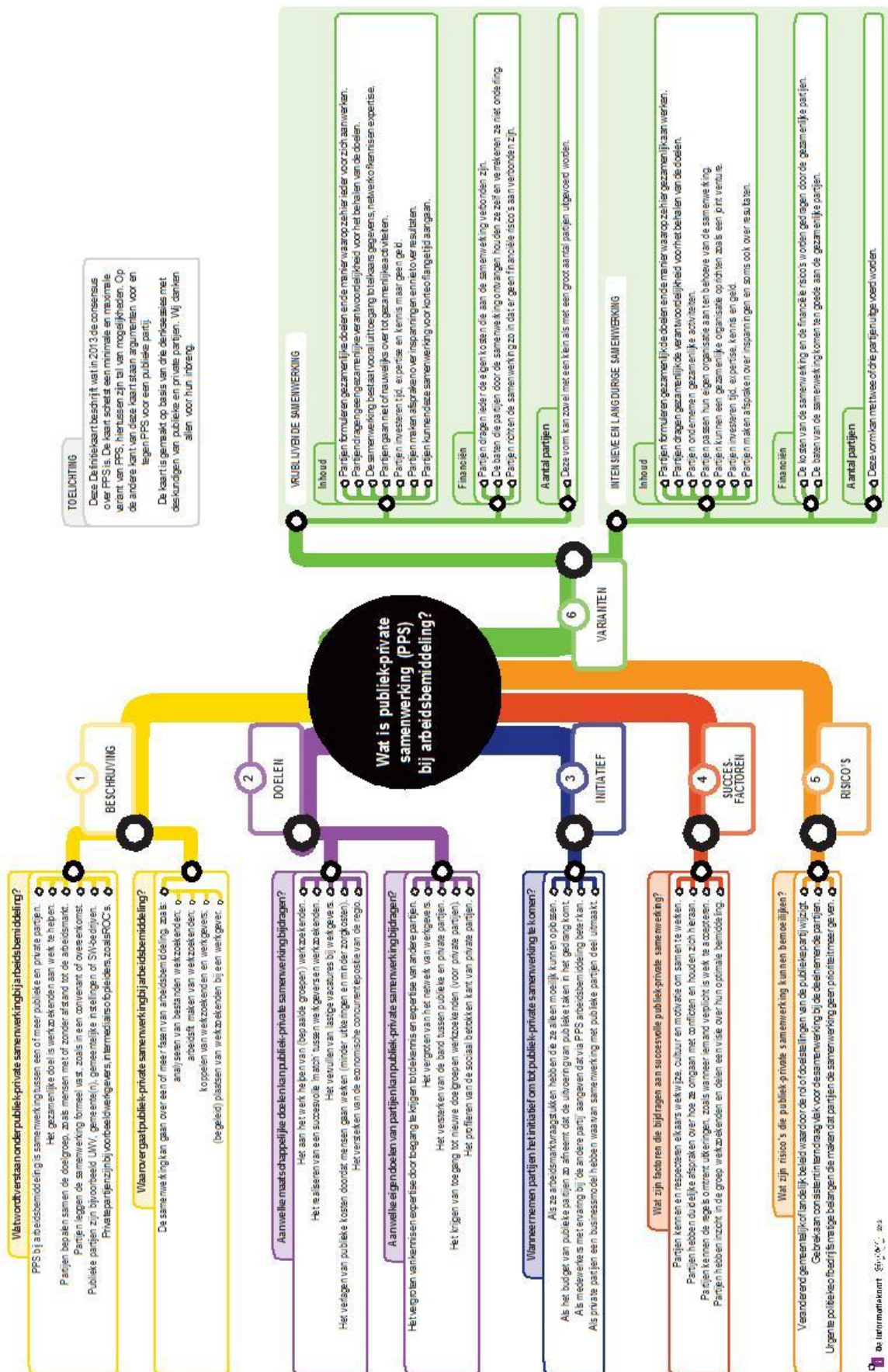
Op 19 april 2014 telt Maastricht 34 uitzendbureaus (<http://www.uitzendbureau.nl>). ProLabor kan, en wil, hier alleen maar mee concurreren als het gaat om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De overheid heeft aantrekkelijke regelingen geïntroduceerd die het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (en mensen zonder startkwalificatie) dient te bevorderen. Steeds meer uitzendbureaus kloppen aan bij het UWV en de GSD om het werk uit handen te nemen. Zeker met de invoering van de Participatiewet, waarbij de grootste verantwoordelijkheid om mensen aan het werk te krijgen terecht komt bij de GSD, is het voor uitzendorganisaties erg interessant om hun dienstenpakket uit te breiden met een dienst die zich richt op de bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verwachting is dat ProLabor in dit segment te maken krijgt met nieuwe concurrenten.

⁶⁶ <http://www.abu.nl/publiekprivatesamenwerking>

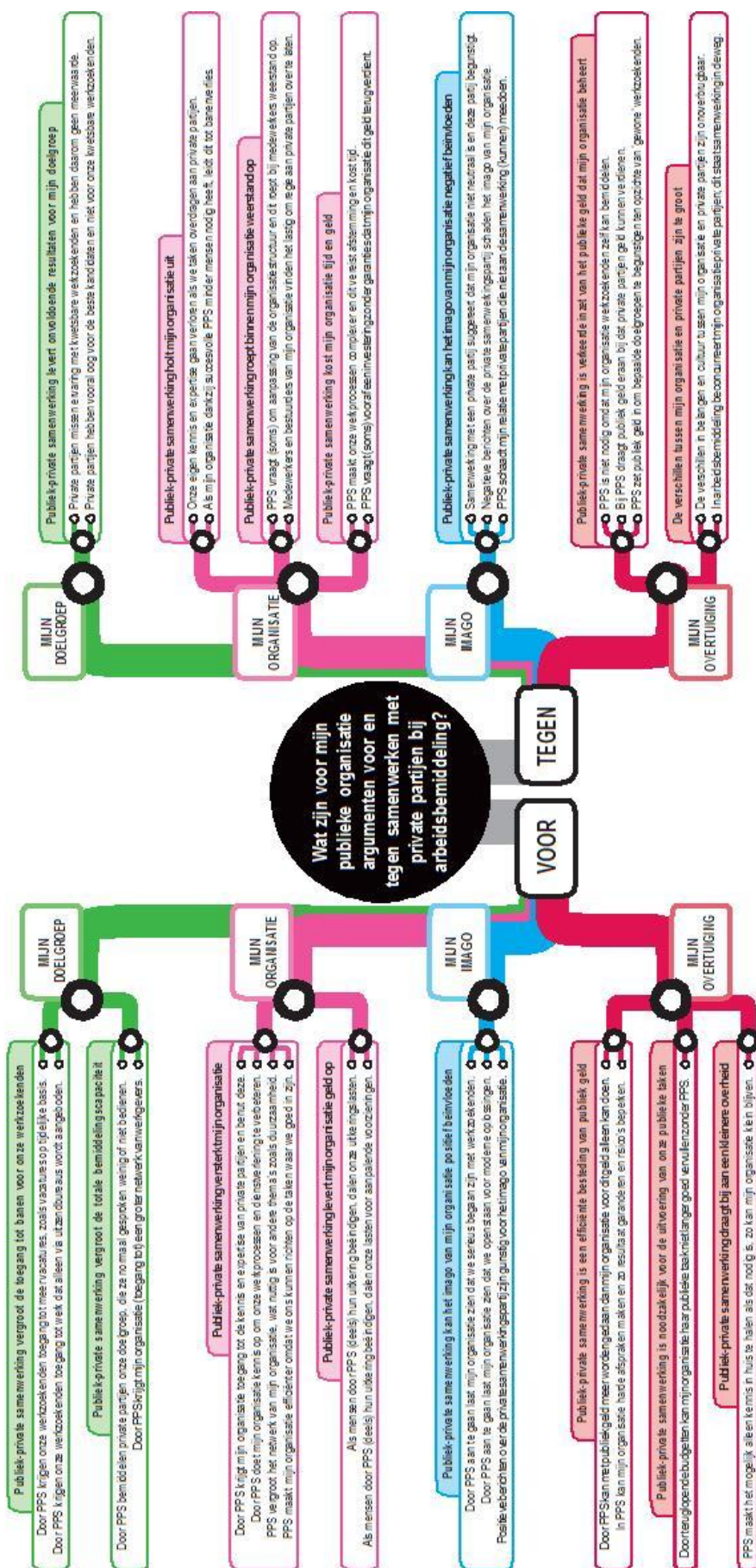
Bijlage VII: Definitiekaart PPS bij arbeidsbemiddeling

DEFINITEKART PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING (PPS) BIJ ARBEIDSBEMIDDELING



Bijlage VII: Argumentenkaart PPS bij arbeidsbemiddeling

ARGUMENTENKAART PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING (PPS) BIJ ARBEIDSBEMIDDELING



TOELICHTING

Dit Argumentenkaart toont argumenten voor en tegen PPS bij arbeidsbemiddeling vanuit het perspectief van een publieke partij zoals een gemeente of UWV. De andere kant van deze kaart definieert PPS.

De kaart is gemaakt op basis van drie discussies met deskundigen van publieke en private partijen. Wij danken allen voor hun inbreng.

Bijlage VIII: Grondvormen van samenwerking

Er zijn vier verschillende grondvormen van samenwerken, die de bestuurder hiervoor ter beschikking staan (Kaats, E., Klaveren, P. van en Opheij, W. 2005)⁶⁷, namelijk:

1) Verkennend samenwerken

In deze basisvorm zoeken organisaties die zich voor een gezamenlijke of vergelijkbare opdracht gesteld zien elkaar op en werken samen om hun eigen kennisniveau te vernieuwen. Organisaties leren van elkaar door ervaringen en kennis uit te wisselen. Daarmee creëren ze gezonde voorwaarden voor het uitvoeren van de opdracht.

De partijen verbonden in zo'n samenwerking zijn niet exclusief aan elkaar verbonden, maar zijn in hun samenwerking gelijkwaardig. Dat betekent overigens niet dat de deelnemende organisaties even groot zijn, maar gelijkwaardig in de zin dat ze een vergelijkbare autoriteit bezitten op het terrein waarop wordt samengewerkt. De toepassing van een verkennende samenwerking kan een aanloop zijn naar een intensievere samenwerking die in de vorm van een alliantie wordt gegoten. Sterker nog, de meeste samenwerkingsvormen zullen tussenvormen zijn en daarmee eigenschappen ontleen aan twee of meer samenwerkingsverbanden.

2) Ondernemend samenwerken

Deze basisvorm van samenwerking vindt zijn oorsprong in de erkenning van organisaties dat zij strategische vernieuwing niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen, maar daarvoor een complementaire partij nodig hebben. De alliantie leidt tot een intensieve samenwerking, waarin de partners competenties en vaardigheden in verregaande mate delen. De partijen eisen van elkaar volledig commitment omdat in de samenwerking veelal informatie, technologieën en kennis wordt ingebracht die voor de partners van strategisch belang is. Partijen betrokken in de alliantie zijn op het domein van de samenwerking in hoge mate gelijkwaardig. Ook hier geldt dat dit niet veronderstelt dat partijen in omvang vergelijkbaar zijn. Het is meer het gewicht dat partijen aan elkaars competenties toekennen waaruit die gelijkwaardigheid naar voren komt.

Allianties zijn uit op ontdekking en ontwikkeling; ze gaan weliswaar uit van bestaande competenties, maar ze hebben een exploratief karakter. En die energie kan overal op gericht zijn: op de penetratie van nieuwe markten, op de ontwikkeling van nieuwe producten, op de ontwikkeling van nieuwe technologie.

3) Functioneel samenwerken

In deze grondvorm van samenwerking zijn er een duidelijke opdrachtgever en een opdrachtnemer herkenbaar: de ene partner neemt het management van een bedrijfsfunctie van de andere partner voor rekening. Dit veelal omdat die bedrijfsfunctie niet tot de kernactiviteiten behoort van de uitbesteder en verbetering mogelijk is door uitbesteding aan een partner voor wie de activiteiten wel tot de kerncompetenties behoren. Een voorbeeld daarvan is het management van ICT-systemen. De partners committeren zich in hoge mate aan elkaar. Ze maken specifieke afspraken over de wijze waarop zij hun processen op elkaar afstemmen: ze kruipen als het ware in elkaars huid, delen aspecten van de bedrijfsvoering. Hun onderlinge afhankelijkheid wordt daarmee groot. De keuze voor een partner moet daarmee heel bewust en gedegen plaatsvinden.

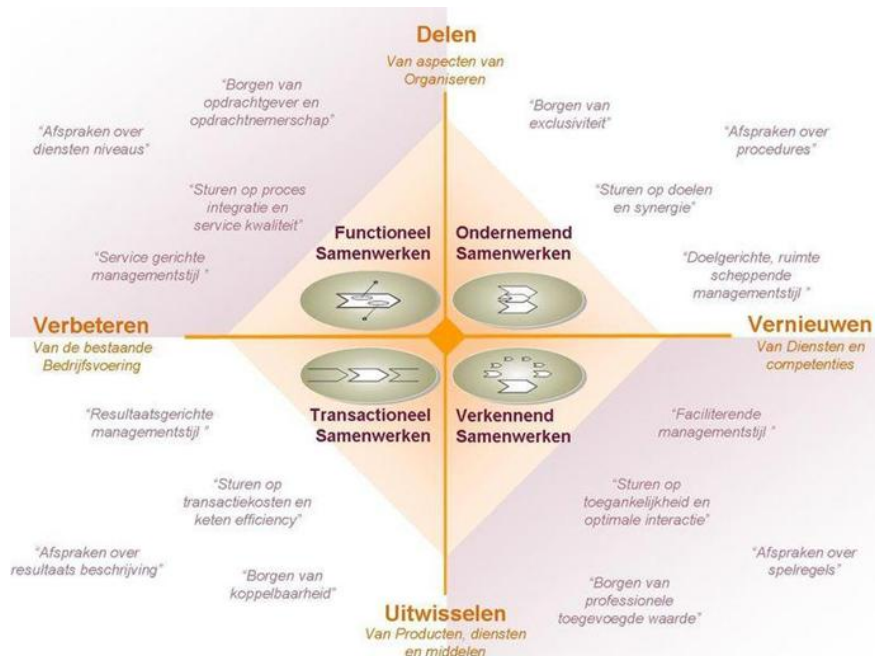
⁶⁷ Kaats, E. Van Klaveren, P. en Opheij, W. *Organiseren tussen organisaties. Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

De functionele en de transactionele basisvorm delen een aantal kenmerken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uitbestedingsrelaties hun oorsprong vinden in meer transactionele samenwerkingsvormen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de logistiek waar veel dienstverleners opereren die zijn begonnen als leverancier van transportopdrachten (transactioneel) en zich hebben ontwikkeld tot partijen aan wie de gehele distributie wordt uitbesteed.

4) Transactioneel samenwerken

Bij deze vorm van samenwerking vormen transacties de kern. De intentie is een productieproces of een keten te verbeteren en de samenwerking is gericht op het effectief en efficiënt uitwisselen van mensen, producten, diensten of informatie. Het gaat over meer dan 'at random' bestellen (want daarvoor gelden gewoon de wetten van de markt). Bijvoorbeeld door het structureel uitwisselen van forecasting informatie, door het afstemmen van productie- en voorraadgevers, door het managen van voorraadbeheer door de leverende partij. Dit type samenwerking wordt veel aangetroffen in het inkoop- en procurement domein. Een transactionele samenwerkingsrelatie sluit andere partners niet uit en het wisselen van partner is relatief eenvoudig te organiseren. Er is in dit type samenwerking sprake van een herkenbare hiërarchische verhouding tussen een leverende en ontvangende partij.

In het publieke domein komt transactioneel samenwerken voor bij het begrip ketenregie. Dit wordt gedefinieerd als het organiseren en ontwikkelen van (betere) dienstverlening zoals ervaren door de cliënt, door de (potentiële) ketenpartners te verleiden tot betere afstemming van hun activiteiten. Het gaat er dan om dat de partners zich verbinden rond de vraagstukken van 'klanten' (burgers, scholieren, vluchtelingen, patiënten, gedetineerden etc.) De organisaties hebben elkaar nodig om vraaggericht te handelen. Het gaat erom elkaar te stimuleren om samen te werken, omdat dit vaak niet afdwingbaar is. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de 'klant' goed afgestemde dienstverlening ervaart en niet 'van het kastje naar de muur' wordt gestuurd.⁶⁸



Afbeelding 14: grondvormen samenwerking⁶⁹

⁶⁸ <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/1302-Samenwerken--Allianties/1308-Het-organiseren-van-de-samenwerking/1314-Een-effectieve-samenwerking-bouwen.html>

⁶⁹ Kaats, E. Van Klaveren, P. en Opheij, W. *Organiseren tussen organisaties. Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

Bijlage IX: Ketensamenwerking

In § 3.1.1 (en bijlage 8) wordt de term transactioneel samenwerken genoemd. Hierbij wordt tevens een korte blik op de term “**ketenregie**” geworpen. In het domein Wet Werk en Zekerheid wordt er al sinds 2002 gesproken over samenwerking in de “keten”. Deze ketensamenwerking genaamd “Keten van Werk en Inkomen” is in 2002 vastgelegd in de Wet SUWI (Wet Structuur uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen).⁷⁰

Het doel van deze samenwerking was om de **dienstverlening aan de klant** centraal te stellen. Eén aanspreekpunt voor werkzoekenden en werkgevers. Integrale en ontschotte dienstverlening stonden centraal. Uit het laatste evaluatieonderzoek uit 2009 blijkt dat de “keten” nog niet af is. *“De samenwerking zal zich in de komende jaren moeten blijven ontwikkelen. Ketensamenwerking is immers en langdurig verbeterproces”.*⁷¹

Wat is ketensamenwerking?

Ketensamenwerking begint bij bestuurders, managers en professionals die onderkennen dat er overlap zit in thema's en vraagstukken. En bij erkenning van de onderlinge afhankelijkheid. Succesvolle samenwerking komt tot stand door **samen te onderzoeken**, ontwerpen, experimenteren en toe te passen. Naast de harde kant van ketensamenwerking, blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat het succes ervan vooral afhankelijk is van de inzet en energie van professionals op de werkvloer. Het draait om **energie, verbinding**, rolopvattingen en belangen van mensen. Gezamenlijke uitvoering en groepsbinding zijn meer bepalend voor het **resultaat** dan politieke processen.

Samenwerkingsverbanden zijn te ontwikkelen vanuit een aantal basisprincipes: stel doelen, verbind de actoren, maak belangen bespreekbaar en kijk of je ze kunt verbinden met het gezamenlijke doel.⁷² Prof. Teun Hadjorno noemt in het boek Ketensamenwerking (Hadjorno et al. 2010 pp. 191-193) vier randvoorwaarden voor succesvolle ketensamenwerking:

1. **Inclusief denken**; zoeken naar meerwaarde voor alle betrokken partijen, jezelf verplaatsen in de denk- en leefwereld en logica van je samenwerkingspartners;
2. **Holistisch kijken**; zien van samenhang en onderkennen van onderlinge afhankelijkheden. Het gaat om de onderdelen én het geheel;
3. **Resultaatgericht werken**; beweeg je in de goede richting. Resultaat gericht werken gaat verder dan jezelf doelen stellen. Doelen zijn gefixeerde ijkpunten. Resultaat gaat over beweging: goede richting en in de juiste snelheid?
4. **Uitgaan van taakvolwassenheid**. In de keten vertrouw je erop dat samenwerkingspartners hun vak verstaan. Het gaat om wederzijds respect en de overtuiging in staat te zijn de afgesproken bijdrage te leveren en tekorten in de eigen vakkennis aan te vullen.

⁷⁰ Memorie van toelichting(2001): Regels tot vaststelling van een structuur voor de uitvoering van taken met betrekking tot de arbeidsvoorziening en sociale verzekeringswetten (Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen)

⁷¹ Heuts, L en Geest, L. van der (2009). *Handvaten voor een goede samenwerking. Lessen uit de keten van werk en inkomen*. Utrecht: Nyfer.

⁷² <https://new.kinggemeenten.nl/kenniscentrum-dienstverlening/themas/ketens>

Stadia ketensamenwerking

Binnen de fasering van een samenwerking (zie § 3.1.2) zijn een aantal ontwikkelstadia te onderscheiden:

	Opportunisme	Procedure georiënteerd	Culturele verankering
Strategische focus	Van geval tot geval de samenwerking bekijken; incidenten oplossen	Routine gedreven succes: het proces moet werken	Gedreven door een langetermijnperspectief
Operationeel model	Ad hoc; enkele individuen runnen de samenwerking	Gestandaardiseerde benadering; groepen zijn bezig met de samenwerking	Samenwerking is een routine op organisatieniveau; veel personen zijn betrokken
Zichtbaarheid in organisatie	Samenwerking wordt niet gezien als kernactiviteit	Samenwerking is meer zichtbaar in de organisatie, maar nog wel beperkt tot enkele afdelingen	Samenwerking als kerncompetentie; noodzakelijk voor het functioneren van de organisatie

Afbeelding 15: Ontwikkelstadia van ketens⁷³

- Opportunisme: Daarbij wordt ad-hoc samengewerkt, als het echt niet anders kan. Individueel zijn verantwoordelijk voor de samenwerking, maar de keten wordt niet breed in de organisatie herkend;
- Procedure georiënteerd: Wanneer een keten groter wordt en zich ontwikkelt, worden meer procedures ingevoerd. Samenwerking is niet meer ad-hoc, maar vindt regelmatig plaats. Het proces is stabiel geworden en er zijn ook groepen met de samenwerking bezig;
- Culturele verankering: Uiteindelijk kan een keten culturele verankering krijgen. Dan is de keten een vast onderdeel van de strategie van de organisaties, vindt continue verbetering van de keten plaats en wordt de keten in de betrokken organisaties herkend als zijnde van vitaal belang voor het eigen voortbestaan.

Uiteraard doorlopen niet alle ketens deze cyclus. Veel ketens komen niet verder dan het opportunistische stadium. Anderen beginnen al meteen in de procedure georiënteerde fase. Het bereiken van culturele verankering is een proces van jaren. Dat laatste is ook niet altijd nodig. Vaak kan het bij de procedure georiënteerde fase blijven.⁷⁴

⁷³ http://www.noraonline.nl/wiki/Ketensturing/Implementatie_van_ketensturing/ontwikkelstadia_van_ketens

Bijlage X: Modellen uit de literatuur

1. DISC-model (Diagnosis of Sustainable Collaboration)

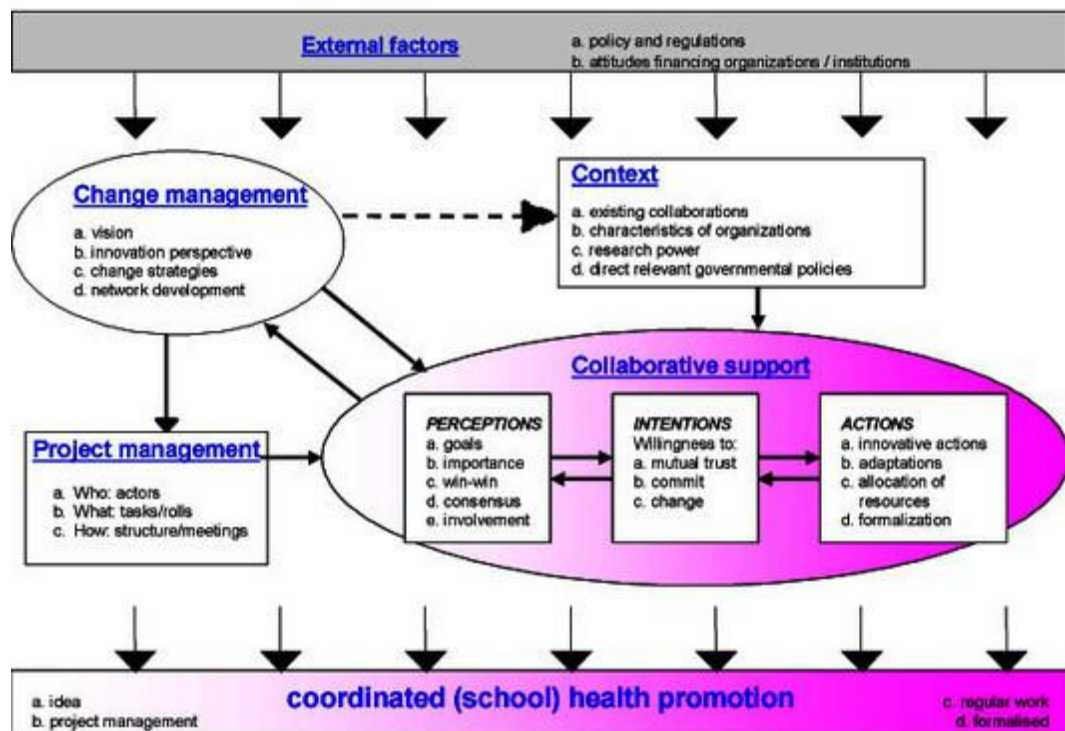
Instrument dat breed toepasbaar is op het terrein van de openbare gezondheidszorg met als doel om beter inzicht te krijgen op de belemmerende en bevorderende factoren in de beoogde samenwerking. Het DISC-model is bovenal een diagnostisch instrument om ontwikkelingen te kunnen duiden. Het model geeft richting aan de ontwikkeling van samenwerkingstrajecten, maakt noodzakelijke voorwaarden (zoals draagvlak) duidelijk en geeft vorm aan processen (wat moet eerst, wat kan later) om te komen tot integraal gezondheidsbeleid.⁷⁵

De omstandigheden zijn verdeeld over vier factoren:

- lokale context
- draagvlak
- management
- externe factoren

Het instrument omvat zeven onderdelen:

1. algemene gegevens
2. Omstandigheden lokale context
3. Omstandigheden draagvlak
4. Omstandigheden management
5. Omstandigheden externe factoren
6. Totaalscore omstandigheden
7. Doelen en voortgang



Afbeelding 16: Diagnosemodel voor duurzame integrale samenwerking (DISC-model)

⁷⁵ Leurs M, Mur-Veeman I, Schaalma H, Vries N de (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de samenwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model. TSG 81(6), 369-373.

2. Gray 1989 in Walker 2000⁷⁶ beschrijft een samenwerkingsproces in 3 fasen:

Fase 1: fase van probleemstelling 'problemsetting'

- Gedeelde probleemdefinitie
- Gedeelde betrokkenheid ('commitment') om samen te werken
- Identificatie van belanghebbenden
- Vaststelling van legitimiteit voor belanghebbenden
- Identificatie van vereiste hulpbronnen om samenwerking te ondersteunen

Fase 2: verkrijgen van een overeenkomst

- grondregels voor samenwerking vaststellen
- een agenda voor samenwerking overeenkomen
- organiseren van subgroepen als dat nodig is
- gezamenlijk zoeken naar informatie voor begrip van het probleem en mogelijke oplossingen.
- Opties voor oplossingen exploreren.
- Overeenstemming over hoe de problemen zullen worden opgelost

Fase 3: fase van implementatie

- omgaan met de achterban van onderhandelaars
- externe steun genereren voor de overeengekomen probleemoplossingen
- institutionaliseren van de bereikte overeenkomsten
- monitoren van de overeenkomsten en compliance verzekeren.

3. Het Partnership Framework is ontwikkeld door de Human resource Development Unit van de Tasmania Department of Community and Health Services. (1998)

In dit model worden 4 fasen onderscheiden:

- 1) Think (concern)
- 2) Explore
- 3) Build
- 4) Progress

Fase 1: Denk na over

In deze fase beseft een organisatie dat andere organisaties vergelijkbare belangen of doelen hebben en dat samenwerking voordelen zou kunnen hebben.

Taken: denk na over

- Potentiële partners;
- Het doel: consensus over een benadering op grote schaal of een meer specifiek operationeel doel of project.

Samenwerking is een relevantere optie naarmate aan meer van de volgende kenmerken wordt voldaan (check):

⁷⁶ www.mdf.nl

- Potentiële partners delen een zelfde pakkende doelstelling;
- Elke partner brengt een meerwaarde met zich mee;
- Het seniormanagement van de organisaties is voor samenwerking;
- Beide partners zijn bereid tot geven en nemen, met als doel dat beide partners op de lange termijn voordeel ondervinden;
- Er is een wens voor of behoefte aan flexibele oplossingen;
- Partners hebben het gevoel dezelfde risico's te lopen;
- Partners hebben overeenkomstige werkwijzen of zijn bereid daarnaar te streven;
- Partners verwachten dat de relatie kan worden gebaseerd op samenwerking, vertrouwen en openheid;
- De omgeving waarin de organisaties opereren wordt gekenmerkt door snelle veranderingen en onduidelijke besluitvorming.

(partnership framework stelt dat partnership een relevante optie is als zes van de bovenstaande kenmerken van toepassing zijn, waarvan minstens de eerste 2)

Fase 2: Exploreer

In deze fase gaat elke partner voor zichzelf de implicaties van samenwerking na.

Taken: Bedenk

- Wat hun waarde is voor ons (qua vaardigheden, kennis, ervaring etc.);
- Wat onze waarde is hen;
- Welke verwachtingen en belangen in het spel zijn;
- Welke obstakels en risico's worden waargenomen;
- Hoe de gezamenlijke geschiedenis is;
- Over welke zaken niet valt te onderhandelen.

Fase 3: Bouw een raamwerk

In deze fase komen de potentiële partners, als de eerste fasen positief uitpakken, bij elkaar om hun verwachtingen te bespreken en te onderhandelen over een raamwerk.

Taken: er dient overeenstemming te worden bereikt op een aantal aandachtspunten:

- De visie van hoe het succes eruit ziet (belangrijkste doelen, meerwaarde van ieder, duur etc.);
- De belangrijkste doelen;
- Onderliggende werkprincipes (commitment ten aanzien van win-win, samenwerking versus concurrentie, vertrouwen etc.);
- Structurele afspraken (aantal partners, rollen en verantwoordelijkheden etc.);
- Processen van zaken doen.

Fase 4: Voortgang

In deze fase begint het echte samenwerken en worden processen, doelen en projecten opgesteld en geïmplementeerd.

Taken: er dient een actieplan voor volgende stappen te worden opgesteld met de volgende aandachtspunten:

- Er kunnen miniprojecten worden opgezet.. Het succesvol afronden van kleine taken of projecten helpt om het vertrouwen in en de verbondenheid met elkaar op te bouwen;
- Bij een breed, strategisch partnership moeten in een overkoepelend projectplan ook prioriteiten worden aangebracht zodat specifieke sub projecten duidelijk worden;
- Elke organisatie dient een relatiemanager aan te wijzen die verantwoordelijk is voor contact en samenwerking.

4. De matrix van Peter Camp (Kaiser 1996) is een hulpmiddel om arbeidsinspanningen te coördineren in organisaties, in projecten of in netwerken. Daar waar mensen gezamenlijk werken aan een resultaat.⁷⁷

Deze matrix vertrekt vanuit de gedachte dat bij organiseren en organisatieverandering de drie belangrijkste organisatievoorwaarden (beleid, organisatie, personeel) op een samenhangende manier dienen te worden ontwikkeld. Dit door voor elke organisatievoorwaarde maatregelen te nemen in de sfeer van techniek, politiek en cultuur. Zo ontstaan de negen cellen in de matrix, elk met een concreet aangrijpingspunt voor organiseren of organisatieverandering.

Er is sprake van een sterke samenhang tussen de negen aangrijpingspunten. Bijvoorbeeld: Wanneer 'doelstellingen en beleid' (doelen en werkwijze) nog niet bij iedereen bekend zijn, mag niet worden verwacht dat 'de organisatie een duidelijke visie heeft' (bedrijfsklimaat). Wanneer 'het denken in termen van de eigen toko' niet wordt doorbroken (samenwerking) dan zal het noodzakelijke 'horizontale teamwork' (samenwerking) nauwelijks van de grond komen en zal 'de onderlinge behulpzaamheid' (houding) op een laag pitje blijven.

Beleid	organisatie	Functionarissen
1. Doelen en werkwijze	2. Taken en bevoegdheden	3. Deskundigheid
4. Belanghebbenden	5. Besluitvorming	6. Autonomie
7. Bedrijfsklimaat	8. Samenwerking	9. Houding

	Beleid	Organisatie	Personeel
Techniek	Doelen en werkwijze * kernactiviteiten * missie * strategische planning * financiering * verwante activiteiten * MIS * kerncompetenties * etc.	Taken en bevoegdheden * organisatieschema * beschrijving marketing--functie * taak- & projectbeschrijvingen * informatiebehoeften * procedures * etc.	Deskundigheid * functieprofielen * functie-eisen * werving & selectie * opleiding * salariering * in- of extern * vaardigheden * etc.
Politiek	Beleidsbeïnvloeders * subsidieverstrekkers * overheden * cliënten * intermediairen * belangengroepen * etc.	Besluitvorming * participatie * overleg * onderhandelingen * beoordelen resultaten * etc.	Autonomie * centraal en -decentraal * speelruimte * status * individueel belang * persoonlijk perspectief * etc.
Cultureel	Bedrijfsklimaat * visie * normen en waarden * betrokkenheid * uitstraling * huisstijl * huisgedrag * etc.	Samenwerking * horizontaal * verticaal * samenspel * ideeën afstemming * vergader aanpak * etc.	Houding * inventiviteit * support & collegialiteit * betrouwbaarheid * inzet * veranderingszin * flexibiliteit * etc.

Abbeelding 17: Matrix van Peter Camp

⁷⁷ www.campmatrix.nl

Bijlage XI: Werkgeversenquête (beschrijving van de uitvoering)

Uitvoering

De enquête is uitgevoerd via het internet met behulp van de enquêtesite “Thesistools”. Voordat de enquête daadwerkelijke online werd geplaatst, heeft er een proefrun plaatsgevonden. Alle medewerkers van ProLabor hebben de enquête bekeken, ingevuld en mogelijke verbeterpunten aangedragen. De enquête is onderverdeeld in een aantal deelonderwerpen om zo relevante onderwerpen met elkaar te kunnen bundelen. Deze deelonderwerpen zijn achtereenvolgens: algemene bedrijfsinformatie, samenstelling personeelsbestand, aannamebeleid, wijzigingen Wet Werk en Zekerheid (Wet Flexibiliteit en Zekerheid en ontslagrecht en de Wet Beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (Modernisering Ziektewet).

Algemene bedrijfsinformatie

Als eerste zijn een aantal algemene vragen gesteld over het bedrijf waar de respondent werkzaam is. De eerste vraag heeft betrekking op de sector van het bedrijf. Tevens is gevraagd naar het aantal medewerkers in dienst en vervolgens is gevraagd naar de functie van de respondent (functietitel). Hierna volgen vragen waarin meer informatie wordt gevraagd over de samenstelling van het personeelsbestand, zoals hoeveel procent van het aantal medewerkers een dienstverband heeft voor onbepaalde tijd en hoeveel procent een tijdelijk dienstverband. Hierbij wordt aangegeven dat uitzendkrachten en payrolls niet meegenomen dienen te worden in de berekening. Vervolgens wordt gevraagd of men op het moment gebruik maakt van uitzendkrachten en payrollers en indien ja, hoeveel procent dit bedraagt van het totaal aantal medewerkers. Tevens wordt gevraagd naar de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand. Hierna wordt ingegaan op de verwachting van een mogelijke groei of krimp in het personeelsbestand en in welke functies men deze groei of krimp verwacht.

De volgende vragen hebben betrekking op het aannamebeleid van de organisatie. Hierbij wordt gevraagd of men medewerkers zelf werft of gebruik maakt van een intermediair, zoals een uitzendbureau of een re-integratiebureau. Hierbij wordt vervolgens gevraagd wat de reden is om voor de een, of voor de ander, te kiezen. Tevens wordt gevraagd of, wanneer ze gebruik maken van een intermediair, deze kandidaat dan direct in dienst wordt genomen of dat deze op de loonlijst van de intermediair komt te staan (dienst uitzenden of payrollen).

Onderwerp 1 (deel 2/3)

Dit deel van de vragenlijst wordt allereerst ingeleid met de meest recente informatie over de veranderingen in de Wet Werk en Zekerheid, de Wet Flexibiliteit en Zekerheid en de wijzigingen in het ontslagrecht. Doel hiervan is om de respondent helderheid te verschaffen over de theorie waarop de vragen zijn gebaseerd. Vervolgens wordt gevraagd of de respondent bekend is met de beschreven theorie. Hierna wordt de mening van de respondent gevraagd over de wijzigingen in de Ketenbepaling en of hij dit in het belang van zijn organisatie en zijn medewerker een goede ontwikkeling vindt. Het kan zijn dat de respondent dit voor zijn bedrijfsvoering een slechte ontwikkeling vindt maar dit hierbij wel een positieve ontwikkeling vindt voor medewerkers in het algemeen. Hierna wordt de respondent gevraagd naar zijn mening over uitspraken van arbeidsjuristen en brancheorganisaties zoals de ABU (Algemene Bond voor Uitzendondernemingen) en de NBBU (Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen). Vervolgens wordt de wetswijziging besproken die ten doel heeft om de draaideurconstructie te stoppen en of de respondent hier al eens gebruik van heeft gemaakt. Daarna worden de wijzigingen in de proeftijd en de invoering van de transitievergoeding bij ontslag besproken.

Onderwerp 2 (deel 3/3)

Het tweede onderwerp wordt, net als het vorige onderwerp, ingeleid met de meest recente informatie over de veranderingen in de Wet Beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters, ook wel Modernisering Ziektewet genoemd. Beide benamingen worden aangehaald om zodoende helderheid te verschaffen over de inhoud van de vragen die aan bod komen. Vervolgens wordt wederom gevraagd of de respondent bekend is met de beschreven theorie en of hij al actie heeft ondernomen naar aanleiding van deze wet. Hierna worden vragen gesteld over de gedifferentieerde premie werkhervattingskas (WHK) en wordt gevraagd of hij al dan niet overweegt om eigen risicodragers te worden. Hierbij wordt tevens gevraagd naar het huidige ziekteverzuimpercentage en de respondent aangezet tot vergelijking van dit percentage binnen zijn sector. Vervolgens wordt aangehaald dat het interessant kan zijn om, gezien de risico's die werkgevers lopen, medewerkers op de loonlijst van een intermediair te plaatsen. Er wordt gevraagd of het denkbaar is dat de organisatie van deze optie gebruik gaat maken.

De vragenlijst wordt afgesloten met een samenvattende vraag waarin gevraagd wordt welke van de behandelde onderwerpen nog niet bekend waren bij de respondent en of deze naar aanleiding van deze enquête meer informatie over het onderwerp gaat verzamelen. Deze laatste vraag kan bevestigen wat professionals op de arbeidsmarkt al tijden vermoeden, namelijk dat werkgevers nog onvoldoende op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen. Gevolg hiervan is dat de werkgever te laat actie gaat ondernemen. Tenslotte wordt gevraagd of de respondent een verslag van de resultaten wenst te ontvangen.

Behalve dat er rekening is gehouden met de volgorde van de onderdelen, is bij het opstellen van de vragen rekening gehouden met het zo correct mogelijk formuleren van de vraag en de antwoordmogelijkheden. Daar waar het niet mogelijk was om alle antwoordmogelijkheden op te sommen is, voor de volledigheid, de antwoordmogelijkheid 'anders, namelijk...' toegevoegd. Binnen de vraagstelling en de antwoordmogelijkheden zijn vage telwoorden, als 'soms' en 'nooit', daar waar mogelijk vermeden.

De vraagstelling heeft geen suggestieve kant, niet naar de positieve kant noch naar de negatieve kant. In de opbouw is rekening gehouden met de vormgeving van de enquête. Zo zijn in het begin relatief makkelijke vragen gesteld, waarna de belangrijke vragen volgen. Er zijn geen overbodige vragen gesteld en de gestelde vragen zijn allemaal relevant voor het onderzoek. Open vragen zijn uitgesloten. Wel zijn er semi-open vragen opgesteld. Vanwege de complexiteit van de onderwerpen is het wenselijk dat de respondent zijn keuze voor een antwoord toelicht. Aan het einde van de enquête bestaat er de mogelijkheid voor de respondent om nog enige op- en/of aanmerkingen te maken over de enquête. Vervolgens sluit de enquête af met een dankwoord aan de respondenten.

Begeleidende mail ten behoeve van uitnodiging

Beste relatie,

Zoals je misschien weet studeer ik op dit moment af aan de opleiding People and Business Management aan de Hogeschool Zuyd te Sittard. Na bijna 4 jaar ben ik dan zover dat ik met mijn scriptie mag aantonen wat deze opleiding mij tot nu toe heeft gebracht.

Op dit moment ben ik werkzaam als Projectleider bij ProLabor B.V. Deze organisatie ontwikkelt samen met diverse partijen zoals de lokale gemeenten, het UWV en het bedrijfsleven, werkgelegenheidsprojecten voor uitkeringsgerechtigden.

We werken dus samen met diverse partijen en hebben daarbij gezamenlijke belangen. Nu staat Nederland aan de vooravond van een grote verandering. Macro-economisch wordt dit “de transitie van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving” genoemd. Voor ProLabor houdt dit concreet in dat de wetswijzigingen, die zijn ingevoerd in het kader van deze participatiesamenleving, gevolgen met zich meebrengen voor de samenwerking met de bovengenoemde partijen.

Dit vormt dan ook de basis van mijn onderzoek. De enquête die ik hierbij onder je aandacht wil brengen is gericht op 1 van de 4 partijen, namelijk de werkgever (potentiële opdrachtgevers van ProLabor). Door inzet van deze enquête hoop ik te kunnen ontdekken wat de diverse wetsvoorstellen voor werkgevers inhouden. Daarnaast richt ik mijn onderzoek ook nog op de lokale gemeenten, het UWV en cliënten (uitkeringsgerechtigden).

Je zou mij enorm helpen door via de onderstaande link deel te nemen aan de enquête.

<http://www.thesistools.com/web/?id=403666>

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,
Ramona Corvers

Bijlage XII: Resultaten werkgeversenquête

1) Tot welke sector behoort uw organisatie? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

Zakelijke dienstverlening	: 7
Handel & distributie	: 5
Transport & logistiek	: 3
Medische industrie	: 3
Publieke sector /semi overheid	: 2
Financiële dienstverlening	: 2
Horeca	: 2
Maakindustrie	: 1
Onderwijs	: 1
Private sector	: 1
Zorg	: 1

2) Hoeveel medewerkers telt uw organisatie? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

1-10 medewerkers	: 6
11-50 medewerkers	: 8
51-100 medewerkers	: 2
101 -> medewerkers	: 11

3) Wat is uw functie binnen de organisatie? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

Eigenaar/ directeur	: 10
HR Manager	: 8
HR adviseur	: 6
Financieel directeur	: 1
Regiomanager	: 1
Operationeel manager	: 1
Independent Financial Counsel	: 1

4) Hoeveel procent van uw personeelsbestand heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

0-5%	: 2
6-25%	: 1
26-50%	: 5
51-75	: 10
76-100	: 10

5) Hoeveel procent van uw personeelsbestand heeft een tijdelijk dienstverband (excl. uitzendkrachten en payrollers)? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

0-5% : **5**
6-25% : **13**
26-50% : **6**
51-75 : **3**
76-100 : **1**

6) Maakt u gebruik van uitzendkrachten?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

Ja -> **12** (42.86%)
Nee -> **16** (57.14%)

7) Zo ja, hoeveel procent van het totale personeelsbestand?

Aantal ingevulde antwoorden: 12

0 :
1-5 : **6**
6-25 : **5**
26-50 :
51-75 :
76-100 : **1**

8) Heeft u medewerkers elders op de payroll staan?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

Ja -> **12** (42.86%)
Nee -> **16** (57.14%)

9) Zo ja, hoeveel procent van het totale personeelsbestand?

Aantal ingevulde antwoorden: 16

0 : **4**
1-5 : **5**
6-25 : **4**
26-50 : **1**
51-75 : **1**
76-100 : **1**

10) Wat is de gemiddelde leeftijd van uw totale personeelsbestand? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

15-25 jaar	: 3		
26-40 jaar	: 13		
41-55 jaar	: 11		
56+	: 0	Weet niet	: 1

11) Verwacht u in de komende 2 jaar een groei of een krimp in het aantal medewerkers?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

Groei	: 16 (57.14%)
Krimp	: 3 (10.71%)
Blijft gelijk	: 9 (32.14%)

12) Indien u een groei of een krimp verwacht, in welke functies verwacht u deze?

Aantal ingevulde antwoorden: 20 (door 16 respondenten (100%))

Groei

Staffuncties	: 4
Productie	: 3
Magazijn	: 1
Sales	: 5
Anders, nl	: 7 Dienstverlening. Service-desk, onderwijs, organisatiebreed, keuken en bediening, customer service, consultancy

Aantal ingevulde antwoorden: 4 (door 3 respondenten (100%))

Krimp

Staffuncties	: 1
Productie	: 2
Magazijn	: 0
Sales	: 1
Anders, nl	: 0

Aantal ingevulde antwoorden: 10 (door 9 respondenten (100%))

Opmerking: onderstaande antwoorden niet betrouwbaar

Blijft gelijk

Staffuncties	: 2
Productie	: 2
Magazijn	: 1
Sales	: 3
Anders, nl	: 2 Techniek, consultants

13) Ik werf mijn medewerkers:

Aantal ingevulde antwoorden: 28 (

Zelf	-> 14 (50%)
Via een intermediair	-> 0
Een combinatie hiervan	-> 14 (50%)

14) Indien u kiest voor eigen werving, wat is hiervoor de reden? (meerdere antwoorden mogelijk).

Aantal ingevulde antwoorden: 46 (door 26 respondenten (100%))

- ☐ Goedkoper -> **13** (50%)
- ☐ Sneller en efficiënter -> **8** (30.77%)
- ☐ Wij vertrouwen op onze expertise -> **21** (80.77%)
- ☐ Anders nl: -> **4** (15.38%)*
- ☐ N.v.t.

***Uitwerking open vragen**

- Refferal recruitment: medewerkers dragen nieuwe collega's aan voor een bonus; denken goed na over wie ze aandragen en wie binnen de organisatie zou passen;
 - Persoonlijk contact met de kandidaat;
 - Interne rondes zijn vruchtbaar gezien grootte personeelsbestand;
 - Uit ons netwerk en stagiaires;
 - Beleid om eerst zelf te intern te werven.
-

15) Indien u kiest voor werving via een intermediair:(meerdere antwoorden mogelijk).

Aantal ingevulde antwoorden: 23 (door 22 respondenten (100%))

- ☐ Goedkoper -> **0**
- ☐ Sneller en efficiënter -> **6** (27.27%)
- ☐ Ik vertrouw op de expertise -> **3** (13.64%)
- ☐ Anders nl: -> **3** (13.64%)*
- ☐ N.v.t.-> **11** (50%)

***Uitwerking open vragen**

- Bespaart tijd;
 - Moeilijk vervulbaar;
 - Geen kandidaten beschikbaar, dan via intermediair.
-

16) Indien u zowel zelf werft als via een intermediair, waarvan is deze keuze, voor de een of de ander, dan afhankelijk? (meerdere antwoorden mogelijk)

Aantal ingevulde antwoorden: 33 (door 25 respondenten (100%))

- ☐ Functie (specifiek) -> **15** (60%)
- ☐ Tijdgebrek -> **4** (16%)
- ☐ Kosten -> **5** (20%)
- ☐ Anders, nl: -> **1** (4%)*
- ☐ N.v.t. -> **8** (32%)

***Uitwerking open vragen**

- Beschikbaarheid van eigen mensen.

17) Wanneer u werft via een intermediair zoals een uitzendbureau, neemt u de kandidaat dan direct in dienst (middels een wervingsfee), blijft de kandidaat op de loonlijst van het uitzendbureau staan of maakt u gebruik van beide mogelijkheden?

Aantal ingevulde antwoorden: 27

- ☐ Direct in dienst -> **1** (3,7%)
 - ☐ Loonlijst uitzendbureau -> **6** (22,22%)
 - ☐ Beiden -> **10** (37,4%)
 - ☐ N.v.t.-> **10** (37,04%)
-

18) Wanneer u de werving zelf uitvoert, maakt u dan wel eens gebruik van de dienst payrolling? (de kandidaat wordt op de loonlijst van een uitzend- of payroll organisatie geplaatst).

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **15** (53,57%)
 - ☐ Nee -> **13** (46,43%)
-

19) Indien u gebruik maakt van payrolling, wat is hiervoor de reden?

Aantal ingevulde antwoorden: 33 (door 26 respondenten (100%))

- ☐ Goedkoper -> **4** (15,38%)
- ☐ Uitbesteden werkgeversrisico -> **9** (34,62%)
- ☐ Voordelen in flexibiliteit -> **10** (38,46%)
- ☐ Anders nl: -> **0**
- ☐ N.v.t. -> **10** (38,46%)

20) Wanneer een tijdelijke medewerker (via een uitzend- of payroll organisatie of bij u in dienst met een dienstverband voor bepaalde tijd) goed functioneert, biedt u hem dan een vast dienstverband?

Aantal ingevulde antwoorden: 25

- ☐ Ja, altijd -> **4** (16%)
- ☐ Ja, alleen wanneer het budget dit toelaat -> **10** (40%)
- ☐ Nee, wij doorlopen altijd eerst de tijdelijke contracten -> **9** (36%)
- ☐ Anders, nl: -> **2** (8%)*

***Uitwerking open vragen**

- Nog niet aan de orde gehad;
- Combi, beide opties zijn mogelijk;
- Soms, bij zeer goed functioneren.

21) Ketenbepaling: Vanaf 1 juli 2015 kunt u als werkgever nog maar 3 tijdelijke contracten bieden in een periode van 2 jaar. Dit in tegenstelling tot de huidige wetgeving waarbij geldt dat u 3 tijdelijke contracten kunt bieden in een periode van 3 jaar. Bent u al op de hoogte van deze wijziging in de Wet Flexibiliteit en Zekerheid? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **26** (92,86%)
- ☐ Nee -> **2** (7,14%)

22) Deelt u de mening van het kabinet dat deze maatregel stimulerend werkt om medewerkers sneller door te laten stromen naar een vast dienstverband?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja, omdat: -> **3** (10,71%)*
- ☐ Nee, omdat: -> **20** (71,43%)*
- ☐ Geen mening -> **5** (17,86%)

*** Uitwerking open vragen**

Ja, omdat

- Je na 2 jaar voldoende inzicht hebt of een medewerker van toegevoegde waarde is;
- Je sneller en keuze moet maken;
- Voorkeur vaste dienst.

Nee, omdat

- Het is voor de werkgever nu minder flexibel;
- Bedrijven toch hun eigen afweging blijven maken ook na 2 jaar i.p.v. 3 jaar;
- Wie contracten voor onbepaalde tijd riskant vindt of een te grote verantwoordelijkheid zal op zoek gaan naar nieuwe kandidaten voor een tijdelijk dienstverband;
- Bedrijven nog steeds geen vast dienstverband willen aanbieden;
- M.i. medewerkers nu alleen maar eerder zullen horen niet te kunnen blijven i.v.m. verplichting tot

- vast;
 - Hierdoor zullen mensen eerder ontslagen worden;
 - Het beperking van de ruimte voor een ondernemer betekent;
 - Vrees net het tegenover gestelde;
 - Eerder negatief, want je neemt sneller een volgende nieuwe medewerker;
 - Ik verwacht dat in de meeste bedrijven medewerkers 6 maanden uitkering in kunnen om dan weer aangenomen te worden;
 - Ze gaan er nu alleen maar eerder uit, ik zal niet eerder een contract aanbieden;
 - Men maakt het het bedrijfsleven alleen maar lastiger om mensen aan te nemen;
 - Keuzemoment wordt vervroegd en als er geen ruimte is volgt er geen verlenging.
 - 8 x geen antwoord
-

23) In het belang van uw organisatie, vindt u dit een goede ontwikkeling?

Aantal ingevulde antwoorden: 26

- ☐ Ja, omdat: -> **4** (15,38%)*
- ☐ Nee, omdat: -> **17** (65,38%)*
- ☐ Geen mening -> **5** (19,23%)

*Uitwerking open vragen

Ja, omdat

- Na twee jaar moet je als organisatie in kunnen schatten of een medewerker van voldoende waarde voor je organisatie is;
- De binding met de medewerker groter zal zijn en dat leidt vaak tot grotere betrokkenheid;
- Ik vind het goed dat flexibele medewerkers en vaste medewerkers eerder naar elkaar toekomen.
- Binden van medewerkers is erg belangrijk om juiste mensen binnen te houden;
- Duidelijkheid.

Nee, omdat

- Sneller gebonden aan medewerkers;
- Bedrijven toch hun eigen afweging blijven maken ook na 2 jaar i.p.v. 3 jaar;
- Ik geen zekerheid kan bieden aan medewerkers;
- Vermoedelijk n.v.t. (bij CAO ruimere bepalingen voor onderwijs);
- Minder flexibel;
- Hierdoor zullen mensen eerder ontslagen worden;
- De continuïteit daar niet mee gediend is;
- Minder flexibiliteit;
- We de mensen goed moeten opleiden en dat kost meer tijd dan 2 jaar;
- Sommige situaties meerdere contracten wenselijk zijn;
- Dit de overregulering van onze regering alleen maar erger werkt wat het huidige ondernemersklimaat niet ten goede komt;
- Ze gaan er nu alleen maar eerder uit, ik zal niet eerder een contract aanbieden;
- Je krijgt minder mogelijkheden;
- Ik ben beperkt in mijn flexibiliteit;
- Ik ben eerder gedwongen om een keuze te maken, dit hoeft niet altijd slecht te zijn, zeker niet als je een goede medewerker hebt;
- Keuzemoment wordt vervroegd en als er geen ruimte is volgt er geen verlenging.
- 1x geen antwoord

24) In het belang van de werknemer, vindt u dit een goede ontwikkeling?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja, omdat: -> **6** (21,43%)*
- ☐ Nee, omdat: -> **17** (60,71%)*
- ☐ Geen mening -> **5** (17,86%)

*Uitwerking open vragen

Ja, omdat

- Sneller perspectief is op een vast dienstverband en zo ook op bepaalde privileges in deze zoals een huis kopen voor jongeren etc;
- Eerder vastigheid;
- Er vertrouwen richting de medewerker wordt uitgesproken;
- Je dan sneller weet waar je aan toe bent;
- Weet men waar je aan toe bent, zekerheid.
- 1x geen antwoord

Nee, omdat

- Deze nu na 2 jaar vaak zal moeten stoppen waar voorheen 3 jaar stond;
- Ik bang ben dat vooral de 'eenvoudige' functies zoals magazijnmedewerker/administratief medewerker sneller worden vervangen. M.i. net de wat 'zwakkeren' op de werkvloer;
- Als een werkgever geen werk meer te bieden heeft, is zowel de werknemer als de werkgever niet gebaat bij de situatie die dan ontstaat;
- Deze na 2 jaar alweer op straat zal staan;
- Werknemers staan eerder buiten;
- Hierdoor zullen mensen eerder ontslagen worden;
- Hij zal ervaren dat bedrijven flexibiliteit willen behouden;
- We de mensen goed moeten opleiden en dat kost meer tijd dan 2 jaar;
- Als meeste bedrijven na twee jaar medewerkers voor 6 maanden uitkering in laten stromen, dan krijg je een grote groep mensen die zich niet blijvend kunnen bewijzen bij de werkgevers. Ik verwacht een grotere doorstroom in flexibele schil, geen grotere vaste kern;
- Het een goede zaak zou zijn als werknemers meer zouden wisselen van baan in plaats van zo lang mogelijk blijven zitten waar ze zitten;
- Er wordt meer gekeken naar de taken dan naar de mens erachter;
- Die gaat weer eerder de WW in;
- Keuzemoment wordt vervroegd en als er geen ruimte is volgt er geen verlenging.
- 4x geen antwoord

25) Onlangs (in april van dit jaar) gaven arbeidsdeskundigen aan dat ze een totaal nieuwe arbeidsmarkt voorzien. Met een voorzichtige aankondiging van een herstellende economie, wordt de vraag naar flexwerkers alleen maar groter. Volgens hen wordt de verhouding op de werkvloer straks 1 vaste werknemer op 1 flexwerker.

Aantal ingevulde antwoorden: 28

Deelt u deze mening van arbeidsdeskundigen?

- ☐ Ja, omdat: -> **10** (35,71%)*
- ☐ Nee, omdat: -> **12** (42,86%)*
- ☐ Geen mening -> **6** (21,43%)

***Uitwerking open vragen**

Ja, omdat

- Tegenwoordig is de arbeidsmarkt zo dynamisch en veranderlijk dat je jezelf meer flexibiliteit wilt geven om in te spelen op de klantvraag en dan is het aannemen van een flexmedewerker een goed alternatief;
- Wij detacheren medewerkers;
- Ik kan mij goed verplaatsen in de geschetste situatie;
- Voor bepaalde functies o.b.v. behoefte flexwerkers ingezet zullen worden;
- Men voorzigtiger is met vast personeel;
- Maar niet in die verhouding, ik verwacht wel dat dit aantal gaat toenemen;
- Economisch herstel opvangen met flexkrachten.
- 3 x geen antwoord.

Nee, omdat

- Nu tussen 12 en 15%, zal niet naar 50% gaan;
- Een stabiel personeelsbestand is goed voor de continuïteit van de organisatie. Verandering is goed, ik pleit niet voor 40-jarige dienstverbanden, maar iedere twee jaar voor 50% een nieuw personeelsbestand is m.i. niet wenselijk;
- Dit afhankelijk is van type werk/dienstverlening;
- Die verhouding is mi wat overdreven. Wel bewegen we meer die richting op;
- Per sector zal dit fors afwijkend zijn, afhankelijk van gevraagd vakmanschap, continuïteit, omvang etc;
- Goede mensen worden schaars en die wil je binden;
- Omdat de kosten hiervan niet altijd opwegen tegen de voordelen van de flexibiliteit;
- Ik verwacht schaarste op onze arbeidsmarkt;
- Zal wel toenemen maar niet in die mate;
- 3 x geen antwoord.

26) Uitzend- & payroll organisaties (aangesloten bij de ABU/NBBU) hebben de mogelijkheid om werknemers, binnen deze termijn van 2 jaar, een onbeperkt aantal contracten te bieden. Branche organisaties verwachten dan ook een explosieve groei van het aantal flexwerkers in dienst van uitzendbureau's. Is het denkbaar dat u, naar aanleiding van de wijziging in de Ketenbepaling, uw medewerker in de toekomst op de loonlijst van een uitzend- of payroll organisatie laat plaatsen om zodoende flexibeler gebruik te kunnen maken van het aantal contracten?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **16** (57,14%)
- ☐ Nee -> **12** (42,86%)

27) Het kabinet heeft tevens aangekondigd dat tijdelijke arbeidsovereenkomsten, die worden aangegaan binnen een periode van 6 maanden met dezelfde werkgever, worden gezien als onderdeel van de keten. Nu is deze termijn nog 3 maanden. Heeft u wel eens gebruik gemaakt van deze regel, en een medewerker na 3 maanden (na einde dienstverband) opnieuw in dienst genomen?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **8** (28,57%)
- ☐ Nee -> **20** (41,43%)

28) Een reden om deze termijn te verlengen naar 6 maanden is om de zogenoemde draaideurconstructie te stoppen. Critici zijn van mening dat juist deze draaideurconstructie medewerkers aan het werk kan houden, hetzij met een tussenpoze waarbij de medewerker tijdelijk een ww-uitkering ontvangt. Deelt u de mening van de critici dat deze verlenging naar 6 maanden juist geen perspectieven tot terugkeer naar de werkgever bieden?

Aantal ingevulde antwoorden: 27

- ☐ Ja -> **20** (74,07%)
- ☐ Nee -> **7** (25,93)

29) Proeftijd: De wijziging in de wet voorziet ook in een aanpassing op het gebruik van de proeftijd. Om flexibele arbeidskrachten te beschermen vervalt de optie voor een proeftijd bij arbeidscontracten korter dan 6 maanden. Critici verkondigen dat deze aanpassing eenvoudig te omzeilen valt. Welke van onderstaande opties zouden denkbaar zijn binnen uw organisatie?

Aantal ingevulde antwoorden: 27

- ☐ Contract aanbieden voor 6 maanden en 1 dag -> **10** (37,04%)
- ☐ Contract via een uitzendbureau -> **3** (11,11%)
- ☐ Beiden -> **8** (29,63%)
- ☐ Anders, nl: -> **6** (22,22%)*

***Uitwerking open vragen**

- Geen van beiden. Ik zou omzeilen met een nul-uren-contract;
- 12 maanden contract met 2 maanden proeftijd;
- Jaarcontract;
- We bieden nooit contracten aan van zes maanden of korter;
- Contracten voor 7 maanden;
- 7 maanden contract en daarna 2 x 8 maanden.

30) Transitievergoeding: Een doelstelling voor de wetswijziging is het ontslagrecht eenduidiger, sneller, eerlijker en goedkoper te maken. Een belangrijke wijziging in het duale stelsel is dat een werkgever niet meer de keuze heeft tussen de weg naar het UWV of de kantonrechter, dit is afhankelijk van de ontslaggrond. De ontslagvergoeding wordt tot een maximum beperkt en vergoedingen worden onafhankelijk gemaakt van de ontslagroute. Nieuw is de transitievergoeding die erin voorziet medewerkers, waarvan de overeenkomst na 2 jaar op initiatief van de werkgever eindigt, een vergoeding toe te kennen die wordt aangewend voor de transitie naar een andere baan. Nu al worden, vooral voor deze laatste aanpassing, alternatieve wegen aangekondigd om deze transitievergoeding te ontlopen: contracten voor de duur van 1 jaar en 11 maanden. Is het denkbaar dat deze optie ook binnen uw organisatie gebruikt gaat worden?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **20** (71,43%)
- ☐ Nee -> **8** (28,57%)

31) Bent u bekend met de inhoud van de Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (BeZaVa) en bent u al actief aan de slag gegaan met de inhoud van deze wet?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja bekend, nog niet mee aan de slag -> **12** (42,86%)
 - ☐ Ja bekend en al mee aan de slag -> **9** (32,14%)
 - ☐ Nee nog niet bekend -> **7** (25%)
-

32) Om werkgevers bewust te maken van de gevolgen van de Modernisering Ziektewet gebruikt men vaak het volgende voorbeeld: "wanneer een medewerker van de bakker om de hoek, slechts 1 dag in dienst is geweest, kunnen de kosten die gemoeid zijn met ziekte, 12 jaar lang doorbelast worden aan de werkgever. Wanneer u bij de voorgaande vraag met "ja" heeft geantwoord, was u ook op de hoogte van deze verantwoordelijkheid? Wanneer u bij de voorgaande vraag "nee" heeft geantwoord ga verder met vraag 32.

Aantal ingevulde antwoorden: 22

- ☐ Ja -> **17** (77,27%)
 - ☐ Nee -> **5** (22,73%)
-

33) De financiële prikkel komt tot uiting in de zogenaamde gedifferentieerde premie Werkhervattingskast(WHK). Deze premie is in 2014 berekend op basis van Ziektewet- en WGA-uitkeringen die in 2012 zijn toegekend aan (ex-)werknemers van uw bedrijf. Hierop kunt u dus geen invloed meer uitoefenen. Uitkeringen die in dit jaar worden verstrekt bepalen dus uw premie voor 2016. Indien u al aan de slag bent gegaan, wat heeft u al ondernomen? (meerdere antwoorden mogelijk).

Aantal ingevulde antwoorden: 32 (door 27 respondenten)

- ☐ Status 2013 in kaart gebracht -> **7** (25,93%)
- ☐ Tijdelijke krachten actief ondergebracht in ziekteverzuimbeleid -> **6** (22,22%)
- ☐ Tijdelijke krachten ondergebracht bij een uitzendbureau -> **1** (3,7%)
- ☐ Nog geen actie ondernomen -> **16** (59,26%)
- ☐ Anders, nl: -> **2** (7,41%)*

***Uitwerking open vragen**

- Dit had al onze aandacht;
- 1 x geen antwoord

34) U kunt ervoor kiezen om eigenrisicodrager te worden. Belangrijk hierbij is om goed in kaart te hebben wat de status van uw ziekteverzuim is in zowel frequentie als duur van het verzuim. Daarbij kunt u vergelijken of uw ziekteverzuimpercentage lager ligt dan het gemiddelde van de branche. Wat is op dit moment uw ziekteverzuimpercentage? *

Aantal ingevulde antwoorden: 28

0-1% : **8**
1-2% : **3**
2-3% : **7**
3-4% : **4**
4%-> : **6**

35) Bent u bekend met de voor- en nadelen in de keuze tussen het UWV of eigenrisicodragerschap?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **21** (75%)
 - ☐ Nee -> **7** (25%)
-

36) Is het voor u op dit moment interessant om eigenrisicodrager te worden en zo ja, heeft u al concrete stappen genomen om de overstap te maken?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja, interessant -> **4** (14,29%)
 - ☐ Ja, interessant, wij gaan wellicht overstappen -> **7** (25%)
 - ☐ Nee, niet interessant -> **17** (60,71%)
-

37) Een andere mogelijkheid die wordt genoemd is om het werkgeversrisico uit te besteden aan een intermediair (uitzend- of payroll organisatie). Hierbij treedt uw werknemer in dienst van de intermediair en ligt ook daar het financiële risico. Is het denkbaar dat u in de toekomst van deze mogelijkheid gebruik gaat maken?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **18** (64,29%)
- ☐ Nee -> **10** (35,71%)

38) De onderwerpen in deze vragenlijst zijn nog niet bij alle organisaties bekend terwijl de aanpassingen in deze wetten voor u als werkgever grote gevolgen hebben. Zijn er in deze enquête zaken aan bod gekomen waarvan u nog niet op de hoogte was en zo ja, welke onderwerpen?

Aantal ingevulde antwoorden: 36 (door 28 respondenten)

- ☐ Ketenbepaling (Wet Flexibiliteit en Zekerheid) -> **1** (3,57%)
- ☐ Ontslagrecht (duale stelsel / transitievergoedingen) -> **3** (10,71%)
- ☐ Proeftijd -> **2** (7,4%)
- ☐ Modernisering Ziektewet-> **6** (21,43%)
- ☐ Eigenrisicodragerschap -> **6** (21,43%)
- ☐ Alle onderwerpen zijn bekend -> **18** (64,29%)
- ☐ Anders, nl: -> 0

39) Gaat u over deze onderwerpen (zoals aangegeven in de voorgaande vraag) meer informatie verzamelen?

Aantal ingevulde antwoorden: 27

- ☐ Ja -> **15** (55,56%)
- ☐ Nee -> **5** (18,52%)
- ☐ Misschien -> **7** (25,93%)

40) Wenst u, zodra de resultaten van deze enquête beschikbaar zijn, een verslag hiervan te ontvangen?

Aantal ingevulde antwoorden: 28

- ☐ Ja -> **22** (78,57%)
- ☐ Nee -> **6** (21,43%)

41) Indien u naar aanleiding van deze vragenlijst nog op- of aanmerkingen heeft dan verneem ik deze uiteraard graag van u:

Aantal ingevulde antwoorden: 6

- Wij zijn zelf een uitzendbureau en op de hoogte van de wijzigingen;
- Kijk nog even naar de tekst van vraag 32. Die verwijst door naar vraag 32 en dat is niet juist;
- Graag anoniem behandelen;
- Graag GEEN acquisitie n.a.v. de uitkomsten;
- Graag gedaan en succes;
- Hoop dat ik heb kunnen helpen en succes.

Bijlage XIII: Enquête kandidaten (beschrijving van de uitvoering)

Uitvoering

De enquête is uitgevoerd via het internet met behulp van de enquêtesite “Thesistools”. Voordat de enquête daadwerkelijke online werd geplaatst, heeft er een proefrun plaatsgevonden. Binnen mijn sociale netwerk is de enquête voorgelegd aan ex-uitkeringsgerechtigden. Zij hebben kritisch gekeken naar de vraagstelling en de afstemming en helderheid van definities.

De enquête is onderverdeeld in een aantal deelonderwerpen om zo relevante onderwerpen met elkaar te kunnen bundelen. Deze deelonderwerpen zijn achtereenvolgens: Algemene informatie, mening en bekendheid over juridische ontwikkelingen, mening algemene tevredenheid uitkerende instanties, Podium24 en ProLabor, verbetervoorstellen uitkerende instanties, Podium24 en ProLabor.

Algemene informatie

Als eerste zijn een aantal algemene vragen gesteld over de uitkeringssituatie van de respondent en of de respondent vanuit deelname aan een project of vanuit een individueel project bij ProLabor in dienst is gekomen. De reden waarom gevraagd wordt naar de uitkeringssituatie is om later in de enquête dieper in te kunnen gaan op de samenwerking met deze uitkeringsinstantie. Tevens is het in het kader van het onderzoek goed om te weten of antwoorden afwijken wanneer mensen vanuit een andere uitkeringssituatie komen.

Onderwerpen

Na een korte introductie wordt de mening gevraagd over de onderwerpen: ketenbepaling, en draaideurconstructie. Vervolgens wordt toegelicht dat ProLabor sinds 1 januari 2014 een uitzendlicentie heeft. Hierna volgen een aantal vragen en voorbeelden over het gebruik van de uitzendcontracten en welke voor- en nadelen deze bieden. Na dit onderwerp wordt kort de Modernisering Ziektewet toegelicht. Tevens wordt gevraagd of men op de hoogte was van deze wet. Na deze onderwerpen wordt kort getoetst of men tevens op de hoogte is van een aantal andere onderwerpen zoals: nieuwe regels omtrent proeftijd, concurrentiebeding, WW duur verlenging, vervroegde acceptatie passende arbeid en het ontslagrecht. Hierin wordt alleen gevraagd of men bekend is met deze ontwikkelingen. Vervolgens wordt aan de respondent gevraagd wie er volgens hem verantwoordelijk is om op de hoogte te blijven van deze ontwikkelingen. Inzicht in dit antwoord kan helpen om de informatievoorziening vanuit de stakeholders te optimaliseren.

Samenwerking ProLabor & stakeholders

Het derde deel van de vragenlijst zoomt in op de mening van de respondent met betrekking tot de algemene tevredenheid over zijn uitkerende instantie, Podium24 of ProLabor. Hierbij wordt afgesloten met een open vraag waarin de respondent de mogelijkheid krijgt om in alle eerlijkheid zijn mening te geven over een van de partijen.

Begeleidende mail ten behoeve van uitnodiging

Beste medewerker van ProLabor,

Je bent misschien al een tijdje via ons in dienst, misschien ook pas net. Hoe dan ook je hebt een beeld van ProLabor, een beeld wat ProLabor voor jou heeft kunnen betekenen maar wellicht ook een beeld van het werkveld waar ProLabor zich in bevindt.

Er zijn een aantal ontwikkelingen gaande in Nederland die je wellicht al hebt vernomen. Er zijn een aantal wetswijzigingen ingediend die voor onze klanten (jullie en jullie werkgevers) gevolgen hebben. Het gaat dan met name om ontwikkelingen in het arbeidsrecht en het sociale zekerheidsstelsel. In deze enquête willen wij jullie vragen naar jullie mening op de gevolgen hiervan.

Zou jij onderstaande enquête voor ons in willen vullen?
Het zijn in totaal 19 vragen.

We vragen géén namen, leeftijden of andere zaken.
Hierdoor blijven jouw antwoorden anoniem.

Klik op onderstaande link:

<http://www.thesistools.com/web/?id=408603>

Alvast bedankt voor je reactie!

R. (Ramona) Corvers
Projectleider

Postbus 1200
6201 BE Maastricht

Randwycksingel 22
6229 EE Maastricht

T [+31 43 604 98 04](tel:+31436049804)
I www.prolabor.nl

M [+31 6 47 14 76 96](tel:+31647147696) **F** [+31 43 604 98 99](tel:+31436049899)
E ramona.corvers@prolabor.nl

Bijlage XIV: Resultaten Enquête kandidaten

1) ProLabor werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit betekent dat wij werkzoekenden vanuit een bijstandsuitkering of WW-uitkering (individueel of in groepsverband) verder helpen naar werk.

Welke uitkering had jij op het moment dat je in dienst kwam bij ProLabor? *

Aantal ingevulde antwoorden: 11

- ☐ WW-uitkering (via het UWV) -> **8** (72,73%)
 - ☐ Bijstandsuitkering (via Sociale Dienst) -> **2** (18,18%)
 - ☐ Niet uitkeringsgerechtigd (Nugger) -> **1** (9,09%)
-

2) ProLabor ontwikkelt met name werkgelegenheidsprojecten. Via de Sociale Dienst, het UWV en Podium24 komen wij in contact met werkzoekenden die nu een uitkering krijgen en interesse hebben in een van onze projecten. Ben jij bij ProLabor in dienst gekomen via een project of ben je voor een individuele opdracht bij ons in dienst getreden? *

Aantal ingevulde antwoorden: 11

- ☐ Via een project -> **6** (54,55%)
 - ☐ Individuele opdracht -> **5** (45,45%)
-

3) Ben jij direct bij ProLabor in dienst getreden of heb je eerst een periode gewerkt met behoud van uitkering, en zo ja, hoelang? *

Aantal ingevulde antwoorden: 11

- ☐ Ja -> **7** (63,64%)*
- ☐ Nee, direct in dienst -> **4** (36,36%)

***Uitwerking open vragen**

1 x 2 maanden
4 x 3 maanden
2 x 6 maanden

4) Vanaf volgend jaar komt er een wetswijziging: Het aantal bepaalde tijd contracten wordt teruggebracht van 3 in 3 jaar, naar 3 in 2 jaar. Dit noemt men de Ketenbepaling.

Ben je al op de hoogte van deze ontwikkeling? *

Aantal ingevulde antwoorden: 11

- ☐ Ja -> **4** (36,36%)
- ☐ Nee -> **7** (63,64%)

5) Het kabinet hoopt op deze manier de rechten van flexwerkers (uitzendkrachten en medewerkers in dienst met een bepaalde tijd contract) uit te breiden. Op deze manier krijgt men sneller een vast contract, aldus het kabinet. Wat vind jij van deze ontwikkeling? Goed of slecht en waarom? *

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Goed -> **9** (81,82%)*
- ☐ Slecht -> **2** (18,18%)

***Uitwerking open vragen**

Goed

- Twijfelachtig, kan goed of slecht uitpakken, een werkgever zou werknemer nu ook eerder aan de kant kunnen zetten, maar bij goed functioneren is het voor werknemer beter;
- Na deze periode van 2 jaar weet een werkgever echt wel wat hij aan zijn werknemer heeft en of hij/haar een vast contract kan aanbieden;
- Dan hebben we meer kansen op de arbeidsmarkt;
- Dan zijn je kansen sneller op een vaste baan;
- Dan krijg ik eerder een vaste contract;
- Dan heb je sneller kans op een vaste aanstelling;
- Sneller een contract is beter.

Slecht

- Weet niet of dit zo werkt;
- Denk niet dat je dan eerder een contract krijgt maar er gewoon toch uit moet.

6) In de praktijk hoort men het veel: "ik moet er even 3 maanden uit en dan mag ik weer terug".

Om de draaideurconstructie tegen te werken wordt de periode waarna een werknemer weer terug kan keren naar de werkgever aangepast van 3 maanden naar 6 maanden.

Denk je dat deze verlenging van 3 naar 6 maanden een goede of slechte ontwikkeling is, en waarom? *

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Goed -> **3** (27,27%)*
- ☐ Slecht -> **8** (72,73%)

***Uitwerking open vragen**

Goed

- Meer kansen;
- Omdat je dan weer sneller kans hebt op een vast contract;
- Door draaideur kom ik er niet in.

Slecht

- Ervaring zakt weg, werkgever en werknemer zouden zelf iets overeen moeten kunnen komen;
- Het is beter als je weer zo snel mogelijk aan het werk kunt;
- Ben je te lang eruit;
- Moet ik langer eruit;
- Dan pakken ze een ander omdat het te lang duurt;
- Dan moet ik weer de uitkering in;
- 2 x geen reactie.

7) Voor ProLabor betekent dit dat haar kandidaten risico's kunnen gaan lopen bij de huidige opdrachtgevers. Voor opdrachtgevers was het juist interessant om mensen aan te nemen via ProLabor. Op deze manier konden onze opdrachtgevers (en jullie) aan elkaar wennen met als doel na 3 contracten in vaste dienst bij de opdrachtgever te treden.

Sinds 1 januari 2014 hebben wij daarom een uitzendlicentie. Was je al op de hoogte van onze uitzendlicentie? *

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Ja -> **6** (54,55%)
 - ☐ Nee -> **5** (45,45%)
-

8) Met de uitzendlicentie kunnen wij "twijfelende" opdrachtgevers toch in verbinding brengen met werkzoekenden. In het uitzendwezen mag er namelijk in de eerste 2,5 jaar een onbepaald aantal contracten vergeven worden zonder dat er aanspraak kan worden gemaakt op een vast contract (vanaf 2015 wordt ook dit teruggebracht naar max. 1,5 jaar).

Het kan dus zo zijn dat juist door dit flexibele contract de werkgever kansen wil creëren en de optie wil houden om het contract steeds te kunnen verlengen. Zou jij, vanuit de gedachte van je voorgaande uitkeringssituatie, deze kans nemen en ervoor gaan? Zo nee, onder welke voorwaarden dan wel? *

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Ja, omdat: -> **9** (81,82%)*
- ☐ Nee, mits: -> **2** (18,18%)

***Uitwerking open vragen**

Ja, omdat

- Iedere kans is goed, als je je kunt waarmaken wilt de werkgever je wel in dienst nemen;
- Ik in deze periode mijn werkgever kan laten zien wat ik waard ben en zodoende naar een vast contract kan toewerken;
- Wil alles aanpakken;
- Ze na 3 contracten een vaste baan moeten geven;
- Beter iets dan niets;
- Alles aanpakken;
- Ik wilde gewoon werk;
- 2 x geen reactie.

Nee, mits

- Geen reacties
-

9) ProLabor heeft op dit moment een aantal werknemers "over kunnen zetten" naar een uitzendcontract. Een reden hiervoor is bijvoorbeeld dat men al 2 bepaalde tijd contracten via ProLabor heeft gehad en het laatste contract in zicht komt. Juist wanneer op dat moment wordt overgegaan naar een uitzendcontract kan de werkgever in totaal (nu nog) 2,5 jaar met jou verder blijven werken (met aftrek van de eerder gewerkte contracten).

Heb je dus al 2 x een halfjaar contract gehad, dan kun je in de komende 1,5 jaar nog gewoon blijven werken bij je werkgever. De enige optie daarna is dat de werkgever je een contract biedt voor onbepaalde tijd.

Wat vind jij van deze ontwikkeling? Denk je dat ProLabor haar medewerkers zo meer kansen kan bieden?

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Ja -> **10** (90,91%)*
- ☐ Nee -> **1** (9,09%)

Uitwerking open vragen

Ja

- De situaties zijn nog onzeker en als de werkgever dat over de streep trekt om je te behouden is dat beter dan eerder te moeten vertrekken;
- Dan heb je in elk geval nog 1,5 jaar werk;
- 8 x geen reactie.

Nee

blijft toch onzeker zo

10) Vroeger waren werkgevers bij een zieke werknemer alleen verantwoordelijke voor "vaste medewerkers". Concreet betekende dit dat men 2 jaar loon moest doorbetalen bij ziekte en zich hiertegen kon verzekeren. Sinds januari van dit jaar zijn werkgevers ook verantwoordelijk voor zieke "tijdelijke medewerkers". Via een premie moeten ze de kosten, die het UWV maakt vanuit de Ziektewet, gaan dragen. Word jij dus ziek (met een uitzendcontract of regulier contract bij ProLabor) dan wordt de hoogte van de premie voor de werkgever aangepast.

Was jij hiervan op de hoogte? *

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Ja -> **3** (27,27%)
- ☐ Nee -> **8** (72,73%)

11) Er zijn nog meer juridische ontwikkelingen op het gebied van de Wet Werk en Zekerheid, welke van de onderstaande ontwikkelingen zijn jou bekend?

Aantal ingevulde antwoorden: **16 (door 9 respondenten (100%))**

- ☐ Bij contracten van 6 maanden of korter, vervalt de proeftijd -> **3** (33,33%)
- ☐ In tijdelijke contracten mag alleen onder bijzondere omstandigheden een concurrentiebeding worden opgenomen -> **1** (11,11%)
- ☐ De ww-duur wordt v.a. 2016 (in stappen tot 2019)teruggebracht naar 24 maanden -> **7** (77,78%)
- ☐ Wanneer je een half jaar een WW-uitkering ontvangt moet je al het beschikbare werk aanvaarden -> **5** (55,56%)
- ☐ Het ontslagrecht verandert: Ben je 2 jaar in dienst geweest en krijg je geen vast contract, dan ontvang je een transitievergoeding -> **0**

12) Veel werknemers (+werkzoekenden met een uitkering) zijn niet goed op de hoogte van deze ontwikkelingen. Wiens verantwoordelijkheid is het volgens jou om hier goed over geïnformeerd te worden? (meerdere antwoorden mogelijk).

Aantal ingevulde antwoorden: **17 (door 11 respondenten (100%))**

- ☐ Mijn uitkeringsinstantie -> **6 (54,55%)**
- ☐ Mijn huidige werkgever -> **2 (18,18%)**
- ☐ Ikzelf -> **7 (63,64%)**
- ☐ Anders, nl: -> **2 (18,18%)***

***Uitwerking open vragen**

Anders, nl

- De media
- 1 x geen reactie

13) De onderstaande vragen gaan over de samenwerking tussen het UWV, de Sociale Dienst, Podium24 en ProLabor.

Wie heeft jou in contact gebracht met ProLabor? (voor deelname aan een project, of een individueel traject). *

Aantal ingevulde antwoorden: **11**

- ☐ Consulent UWV -> **2 (18,18%)**
- ☐ Consulent Sociale Dienst Maastricht -> **2 (18,18%)**
- ☐ Consulent Sociale Dienst Valkenburg -> **1 (9,09%)**
- ☐ Consulent Sociale Dienst Pentasz -> **0**
- ☐ Podium24 -> **3 (27,27%)**
- ☐ Zelf via de website van ProLabor -> **1 (9,09%)**
- ☐ Anders, nl: -> **2 (18,18%)***

***Uitwerking open vragen**

Anders, nl

- Mijn huidige baas;
- MTB, mijn huidige baas.

14) ProLabor evalueert regelmatig de samenwerking met het UWV, de Sociale Dienst en Podium24. Uiteraard zijn we daarin heel benieuwd naar jouw mening. Hoe beoordeel jij de dienstverlening van het UWV?

Aantal ingevulde antwoorden: **9**

	Slecht	Gemiddeld	Goed	Uitstekend	n.v.t.
Bereikbaarheid	☐ 2	☐ 4	☐ 3	☐	
Behulpzaamheid	☐	☐ 6	☐ 3	☐	
Verstand van zaken	☐ 2	☐ 4	☐ 3	☐	
Snelheid	☐ 2	☐ 6	☐ 1	☐	

Uitwerking open vragen, vraag 18

- Realistischer kijken naar kansen en een laag dieper zoeken naar de klik tussen vraag en aanbod. Werkzoekenden niet benaderen als werkonwillig, want dat is meestal niet zo en ze hebben het al lastig genoeg;
- Beloning voor de mensen die een baan aanvaarden met behoud van uitkering, het vergoeden van reiskosten bv die gemaakt worden zodat je er niet op achteruit gaat wat betreft je uitkering door de reiskosten uit eigen zak te moeten betalen en zo dus in feite toch minder uitkering krijgt;
- Moet de mensen meer helpen naar een baan nu moet je het zelf doen;
- Leren luisteren naar mensen en er ook iets mee doen;
- Niets van gehoord en geen begeleiding;
- Ik heb bijna geen contact gehad met het UWV en wist ook niet wie mijn contactpersoon was.

15) Hoe beoordeel jij de dienstverlening van de Sociale Dienst?

Aantal ingevulde antwoorden: 5

	Slecht	Gemiddeld	Goed	Uitstekend	n.v.t.
Bereikbaarheid	☐	☐ 2	☐ 3	☐	
Behulpzaamheid	☐	☐ 1	☐ 4	☐	
Verstand van zaken	☐	☐ 1	☐ 4	☐	
Snelheid	☐	☐ 3	☐ 2	☐	

Uitwerking open vragen, vraag 18

- Heb ik goede ervaring mee goed geholpen fijne mensen niets op aan te merken;
- Meehelpen voor een baan te zoeken;
- Mensen meer vertrouwen.

16) Hoe beoordeel jij de dienstverlening van Podium24?

Aantal ingevulde antwoorden: 4

	Slecht	Gemiddeld	Goed	Uitstekend	n.v.t.
Bereikbaarheid	☐	☐ 1	☐ 3	☐	
Behulpzaamheid	☐ 1	☐ 1	☐ 2	☐	
Verstand van zaken	☐ 1	☐ 1	☐ 2	☐	
Snelheid	☐ 1	☐ 1	☐ 2	☐	

Uitwerking open vragen, vraag 18

- Geen reactie op een match;
- Ingeschreven maar niets van gehoord.

17) Hoe beoordeel jij de dienstverlening van ProLabor?Aantal ingevulde antwoorden: **11**

	Slecht	Gemiddeld	Goed	Uitstekend	n.v.t.
Bereikbaarheid	☐	☐ 2	☐ 9	☐	
Behulpzaamheid	☐	☐	☐ 9	☐ 2	
Verstand van zaken	☐	☐	☐ 9	☐ 2	
Snelheid	☐	☐ 4	☐ 7	☐	

Uitwerking open vragen, vraag 18

- Tot nu toe prima samenwerking, alleen duurt het nogal lang voordat contract getekend is;
- Reiskosten daadwerkelijk berekenen en niet vanuit een vast punt, ik maak vaak het dubbele aantal km's wanneer ik naar een project gestuurd wordt met eigen vervoer, dus van Eijsden naar bv Daalhof en niet van Eijsden naar de Watermolen (MTB) zoals het nu gaat dat loopt nl behoorlijk in de papieren voor mij wat betreft reiskosten;
- Ben tevreden;
- Niet werken met behoud van uitkering.

19) De insteek van deze enquête is om de gevolgen van de wetswijzigingen in kaart te kunnen brengen. Met jouw antwoorden gaat ProLabor kijken wat dit betekent voor haar bedrijfsvoering, maar ook haar samenwerking met de genoemde partijen.

Indien er zaken zijn die voor jou belangrijk zijn, maar die niet aan bod gekomen zijn in deze enquête, geven we je in onderstaand tekstvak de kans om jouw reactie alsnog te geven.

Aantal ingevulde antwoorden: **10**Algemene opmerkingen

- Goede enquête met ruimte voor eigen inbreng;
- Nee alles wat belangrijk is behandeld wat mij betreft;
- Hopend op een blijvende functie;
- Ben tevreden;
- n.v.t.
- Pas een week werkzaam voor ProLabor en nog geen ww dus kan nog niet erover meepraten;
- Waarom het minimale loon en niet meer, waarom is dit altijd standaard;
- Had me inschreven bij podium24 maar hoorde iets van prolabor;
- Waarom maar projecten voor korte tijd mensen zijn toch langer nodig;
- Fijn dat ik iets mocht vertellen.

Bijlage XV: Beschrijving van de uitvoering-> interviews GSD/UWV en Podium24

Uitvoering

Ter voorbereiding op deze onderzoeksmethode is aan de hand van het benoemde evaluatiemodel uit § 3.2 een gesprekspuntenlijst opgesteld. De lijst is opgesteld aan de hand van de benoemde indicatoren, ingedeeld per categorie:

- 1) Belang van een gedeelde ambitie**
- 2) Belangen in een samenwerkingsverband**
- 3) Interpersoonlijke aspecten (relaties)**
- 4) De professionele organisatie (inrichting)**

De respondenten zijn persoonlijk via mail uitgenodigd. Binnen 24 uren hebben alle respondenten mijn mail positief beantwoord met een concreet voorstel voor datum & tijd.

De gehanteerde gesprekspuntenlijst was aangevuld met een korte uitleg over de opzet. Dit diende voor mij als interviewer als leidraad voor het gesprek. Aan de hand van deze opzet kon ik beknopt de aanleiding, probleemstelling en verwachting in het onderzoek toelichten. Aan het begin van het interview werd stilgestaan bij de huidige situatie: Hierbij werd ingegaan op de gemeenschappelijke belangen, de voordelen van de samenwerking en mogelijke belemmerende factoren binnen de huidige samenwerking. Het tweede deel van het interview had betrekking op de 3 onderzochte juridische ontwikkelingen: Hierbij werd gevraagd naar de mogelijke gevolgen van deze ontwikkelingen op de bedrijfsvoering van de organisatie van de respondent. Tevens werd gevraagd naar mogelijk ondernomen beleidsmatige stappen ten aanzien van deze ontwikkelingen. Het derde deel ging dieper in op de toekomstige samenwerking. Welke gevolgen hebben de juridische ontwikkelingen op de toekomstige samenwerking en wat hebben wij daar als partijen voor nodig?

Begeleidende mail ten behoeve van uitnodiging

Beste Hans,

We hebben elkaar nog niet eerder persoonlijk ontmoet.
Ik ben Ramona Corvers en sinds vorig jaar werkzaam als Projectleider bij ProLabor.

Naast deze baan ben ik op dit moment aan het afstuderen aan de opleiding People and Business Management (Hogeschool Zuyd te Sittard).
Deze 4 jaar sluit ik af met een thesis die ik op 11 juni a.s. ga presenteren en verdedigen.

Het onderzoek, dat in deze thesis centraal staat, speelt zich af binnen het domein van onze stakeholders:

- gemeenten (GSD);
- UWV;
- werkgevers (opdrachtgevers);
- werknemers (cliënten);
- ProLabor.

De huidige samenwerkingsverbanden worden geëvalueerd naar aanleiding van 3 juridische ontwikkelingen:

- Aanpassingen Wet Werk en Zekerheid;
- Modernisering Ziektewet;
- Participatiewet.

Deze 3 juridische ontwikkelingen hebben voor ieder van onze stakeholders gevolgen, en juist deze gevolgen zullen hoe dan ook zijn invloed hebben op de huidige samenwerkingsverbanden.

Ik zou graag een interview met je willen plannen om met jou van gedachte te wisselen over wat deze 3 juridische ontwikkelingen voor jullie betekenen.

Uiteraard zoom ik daarna graag in op jouw visie over hoe de samenwerking met ProLabor (en overige stakeholders) efficiënter en succesvoller kan.

Ben je in de komende 2 weken beschikbaar, en uiteraard ertoe bereid, om hiervoor een uur in de agenda in te plannen?

Alvast bedankt voor je reactie.

Vriendelijke groet,

Ramona Corvers

R. (Ramona) Corvers

Projectleider

Randwycksingel 22
6229 EE Maastricht

Postbus 1200
6201 BE Maastricht

T [+31 43 604 98 04](tel:+31436049804)

I www.prolabor.nl

M [+31 6 47 14 76 96](tel:+31647147696)

E ramona.corvers@prolabor.nl

F [+31 43 604 98 99](tel:+31436049899)

 **Denk alstublieft aan het milieu voordat u deze e-mail afdrukt.**

Bijlage XVI: Resultaten interview ProLabor

A) Visie huidige samenwerking

1) Gemeenschappelijke belangen

Stakeholders	Gemeenschappelijk belang met ProLabor
UWV	Mensen uit de uitkering krijgen, qua aantallen en qua duur (minimaal 6 maanden).
GSD	Idem
Podium24	Vergelijkbaar, alleen staat hierbij de vraag van de werkgever centraal met als gewenst uitgangspunt het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Werkgevers	Het beantwoorden van de werkgeversvraag staat centraal, maatwerk.
Kandidaten	Duurzame ontwikkeling in de vorm van een baangarantie, opleiding, werkervaring of sociale ontwikkeling. Win-win situatie creëren.

2) Voordelen samenwerking

Stakeholders	Voordeel samenwerking voor ProLabor
UWV	Doelgroep van UWV heeft de kleinste afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak kwalitatief betere profielen.
GSD	Belang van de kandidaat staat voorop. GSD denkt mee in oplossingen door inzet werken met behoud van uitkering en tegemoetkoming in bijvoorbeeld opleidingskosten.
Podium24	Voordeel dient nog ontwikkeld te worden. Voordeel zou zijn dat Podium24 via de profielen van de GSD een eerste selectie kan maken o.b.v. intrinsieke motivatie van kandidaten en dan pas op functieprofiel. Wanneer goed ingericht, neemt dit ProLabor veel werk uit handen. Verder kan Podium24 ProLabor meenemen bij herkennen klantvraag.
Werkgevers	Helpen ons up to date te houden waardoor ProLabor zich blijft ontwikkelen in expertise op de arbeidsmarkt. Vanwege de doelgroep lukt het ProLabor ook om meer de gunfactor te krijgen. Doelgroep is bewerkelijker en dwingt ons ook om naar creatieve oplossingen te kijken.
Kandidaten	Doelgroep geeft ons inzicht in alternatieven en houdt ons innovatief. Alles is maatwerk. Doelgroep dwingt ons te blijven kijken naar mogelijkheden op de markt.

3) Inbreng samenwerking

Stakeholders	Inbreng ProLabor in samenwerking
UWV	Helpen met nieuw perspectief voor doelgroep. Overnemen van taak voor duurzame bemiddeling. Wij zijn een soort van handen en voeten die vorm geven aan de bemiddeling.
GSD	Duurzame uitstroom naar een baan (min. 6 maanden) waarbij ProLabor de (vaak intensieve) begeleiding uit handen neemt.
Podium24	ProLabor is een betrouwbare stakeholder met een duidelijke missie en visie.
Werkgevers	Ontzorging en meedenken.
Kandidaten	Wij bieden perspectief op onafhankelijkheid, ontwikkeling, opleiding, kansen en begeleiding.

4) Belemmerende factoren

Stakeholders	Belemmerende factoren in samenwerking
UWV	Denkt in regelgeving in plaats van in oplossingen. Initiatief voor meedenken in oplossingen ligt vaak bij ProLabor. Werkt niet altijd in het belang van de kandidaat. (bv doorlopen sollicitatieplicht wanneer iemand in traject bij ProLabor zit).
GSD	Soms dwingt de GSD voor deelname aan een project. Dit werkt voor ProLabor averechts. Gedwongen mensen vallen uiteindelijk altijd uit, maar ProLabor steekt veel werk in gesprekken e.d. Verder zijn er veel initiatieven en politieke afwegingen waardoor het voor ProLabor soms belemmerend werkt om iets geregeld te krijgen.
Podium24	Op dit moment nog geen eenduidige definitie van wat Podium24 doet. Kaders dienstverlening zijn nog niet bekend. Onafhankelijkheid wordt enigszins in twijfel getrokken.
Werkgevers	Gedurende een project bepalen externe factoren vaak dat een opdrachtgever "iets" anders wil...ProLabor dient dan weer in contact te gaan met stakeholders en min of meer verantwoording afleggen. Zijn kaders bij opdrachtgever wel altijd even helder?
Kandidaten	Ondanks zorgvuldigheid in afstemming verwachtingen toch nog soms mismatch. Lijken uit de kast zoals (crimineel) verleden of ontbreken intrinsieke motivatie. (Nuggers die werken zonder uitkering)

B) Gevolgen juridische ontwikkelingen

- 5) Wat zijn voor ProLabor de belangrijkste gevolgen m.b.t. aanpassingen in de **Wet Werk en Zekerheid?** (ketenbepaling, proeftijd, ontslagrecht, WW duur verkorting, passende arbeid acceptatie na 6 maanden) -> Antwoord gericht op dienstverlening.

Gevolgen voor individuele trajecten, met name bij uitzenden. ProLabor wordt steeds meer een adviserende partner en dient op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen. Dit kan tevens gebruikt worden als acquisitiemiddel. Opdrachten binnenhalen voor uitzenden. Informeren over aanpassingen tarieven (i.v.m. verhoogde risico's). Proeftijd vervalt voor contracten van 6 maanden, dus contracten aanpassen naar bv. 6 maanden en 1 dag.

- 6) Welke acties (c.q. beleidsaanpassingen) heeft ProLabor ingezet n.a.v. deze gevolgen?

Uitzendlicentie is actief. Contracten voor 6(+1dag) / 8 en 9 maanden. Bezig met opstellen van soort van nieuwsbrief voor bestaande relaties, voor zowel relatiebeheer als acquisitie van nieuwe opdrachten.

- 7) Wat zijn voor ProLabor de belangrijkste gevolgen van de **Modernisering Ziektewet?**

Zorgen voor een adequaat functionerende bewaking van het ziekteverzuim + begeleiding hierin.

Modernisering Ziektewet kan een verhoging van uitzendopdrachten betekenen, dus tevens verhoogd risico voor ProLabor.

- 8) Welke acties (c.q. Beleidsaanpassingen) heeft ProLabor ingezet n.a.v. deze gevolgen?

- ***Inrichting bedrijfsprocessen op registratie van verzuim;***
- ***Nog meer gebruik maken van vervangend werk bij de MTB (zieke medewerkers sneller passend werk laten doen);***
- ***Aanpassen tarieven (verhoging).***

9) Wat zijn volgens ProLabor de belangrijkste gevolgen van de **Participatiewet**?

- **Vergroting van de doelgroep, maar wel nog met dezelfde labels (verwachting);**
- **Quotum: wellicht wordt deze weer afgekocht (gebaseerd op vroegere ervaringen);**
- **Verder nog koffiedik kijken, verwachting is dat ProLabor meer opdrachten kan krijgen om de GSD te gaan ondersteunen.**

10) Welke acties (c.q. Beleidsaanpassingen) heeft u ingezet n.a.v. deze gevolgen?

Uitzendlicentie is tevens een anticipatie op De Participatiewet. Werkgevers hebben een quotum maar willen waarschijnlijk zo weinig mogelijk risico, met uitzenden kan dit risico verlegd worden naar bijvoorbeeld ProLabor.

C) Visie toekomstige samenwerking

11) Verwachting toekomstige samenwerking

Stakeholders	Verwachting in toekomstige samenwerking
UWV	Meer maatwerk, belangen voor doorstroom voorop stellen. Waarom iedereen 2 maanden proefplaatsing? Als niet nodig is dan niet doen en deze 2 maanden bijvoorbeeld gebruiken om bij iemand anders (zwakkere doelgroep) te verlengen tot 4 maanden. Nu geen mogelijkheden voor maatwerk. Meer meedenken!
GSD	Meer efficiency in samenwerken. Minder stappen bij aanmelden deelnemers of informeren aan consultants. Mogelijk nadenken over compatible systeem (voorbeeld gemeente Eindhoven (inzage in systeem GSD)).
Podium24	De verbinder zijn. Onafhankelijkheid bewaren en niet concurreren. Weten wat er speelt op de markt en de klantvraag "echt" te horen, signaleren en adviseren zonder eigen belang.
Werkgevers	Open staan voor de doelgroep.
Kandidaten	Bewustwording van kans i.p.v. verplichting. Grote intrinsieke motivatie. Ervan bewust worden dat werken voor je uitkering een verplichting is, een uitkering is geen recht meer!

12) Belemmerende factoren, door wie op te lossen?

Stakeholders	Welke oplossingen voor belemmerende factoren? WIE?
UWV	Lastig, het gaat om landelijk beleid. Goed op relatiebeheer zitten en kijken of hier mogelijkheden voor maatwerk zit. Ervaring is nu dat dit wel eens werkt.
GSD	In gesprek gaan met GSD over de waarde van intrinsieke motivatie. Alleen dan is succes verzekerd. Verder is ProLabor sterk afhankelijk van GSD. Politieke afwegingen is niets tegen te doen. Wellicht steeds meer initiatieven in de toekomst.
Podium24	Relatiebeheer met Podium24. Verder veel in gesprek blijven over strategische zaken. Terugkerend strategisch overleg is erg belangrijk.
Werkgevers	ProLabor dient verantwoordelijkheid te nemen om goed te informeren. Rust pakken en project met voor- en nadelen goed uitleggen. Kritisch zijn bij aannemen van opdrachten om ruis verder in het traject te voorkomen.
Kandidaten	Nadruk leggen op verantwoordelijkheid van kandidaat. ProLabor is laatste portaal tot regulier werken. Minder betuttelen.

- 13) Zijn er buiten de benoemde stakeholders nog partijen waarmee ProLabor een samenwerkingsverband zou willen aangaan teneinde de doelstellingen te behalen?

ProLabor blijft op zoek naar nieuwe partners om doelstellingen te behalen. Bijvoorbeeld nieuwe opleiders of nieuwe doelgroepen in bv. Ex-gedetineerden, vluchtelingenwerk.

- 14) Zijn er op dit moment nog andere samenwerkingsverbanden die de samenwerking met de stakeholders positief of negatief, kunnen beïnvloeden?

Nog onduidelijk. Er speelt nu zoveel op macro-economisch vlak. De benadering (van zowel GSD en Podium24) is nog onduidelijk. Wat gebeurt er met de MTB (SW onderbrengen bij GSD?) Over een jaar misschien meer duidelijkheid.

- 15) Algemene opmerkingen:

N.v.t.

Datum groepsinterview:

5 & 7 mei 2014 (duur 5,5 uur)

Respondenten:

- Mevr. I. Pirson, manager ProLabor;
- Mevr. K. Küsters, projectleider ProLabor;
- Mevr. U. Wehrens, projecteider ProLabor;
- Mevr. M. Benning, projectleider ProLabor.

Bijlage XVII: Schematische weergave gevolgen WWZ voor stakeholders en ProLabor

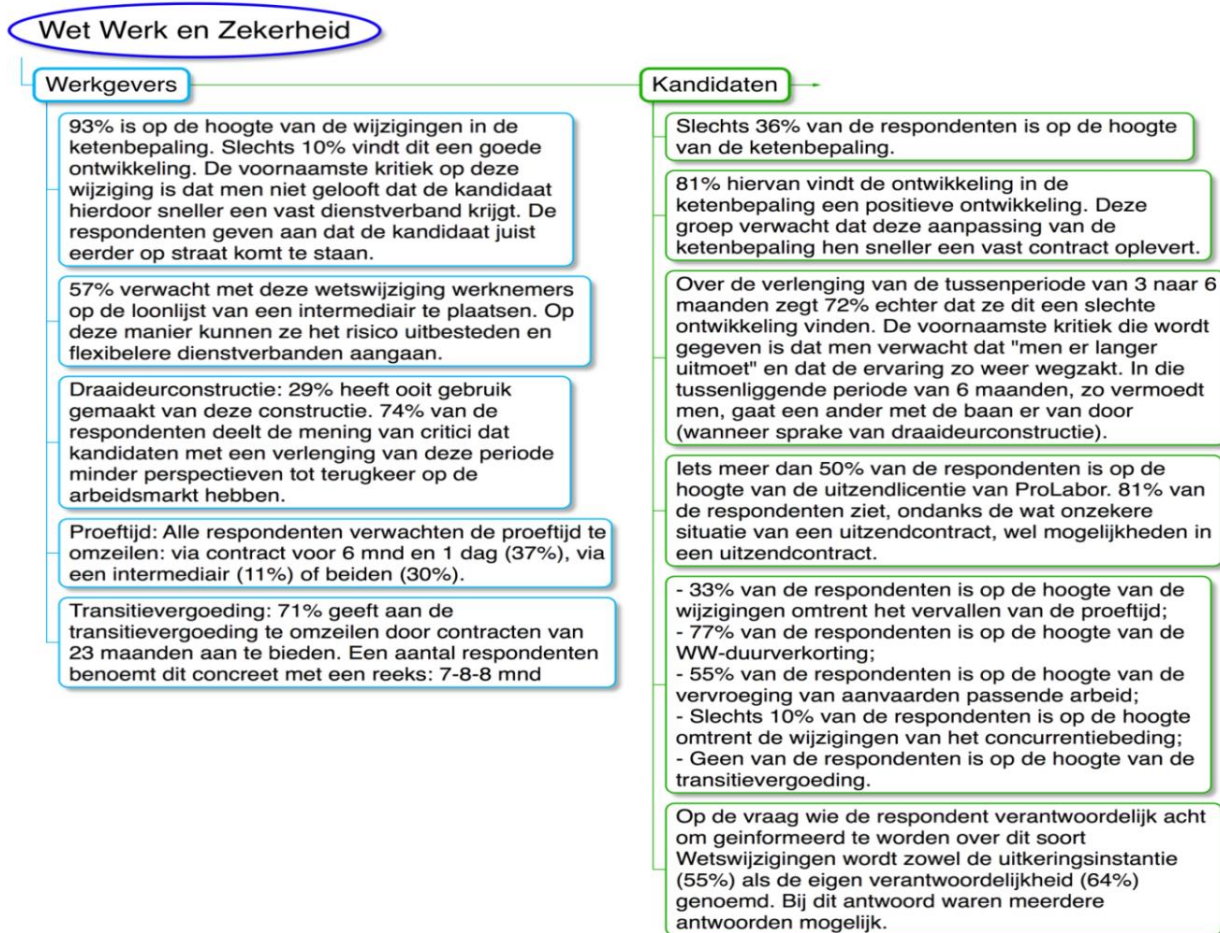
Enkele kengetallen enquêtes:

Werkgevers

- 25% van de respondenten is werkzaam in de sector zakelijke dienstverlening;
- 18% van de respondenten is werkzaam in de sector handel & distributie;
- Overige zijn werkzaam in de sector transport & logistiek, horeca en de zorg;
- 39% is werkzaam in een organisatie met meer dan 100 werknemers;
- 29% is werkzaam in een organisatie met 11-50 werknemers;
- Overige zijn werkzaam in organisaties kleiner dan 50 werknemers (21%) of tussen de 50-100 werknemers (7%);
- 40% van de respondenten is directeur/eigenaar, 50% bekleedt een HR-functie.

Kandidaten

- 72% van de respondenten komt uit een WW-uitkering;
- 18% van de respondenten komt uit een WWB- uitkering;
- 10% van de respondenten is niet uitkeringsgerechtigd (Nugger);
- 55% is bij ProLabor terecht gekomen via een werkgelegenheidsproject;
- 45% is bij ProLabor terecht gekomen via een individuele opdracht;
- 63% heeft voor het dienstverband gewerkt met behoud van hun uitkering.

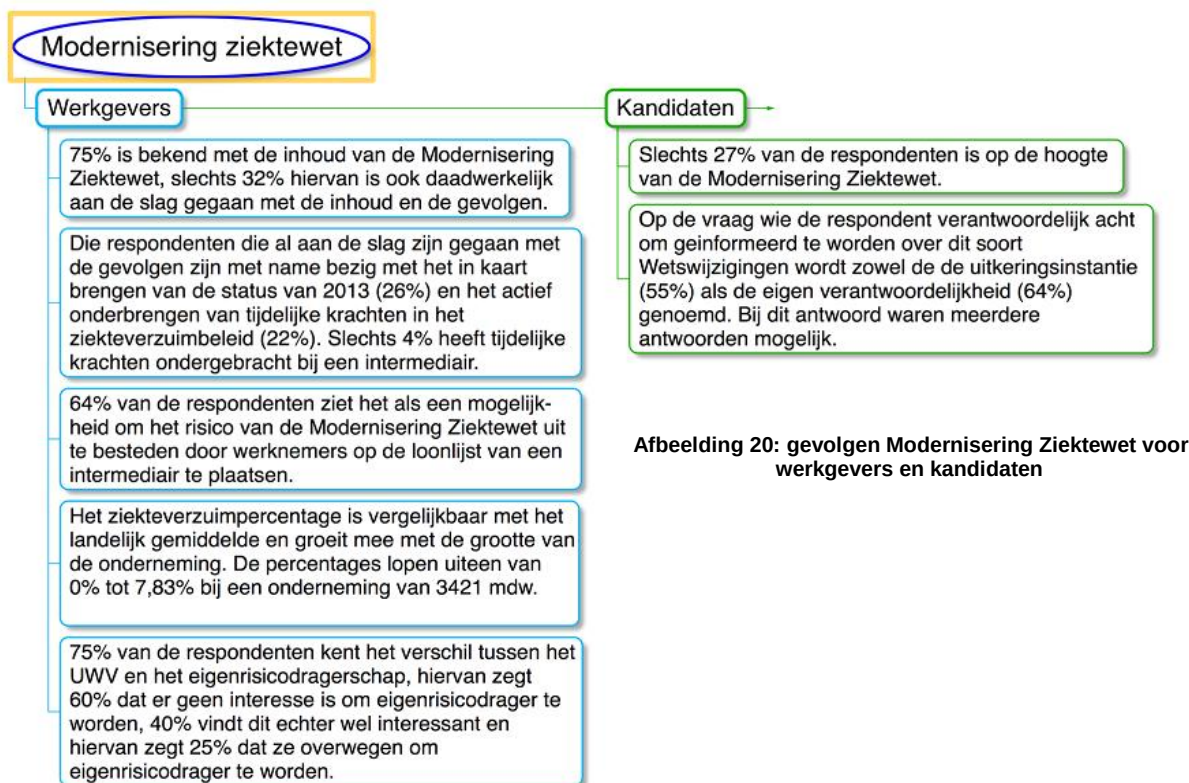


Afbeelding 18: gevolgen WWZ voor werkgevers en kandidaten



Afbeelding 19: gevolgen WWZ (GSD/UWV/Podium24 en ProLabor)

Bijlage XVIII: Schematische weergave gevolgen Modernisering Ziektewet voor stakeholders en ProLabor



**Bijlage XIX: Schematische weergave gevolgen Participatiewet voor
GSD/UWV/Podium24 en ProLabor**



Afbeelding 22: gevolgen Participatiewet (GSD/UWV/Podium24 en ProLabor)

Bijlage XX: Implementatieplan “de koers naar optimalisering” Deel 1

Actie:	Wie:	Hoe:	Wanneer:	Activiteit Deming
Opstellen businessplan ten behoeve van acquireren van nieuwe projecten	2 projectleiders team ProLabor	Marktverkenning, deskundigen-onderzoek GSD/UWV	Deadline: 1 september 2014 eerste zichtbare resultaten per 1 januari 2015	PLAN - DO CHECK-ACT
Overleggen welke projectleiders deze actie kunnen uitzetten	Gehele team	Bespreken tijdens briefing / intern overleg	Week 25	Plan
Bespreken mogelijke herverdeling van werkzaamheden	Gehele team	Bespreken tijdens briefing / intern overleg	Week 25	Plan
Bespreken kaders en randvoorwaarden business plan	Manager + 2 projectleiders	In gezamenlijk overleg, al dan niet in overleg met manager Extern werken	Week 26	Plan
Bespreken voortgang proces	Manager + 2 projectleiders	Wekelijks tijdens gezamenlijk overleg	v.a. week 26	Check
Bespreken voortgang proces	2 projectleiders	Per vier weken tijdens wekelijkse briefing	v.a. week 26	Check
Presenteren businessplan aan manager ProLabor en/of manager Extern werken	2 projectleiders	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 34	Plan
Presenteren businessplan aan team ProLabor	2 projectleiders	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 35	Plan
Start uitvoer acties businessplan	2 projectleiders	In dagelijkse uitvoering	V.a. week 35	Do
Presenteren eerste tussenstand resultaten	2 projectleiders	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 40	Check
Presenteren tweede tussenstand resultaten	2 projectleiders	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 45	Check
Presenteren evaluatie en resultaten businessplan	2 projectleiders	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 50	Check
Bespreken vervolgmogelijkheden c.q. doorontwikkeling businessplan ten aanzien van verbeterpunten.	Manager + 2 projectleiders	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 2 (2015)	ACT
Onderzoeken ondersteuning diensten GSD	Manager + 1 projectleider	Onderzoeken ambitie, belangen en welwillendheid van ondersteunende diensten door ProLabor	Deadline: 1 oktober 2014	PLAN-DO CHECK-ACT
Bespreken mogelijkheden voor dienstverlening ter ondersteuning van GSD.	Gehele team	Tijdens ingelaste brainstormsessie	Week 25	Plan
Plannen van inventariserend gesprek met directie GSD	Manager + 1 projectleider	Telefonisch contactmoment	Week 26	Plan
Vorbereidingen treffen om uitgewerkt concept projectplan op te stellen / randvoorwaarden bespreken	Manager + 1 projectleider	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 26	Plan
Uitwerken conceptprojectplan (in ek geval vóór afspraak GSD)	Manager + 1 projectleider	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 27	Plan
Na inventariserend gesprek, afhankelijk van resultaat, projectplan uitwerken en laten accorderen door GSD: samenwerking vastleggen	Manager + 1 projectleider	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 28	Plan
Team informeren over samenwerking en acties bespreken	Manager + 1 projectleider	Tijdens briefing of ingelast overleg	Week 30	Check
Projectplan ten uitvoer brengen	Manager + 1 projectleider	In dagelijkse uitvoering	V.a. week 30	DO
Evalueren eerste resultaten en proces indien nodig aanscherpen	ProLabor & GSD	Overleg per kwartaal	V.a. week 40	Act

Bijlage XX: Implementatieplan “de koers naar optimalisering” Deel 2

Actie:	Wie:	Hoe:	Wanneer:	Activiteit Deming
Werkgroep: optimalisatie ondersteunende software	Werkgroep	Onderzoek naar haalbaarheid optimalisatie huidige software + onderzoek naar kosten en wensen/eisen nieuw aan te schaffen software	Deadline: 1 november 2014	PLAN - DO CHECK-ACT
Bepalen wie vanuit team wordt afgevaardigd in werkgroep	Gehele team	Bespreken tijdens briefing / intern overleg	Week 25	Plan
Bespreken mogelijke herverdeling van werkzaamheden	Gehele team	Bespreken tijdens briefing / intern overleg	Week 25	Plan
Benaderen deelnemers aan werkgroep	Projectleider	Via interne mail casus kenbaar maken	Week 26	Plan
Inplannen eerste werkgroepoverleg	Projectleider	Randvoorwaarden ProLabor voorleggen en input vragen vanuit de werkgroep	v.a. week 27	Plan
Verdeling maken van de benoemde deelprocessen/actiepunten	Projectleider	Per deelproces verantwoordelijk lid uit de werkgroep aanwijzen	v.a. week 27	Plan
Voortgang werkzaamheden projectgroep monitoren	Werkgroep	Per twee weken tijdens ingelast overleg	v.a. week 29	Check
Resultaten werkgroep in kaart brengen	Projectleider	In dagelijkse uitvoering	Week 38	Check
Resultaten voorleggen aan management	Manager + projectleider	Tijdens ingelast overleg resultaten voorleggen	Week 39	Check
Keuze maken ten aanzien van resultaten	Management	In dagelijkse uitvoering	Week 41	Check
Acties ten behoeve van uitvoering verdelen binnen werkgroep	Projectleider	Per deelproces verantwoordelijk lid uit de werkgroep aanwijzen	Week 42	Do
Voortgang werkzaamheden projectgroep monitoren	Projectleider	Per twee weken tijdens ingelast overleg	Week 44	Check
Resultaten voortgang bespreken	Werkgroep	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 50	Check
Resultaten evalueren ten opzichte van opgesteld projectplan	Werkgroep + management	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 1 (2015)	ACT
Kennisupdate uitzendbranche	Gehele team	Overdragen van operationele kennis en opdoen van branchekennis door gehele team	Deadline: Overdracht kennis 1 september 2014 Deadline: Kennisupdate gehele team 1 januari 2015	PLAN-DO CHECK-ACT
Overdragen operationele werkzaamheden + kennis uitzendbranche	Projectleider + 2 collega's	Tijdens ingelaste workshop	Week 25	Plan
Bespreken voortgang van operationele uitvoering	Projectleider + 2 collega's	Tijdens wekelijks ingelast gezamenlijk overleg	v.a. week 27	Check
Aanmelden CAO training NBBU	Gehele team	CAO trainingen op locatie NBBU Amersfoort	v.a. week 27	Do
Aanmelden kennissessies NBBU	Gehele team	Kennissessies op locatie NBBU Amersfoort minimaal 2 sessies per jaar	v.a. week 27	Do
Delen kennis uitzendbranche binnen team	Gehele team	Tijdens teambriefing (per kwartaal)	v.a. week 27	Do / Check
Strategie uitzendbranche blijvend aanpassen op ontwikkelingen in de markt	Gehele team	Tijdens strategisch teamoverleg 2x per jaar	v.a. week 27	Check/Act

Bijlage XX: Implementatieplan “de koers naar optimalisering” Deel 3

Actie:	Wie:	Hoe:	Wanneer:	Activiteit Deming
Kennisoverdracht strategische vraagstukken door manager	Manager	Vast item tijdens wekelijkse briefing	Per direct	PLAN - DO CHECK- ACT
Overdragen huidige kennis van strategische vraagstukken	Manager	Bespreken tijdens ingelast overleg	Week 26	Do
Brainstormen over invloeden/kansen voor ProLabor t.a.v. huidige strategische vraagstukken	Gehele team	Bespreken tijdens briefing / intern overleg	Week 27	Plan
Acties ondernemen op mogelijk benoemde invloeden/kansen	Gehele team	Acties vastleggen in actieplan	Week 28	Do
Overdragen nieuwe kennis strategische vraagstukken	Manager	Wekelijks tijdens briefing	v.a. week 28	Do
Ontwikkelingen strategische vraagstukken afstemmen op strategisch beleid ProLabor / Jaarplan ProLabor	Gehele team	Tijdens strategisch overleg 2x per jaar	v.a. week 30	Check
Actieplan opstellen t.a.v. strategische ontwikkelingen ProLabor in Jaarplan	Manager	Strategische keuzes opnemen in Jaarplan	v.a. week 30	Check/ Act
Voortgang evalueren in groepsbriefing (elk kwartaal)	Gehele team	Actieplan en resultaten bespreken en conclusies hieruit trekken	v.a. week 35	Check / Act
Opstellen targets (team- en of individuele targets)	Team ProLabor	Targets opnemen als onderdeel van performance management	Deadline: Targetverdeling en inrichting gereed per 1 oktober 2014	PLAN-DO CHECK- ACT
Bespreken mogelijkheden groepstargets en individuele targets	Gehele team	Brainstormsessie	Week 26	Plan
Vaststellen groepstargets	Manager	Selectie maken uit resultaten brainstormsessie	Week 28	Plan
Vaststellen individuele targets	Manager + projectleiders	Tijdens intern overleg (bilateraal)	Week 30	Plan
Bepalen beloningsvorm bij behalen targets	Manager + afdeling PZ	Tijdens ingelast gezamenlijk overleg	Week 30	Plan
Monitoren voortgang targets	Manager + projectleider	Tijdens intern overleg (bilateraal) 1 x per maand op de agenda	v.a. week 31	Check
Monitoren groepstargets	Gehele team	Tijdens groepsbriefing (1x per kwartaal)	v.a. week 31	Check
Evalueren resultaten en mogelijk aanpassen van groepstargets	Gehele team	Tijdens strategisch overleg 2x per jaar	v.a. week 31	Check/ Act
Evalueren resultaten en mogelijk aanpassen van individuele targets	Manager + projectleider	Bespreken tijdens ingelast overleg	Week 48	Check/ Act
Opzet maken voor groepstargets en individuele targets ten aanzien van jaarplan 2015	Gehele team	Tijdens strategisch overleg 2x per jaar	v.a. week 52	Plan

Bijlage XXI: Registratie raadpleging internetbronnen

11-01-2014

<http://www.uvw.nl/Particulieren/themadossiers/participatiewet/index.aspx>
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking.html>
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/nieuws/2013/10/02/actieplan-55-plus-werkt.html>

09-02-2014

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/default.htm>
<http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

26-02-2014

<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/10/11/begrotingsafspraken-2014.html>
<https://www.nbbu.nl/downloadcentrum/brief-aan-2e-kamer-standpunt-nbbu-inzake-wet-werk-en-zekerheid>
<http://dirkzwagerarbeidsrecht.nl/2014/04/15/petitie-van-ondernemers-tegen-wwz/>

07-03-2014

<http://www.wozl.nl/>
<http://www.vixia.nl/>
<http://www.westrom.nl/>

19-03-2014

<http://www.hrzone.nl/arbeidsvoorwaarden/arbeidsvoorwaarden-artikelen/entry/werkgever-is-niet-voorbereid-op-2016>
<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/>
<http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>
<http://njb.nl/wetgeving/wetsvoorstellen/werk-en-zekerheid>

23-3-2014

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>
http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33818_wet_werk_en_zekerheid

27-03-2014

<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/08/29/kennisagenda-szw-2013/strategische-kennisagenda-2013.pdf>

02-04-2014

<http://www.gemeenteloket.minszw.nl/>
<http://www.fnv.nl/nieuwsberichten/2013-03-27-Werknemers-werkgevers-gemeenten-Werkkamer/>

10-04-2014

http://www.eijdsen-margraten.nl/bloesem-van-het-zuiden/loket-werk-en-inkomen_3989/item/podium24_64823.html
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4047-wm.htm>
<http://www.emerce.nl>
<http://www.uvw.nl>
<http://www.podium24.nl>

11-04-2014

<http://www.mdf.nl>
<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Oversamenwerken/Fasesbijsamenwerken/tabid/78/Default.aspx>
<http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/2000-Samenwerken-ampamp-alliantiemangement/2008---5-lenzen-op-samenwerking.html>