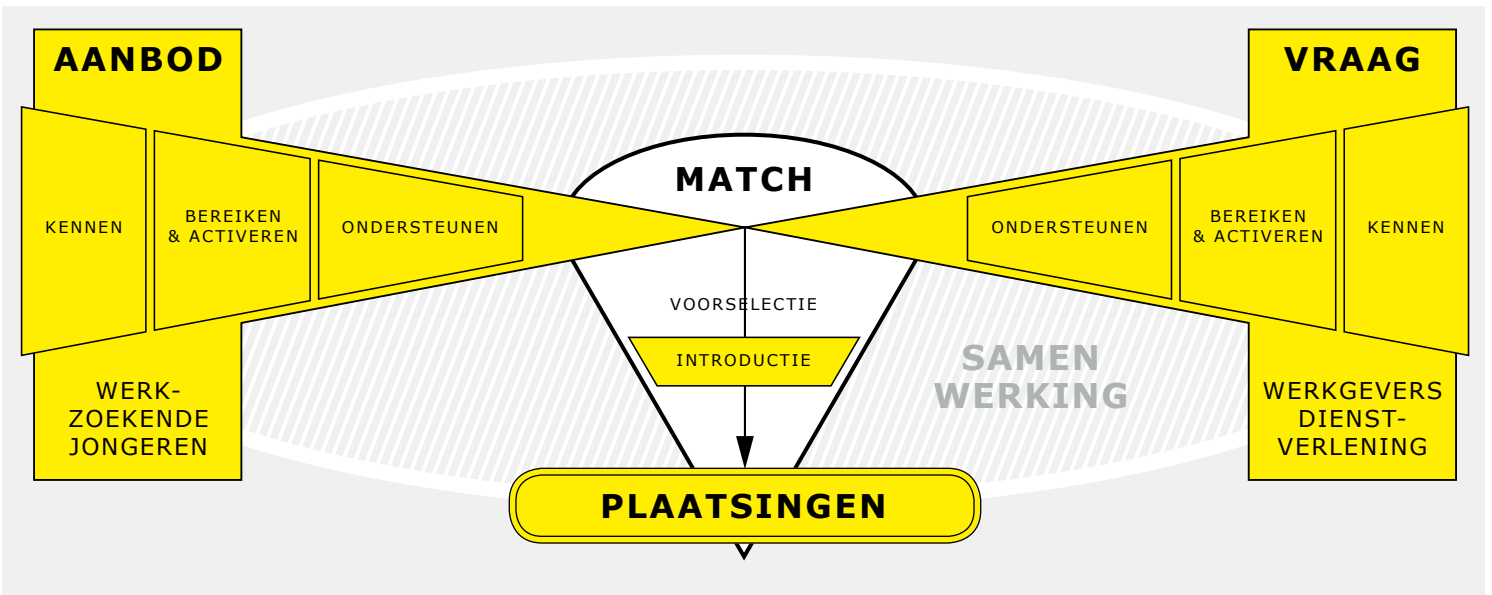
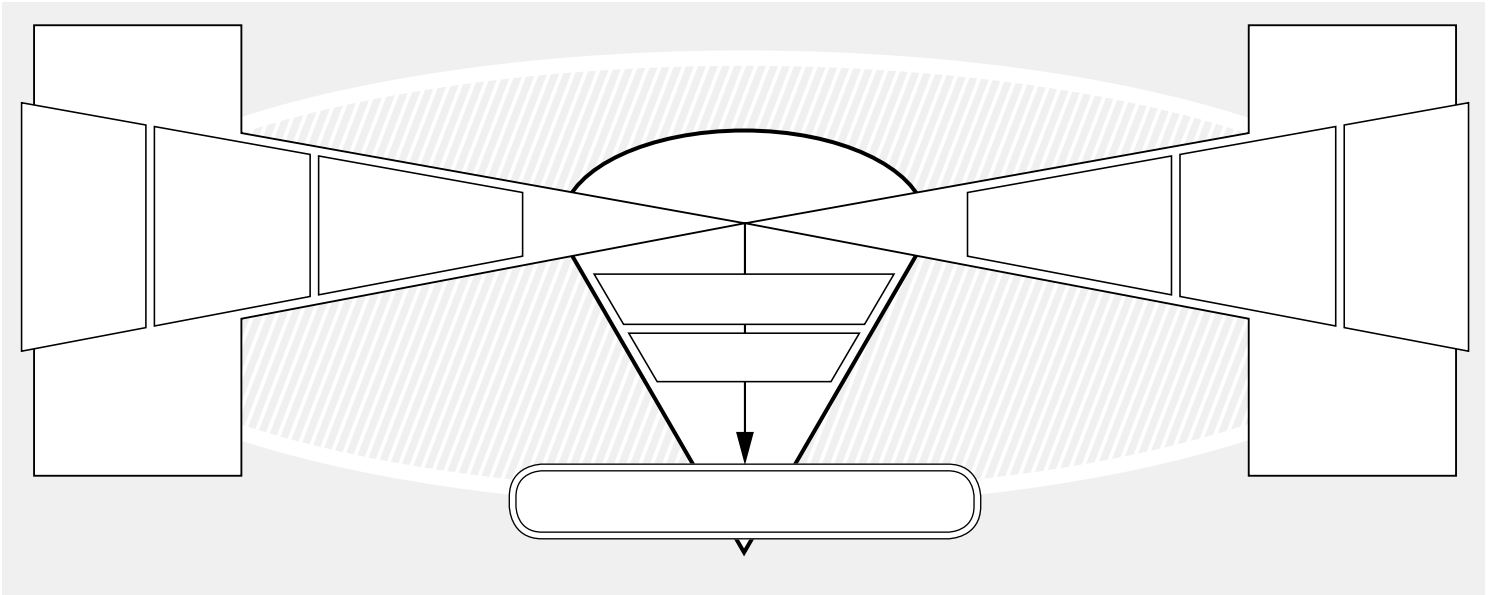


# HANDREIKING

## Matchen op werk

Voor de aanpak van jeugdwerkloosheid



**Auteurs:**

Mirjam Engelen en Lennart de Ruig (De Beleidsonderzoekers)  
Auke Witkamp (Panteia)

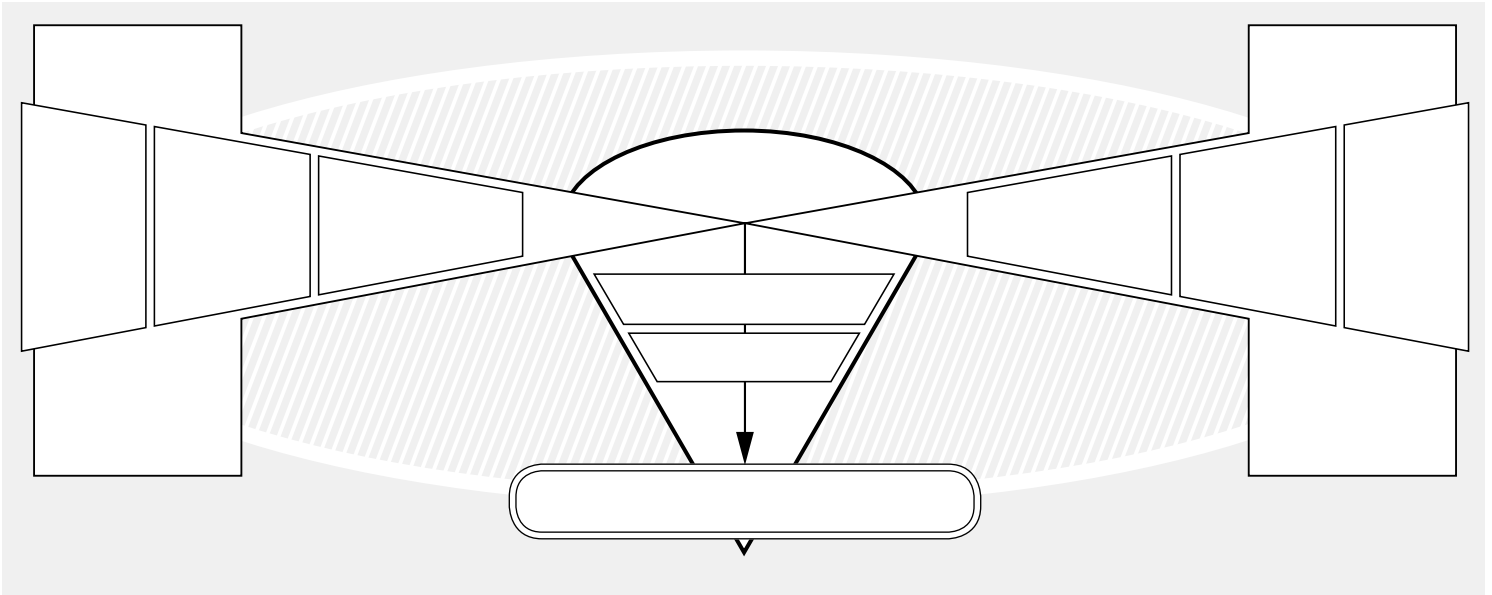
**Interactief ontwerp:**

Dayna Casey

Zoetermeer, 12 september 2016

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.  
Ver.:

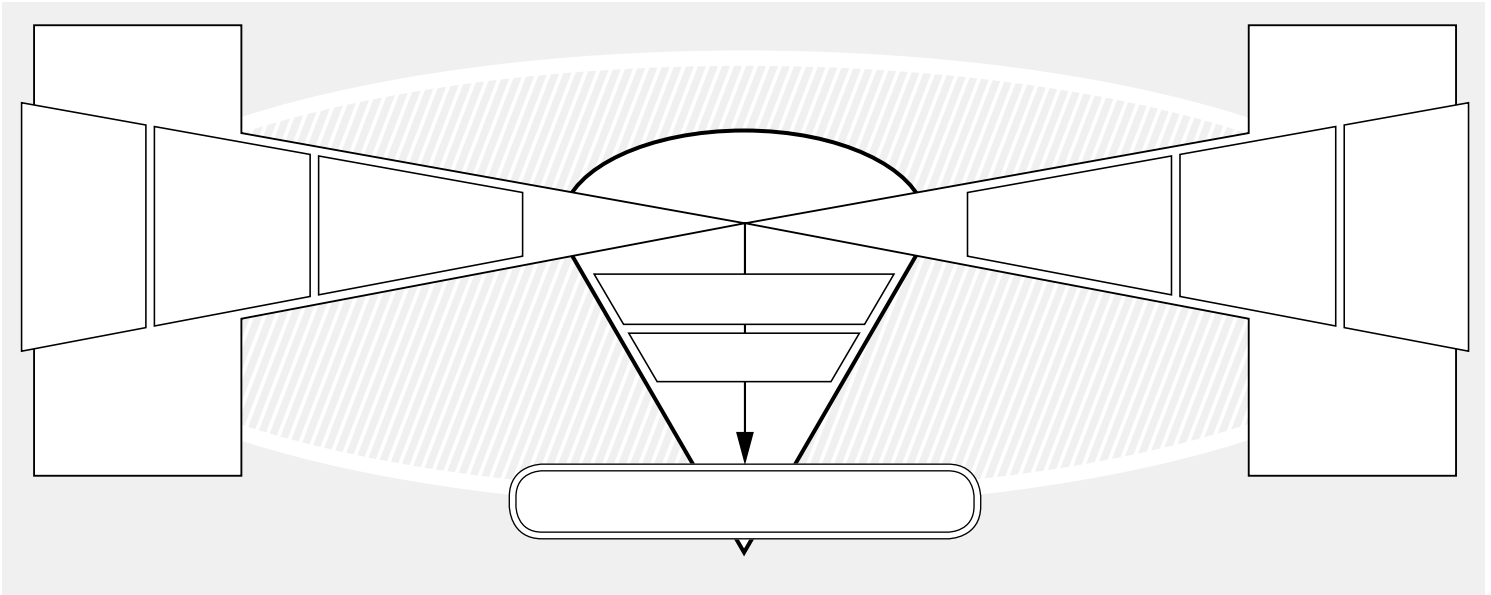


#### INTERACTIEF DOCUMENT

Hierboven ziet u een figuur die de verschillende elementen van Matchen op werk weergeeft. Deze handreiking is geordend aan de hand van deze figuur: de figuur staat op elke pagina en u kunt telkens op de verschillende onderdelen van de figuur klikken om binnen het document te navigeren van en naar de hoofdstukken of paragrafen. De interactieve figuur werkt het beste als u het document downloadt en in Acrobat Reader opent, dus niet in uw browser. Natuurlijk kunt u de handreiking ook op de traditionele wijze lezen.

## Inhoudsopgave

4	17
5	18
6	
6	19
	21
8	
10	
11	23
	24
	24
12	25
13	
16	



## 1 Inleiding

Matchen op werk is het adagium bij begeleiden van werkzoekenden naar werk. Maar wat is Matchen op werk nu precies? Hoe doe je dat? Voor wie is Matchen op werk bedoeld? Welke stappen moeten worden gezet om Matchen op werk effectief in te zetten? Deze – en andere – vragen leven in de 35 arbeidsmarktregio's in Nederland. Deze handreiking is opgesteld om de regio's te ondersteunen bij hun aanpak Matchen op werk.

### MATCHEN OP WERK EN DE AANPAK JEUGDWERKLOOSHEID

De Aanpak Jeugdwerkloosheid bestaat uit vier speerpunten: Matchen op werk, City Deal, Loopbaanleren, Werkgeversaanpak.<sup>1</sup> Om uitvoering te geven aan de aanpak Matchen op werk ontvangen gemeenten en UWV ook in 2016 elk weer financiële ondersteuning van het Rijk. Matchen op werk is gericht op jongeren met een WW- en bijstandsuitkering en jongeren zonder startkwalificatie. In september 2016 wordt in elke regio een update van het Plan van aanpak over Matchen op werk 'Samen naar een werkende toekomst' ondertekend. De handreiking is daarom specifiek bedoeld om arbeidsmarktregio's te ondersteunen bij het verder en gezamenlijk met partners vormgeven van hun aanpak van Matchen op werk binnen het kader van hun aanpak jeugdwerkloosheid.

### 1.1 Wat is Matchen op werk?

#### DEFINITIE

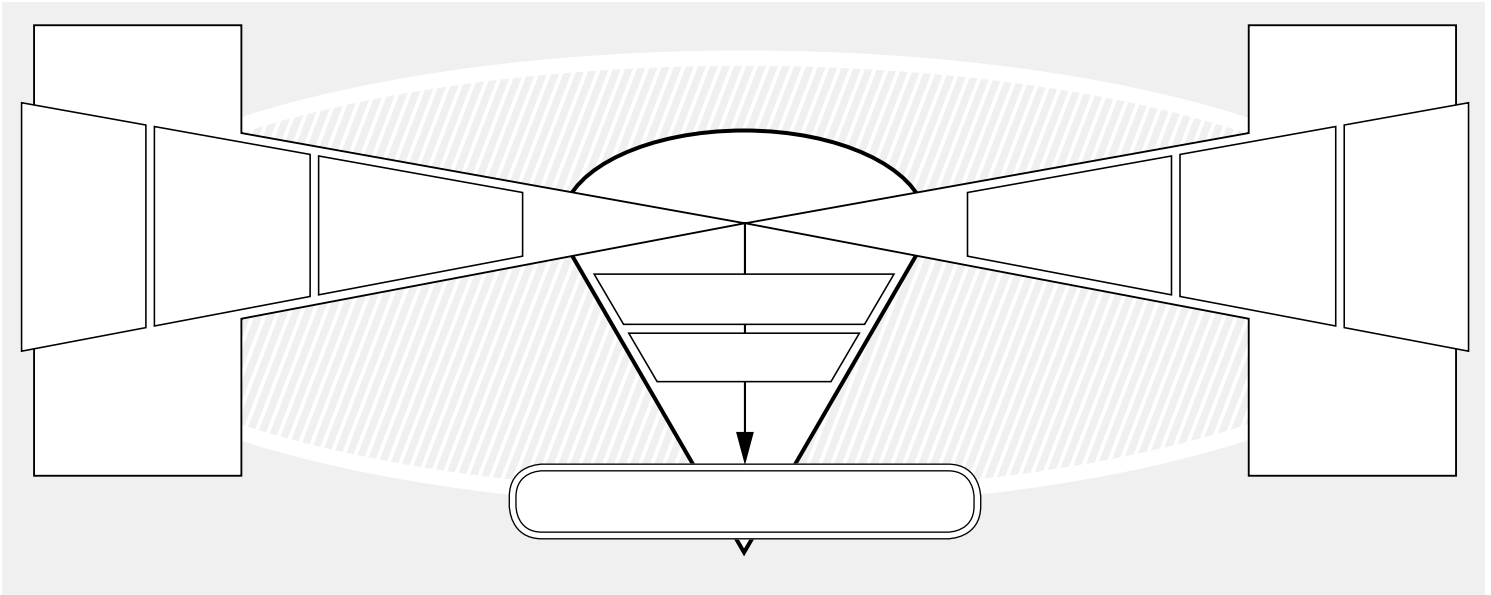
Matchen op werk is het actief bij elkaar brengen van vraag (middels gecoördineerde werkgeversdienstverlening) en aanbod (middels aanbodondersteuning na diagnose). Het matchen zelf betekent dat jongeren worden voorgeselecteerd en worden gekoppeld aan een concrete, passende arbeidsplaats en daar worden geïntroduceerd. 'Actieve bemiddeling' wordt als synoniem van Matchen op werk gebruikt.

Wat er moet gebeuren om een werkzoekende te Matchen op werk verschilt per situatie. In ieder geval moet er aan het aanbod (de werkzoekende) en de vraag (de werkgever) worden gedacht; aan beide kanten moet de doelgroep bekend zijn, geactiveerd worden en worden ondersteund. De interactieve figuur bevat de verschillende elementen. Het maken van de match vereist het voorselecteren van kandidaten op basis van hun competenties en een introductie bij werkgevers om te komen tot arbeidscontracten of BBL-overeenkomsten.

Voor een goed matchingsproces is vaak samenwerking nodig met verschillende partijen, zowel op beleidsniveau als op uitvoerend niveau. Deze samenwerking kan betrekking hebben op alle aspecten van het Matchen op werk: aanbod, vraag en de match zelf. Maar denk ook aan nazorg, nadat de match gemaakt is. Is het gekomen tot een plaatsing? Waarom wel of niet? En indien wel, verloopt dit naar wens van betrokkenen?

In deze handreiking komen alle aspecten uit de figuur hierboven aan de orde.

<sup>1</sup> Zie [www.aanpakjeugdwerkloosheid.nl](http://www.aanpakjeugdwerkloosheid.nl) voor meer informatie.



## 1.2 Waarom Matchen op werk?

Matchen op werk is één van de meest effectieve vormen van re-integratie voor werkzoekenden die in principe klaar zijn voor bemiddeling en met een klein duwtje in de rug de arbeidsmarkt op kunnen.<sup>2</sup> Specifiek valt te denken aan de volgende groepen:

- Werkzoekenden die een *korte* afstand tot de arbeidsmarkt hebben, maar niet zelfredzaam zijn bij het zoeken naar werk.
- Werkzoekenden die *specifieke ondersteuning* nodig hebben, zoals een combinatie van werken met leren om bij gebrek aan een startkwalificatie een duurzame plek op de arbeidsmarkt te verkrijgen.
- Werkzoekenden die vanwege negatieve beeldvorming moeilijk in *contact* komen met werkgevers.

De focus op Matchen op werk is mede ingegeven door het onderzoek "Buitenspel" van de Inspectie SZW (2015) dat constateert dat een deel van de jongeren langer dan nodig een uitkering ontvangt (WW en bijstand). Deze jongeren ervaren geen grote beperkingen, zijn gemotiveerd om zo snel mogelijk werk te vinden en vinden werk ook belangrijk.<sup>3</sup> Echter, opvallend veel jongeren hebben geen netwerk en weten niet goed hoe zij zichzelf moeten presenteren in het sollicitatieproces (zoekgedrag). Daarnaast is het vaak nodig om hun werknemersvaardigheden (o.a. communicatieve en sociale vaardigheden) te versterken. Wat verder nog knelt is dat een deel van de jongeren niet uit de voeten kan met alleen digitale dienstverlening en niet tevreden is met groepsgewijze sollicitatietrainingen. Zij willen meer maatwerk, zowel in het contact met UWV en gemeente als in het ondersteuningsaanbod.

### MATCHEN OP WERK EN DE AANPAK JEUGDWERKLOOSHEID

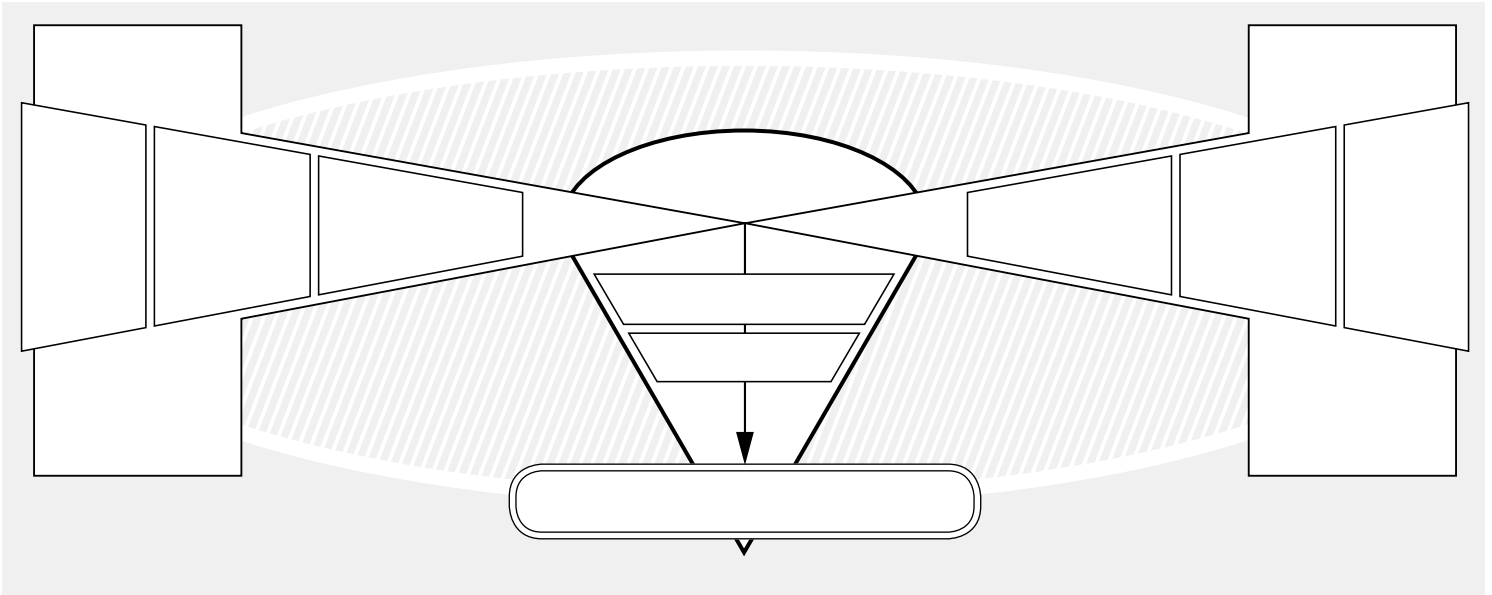
Matchen op werk past daarom heel goed bij de Aanpak Jeugdwerkloosheid. De Aanpak Jeugdwerkloosheid zet zich van 2015 tot 2017 in om de werkloosheid onder jongeren die minder zelfredzaam zijn, te verminderen en te voorkomen. Ondanks dat de jeugdwerkloosheid in 2014 en 2015 sterk gedaald is er nog steeds een groep jongeren die oververtegenwoordigd is in de werkloosheidscijfers. Dit zijn met name jongeren met een uitkering, jongeren zonder startkwalificatie<sup>4</sup> en migrantenjongeren. Een deel van deze jongeren komt niet zelfstandig de arbeidsmarkt op als gevolg van een kwalitatieve mismatch: het ontbreken van een startkwalificatie, een 'verkeerde' studiekeuze, onvoldoende ontwikkelde werknemersvaardigheden en ineffectief zoekgedrag. Ook speelt negatieve beeldvorming een rol. Zij hebben daarom behoefte aan ondersteuning bij hun zoektocht naar werk. Immers wanneer er niets wordt gedaan aan hun positie resteert voor deze groep langdurige werkloosheid, soms uitmondend in ongewenste maatschappelijke effecten. Om deze reden richt de Aanpak Jeugdwerkloosheid zich op Matchen op werk.

Waarom is Matchen op werk effectief? Matchen op werk kan een positieve invloed hebben op de motivatie en de zelfredzaamheid van werkzoekenden. Daarnaast kan het bijdragen aan het overbruggen van negatieve beeldvorming. Negatieve beeldvorming is het fenomeen dat  
(1.2 loopt door op volgende pagina)

2 Inspectie SZW (2015) Uitvoering van de Wwb voor jongeren (18-27 jaar), p. 12.

3 Inspectie SZW (2015) Buitenspel, De uitvoering voor jongeren in de WW of bijstand

4 Een startkwalificatie (SK) is een diploma havo, vwo, mbo niveau 2 of hoger. Dus ook leerlingen die vanuit het vmbo instromen op bijvoorbeeld mbo niveau 2, 3 of 4, maar dit niet afmaken, hebben geen startkwalificatie. De meeste schooluitval vindt plaats in het eerste jaar na de transitie naar het middelbaar beroepsonderwijs (mbo), wat aangeeft dat de overgang van VMBO naar MBO voor veel studenten lastig is.



werkgevers zich laten leiden door vooroordelen over bijvoorbeeld jongeren met een uitkering of werkzoekenden met een migrantenachtergrond. Zij worden vaak op voorhand al afgewezen bij een sollicitatieprocedure. Maar wanneer deze werkzoekenden eenmaal kennis hebben gemaakt met een werkgever via bijvoorbeeld een stage hebben zij een even grote kans op een baan. SZW laat hier momenteel ook onderzoek naar doen, zie hier. Als bovendien specifieke ondersteuning nodig is, zoals een combinatie van werken en leren of een financieel instrument, dan kunnen de mogelijkheden daartoe in het contact met de werkgever gericht besproken worden.

### 1.3 Waarom deze handreiking?

De aanleiding voor de handreiking is de update van de plannen Jeugdwerkloosheid in de zomer van 2016. In september 2016 wordt in elke regio een update van het Plan van aanpak over Matchen op werk 'Samen naar een werkende toekomst' ondertekend. De handreiking is daarom bedoeld om arbeidsmarktregio's te ondersteunen bij het verder en gezamenlijk met partners vormgeven van hun aanpak van Matchen op werk.

Maar deze handreiking is meer dan dat; niet alleen is er informatie om het format voor het plan van aanpak beter te kunnen vullen (en toelichting te geven op de verschillende definities), ook wordt ingegaan op Matchen op werk en in het algemeen. Wanneer u deze handreiking heeft gelezen, kunt u concreet aan de slag met de update van uw Aanpak Jeugdwerkloosheid en kunt u de aanpak Matchen op werk verder vormgeven.

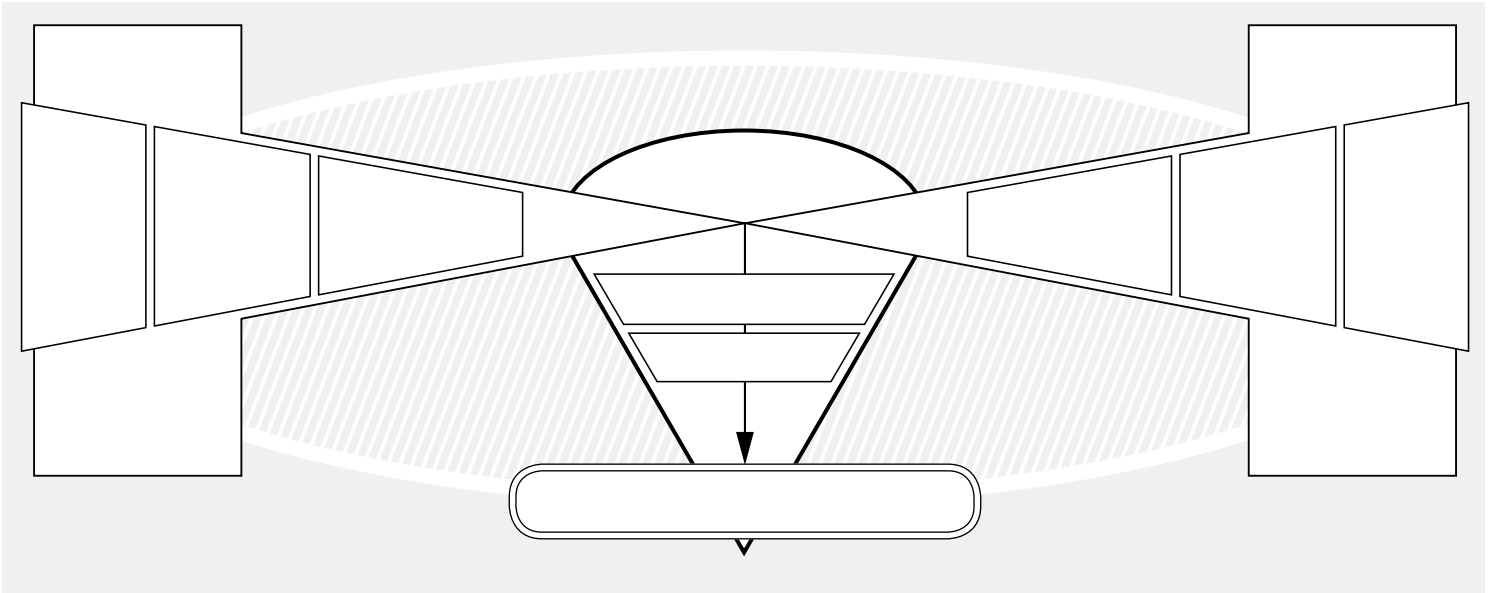
### 1.4 Hoe is deze handreiking tot stand gekomen?

Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met de regio's. De onderzoekers hebben informatie opgehaald door regionale sessies bij te wonen en interviews af te nemen met regionale projectleiders jeugdwerkloosheid. Een concept van deze handreiking is vervolgens naar de regionale projectleiders en UWV regiomanagers gestuurd om input te verzamelen. De input is verwerkt in deze definitieve versie.

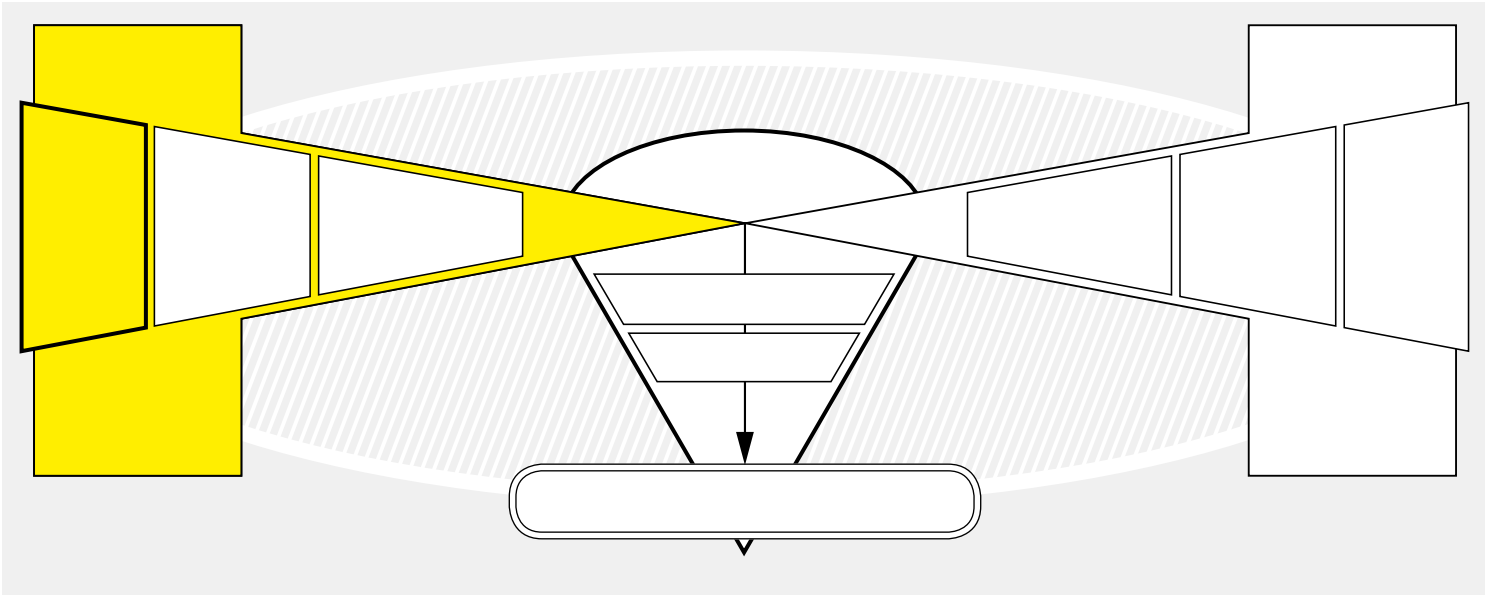
Daarnaast is voor het schrijven van deze handreiking gebruik gemaakt van enkele geschreven bronnen die ook nuttig naslagmateriaal kunnen zijn:

- Werkwijzer Werkgeversdienstverlening, Divosa, 2013.
- Werkwijzer re-integratie van klanten met een psychische aandoening, Divosa, 2014.
- Akkermans, Brenninkmeijer & Blonk (2015) Een nieuwe kijk op het werk en de loopbaan van jonge werknemers.
- CPB (2016) Kansrijk arbeidsmarktbeleid, deel 2, oa p 180 over bemiddeling.
- Divosa (2013) Werkwijzer Werkgeversdienstverlening.
- Eimers, Keppels, van der Woude (2016) Perspectief 23-plus, Onderzoek naar de kansen voor 23 – plussers. In opdracht van Programma Leren & Werken.
- Inspectie SZW (2011) Ervaringen en verwachtingen werkgeversdienstverlening NvB.
- Inspectie SZW (2015) "Met een beetje hulp van ons..." Dienstverlening aan jonge WW-B'ers Een longitudinaal onderzoek.
- Inspectie SZW (2015) Buitenspel, De uitvoering voor jongeren in de WW of bijstand.

(1.4 loopt door op volgende pagina)



- Inspectie SZW (2016) Conceptnota van bevindingen Sturing op resultaat ihkv programma Gecoördineerde aanpak werkgevers (moet nog gepubliceerd worden, dus niet openbaar).
- Panteia (2015) Van beheersing naar veerkracht. Evaluatie en beleidsdoorlichting uitvoering sociale zekerheid (Suwi) 2007-2014.
- Programmaraad (2012) Samenwerking werkgeversdienstverlening gemeenten en UWV Ontwikkelvarianten en afwegingen.
- Programmaraad (2014) Het echte werk publiekprivate samenwerking in 35 regio's.
- Programmaraad (2016) Jaarplan 2016.
- TNO (2015) Quickscan wetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk.
- UWV (2015) Persoonlijk contact werkt, in: kennisverslag special Bouwstenen voor gerichte dienstverlening.
- UWV (2015) Sneller aan de slag, in: kennisverslag special Bouwstenen voor gerichte dienstverlening.
- YAG (2015) 'Matchen naar werk', Publiek private samenwerking (PPS) in de arbeidsmarktregio's (interviews + desk research) io Aanpak Jeugdwerkloosheid.
- Samen voor de klant: toolkit werkgeversdienstverlening (website).
- Leren en Werken: overzicht van subsidies en fiscale voordelen (website).



## 2 AANBOD: werkzoekende jongeren

De aanbodkant van Matchen op werk heeft in de kern drie componenten: het aanbod kennen, bereiken en activeren en ondersteunen. Deze componenten gaan we in dit hoofdstuk langs. De volgende specifieke vragen komen daarbij aan de orde:

- Hoeveel werkzoekende jongeren zijn er in onze arbeidsmarktregio, in welke doelgroepen vallen ze uiteen en op welke groepen richten we onze aanpak Matchen op werk?
- Hoe bereiken en activeren we deze jongeren?
- Is er aanvullende dienstverlening nodig (aanboderondersteunende dienstverlening) om jongeren geschikt te maken om ze te Matchen op werk?

### 2.1 Kennen

Op welke doelgroep richt je je voor het bepalen van de regionale ambitie? Daar kunnen verschillende keuzes in worden gemaakt.

- De aanpak Matchen op werk richt zich in principe enerzijds op werkloze jongeren van 18-27 jaar mét een uitkering: jongeren met een WW- of bijstandsuitkering dus. Anderzijds richt de aanpak zich op jongeren van 18-27 jaar zonder startkwalificatie die niet werken, niet naar school gaan en geen uitkering hebben. Over deze doelgroepen zijn aanvullende bestuurlijke afspraken gemaakt.
- Jongeren zonder startkwalificatie die niet werken, niet naar school gaan en geen uitkering hebben tot 23 jaar kunnen door bestandskoppeling in beeld worden gebracht door de gemeente.

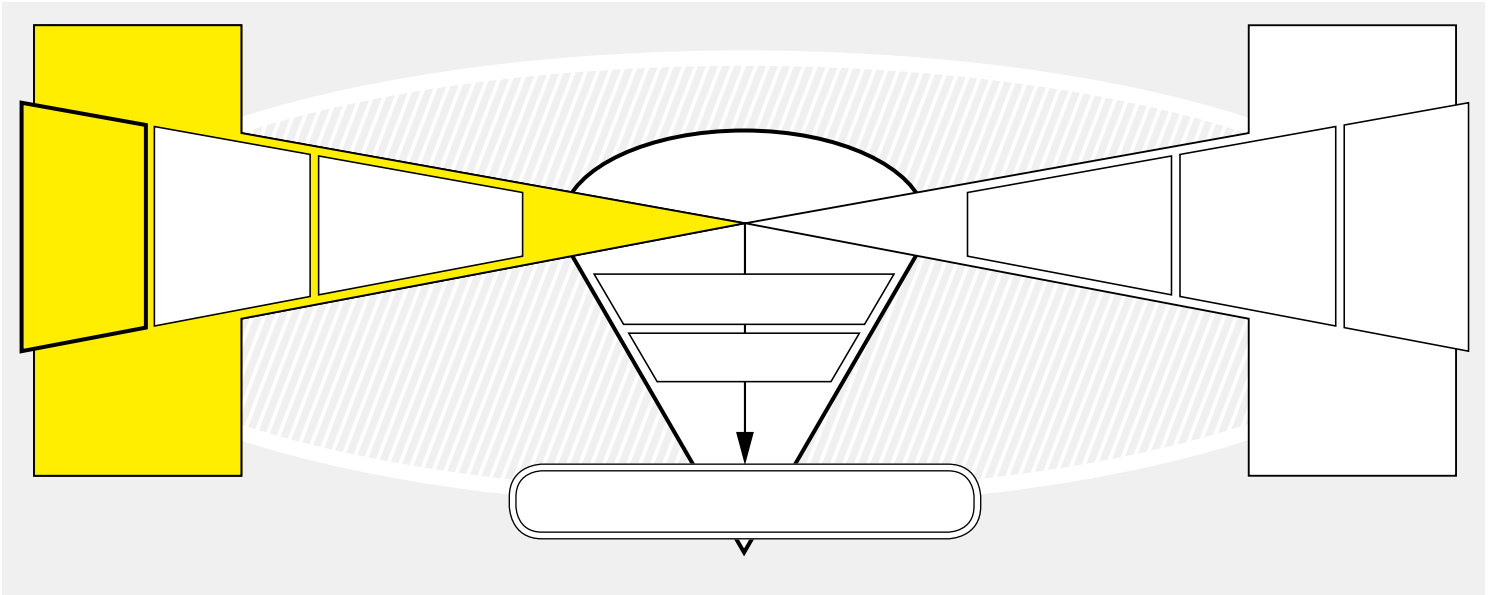
Vervolgens kan de gemeente deze jongeren, als terugkeer naar school geen optie is, ondersteuning bieden bij de begeleiding naar werk of een combinatie van werken en leren.

- Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid past daarnaast de Participatiewet zo aan dat ook de groep jongeren van 23 tot 27 vanaf 2017 door een koppeling van gegevens 'in beeld' kan komen en hulp kan krijgen. Dit is aangekondigd in april 2016. Naar verwachting zal dit wettelijk geregeld zijn per 1 januari 2017 (bestandskoppelingen zullen dan toegestaan zijn voor deze groep); vanaf het tweede kwartaal van 2017 zal het functioneel uitvoerbaar zijn via het Inlichtenbureau.
- Deze jongeren kunnen natuurlijk ook in beeld worden gebracht door gebruik te maken van de expertise en het netwerk van samenwerkingspartners, zoals UWV, leerplicht, RMC's (VSV-coördinatoren), onderwijs en het leerwerkloket. Daarnaast kunnen deze doelgroepen ook op 'informele' wijze in kaart worden gebracht, bijvoorbeeld door contact te zoeken met sportclubs, moskeeën, buurthuizen, etc. Er zijn recentelijk twee relevante pilots gestart. Eén pilot betreft het maken van een sociale kaart waarbij informele organisaties in beeld worden gebracht die kunnen helpen om in contact te komen met jongeren 'buiten beeld'.<sup>6</sup> De andere pilot wordt uitgevoerd met Turkse en Marokkaanse zelforganisaties die vrijwilligers, die een goed bereik hebben onder jongeren, trainen in het leggen van contact met de gemeente.

[2.1 loopt door op volgende pagina]

<sup>6</sup> Zie het nieuwsbericht: <http://www.aanpakjeugdwerkloosheid.nl/actueel/nieuws/2016/09/06/9-gemeenten-doen-mee-aan-pilot-sociale-kaart>.





Het uitvoeren van een goede bestandsanalyse heeft een aantal voordelen:

- Bepalen van de kansen op werk van de doelgroep jongeren.
- Bepalen van de kansen op plaatsingen per sector.
- Onderbouwing van keuzes bij de organisatie van de dienstverlening.
- Toedeling van middelen (personeel).
- Bepalen van de resultaten van de dienstverlening.
- Monitoring en bijsturing.

Het is voor de matching zinvol om het aantal jongeren van de doelgroep op een bepaald moment vast te stellen (zie Format Plan van Aanpak). Om te bepalen welke groepen jongeren moeilijker plaatsbaar zijn is nadere analyse nodig. Een eenvoudige manier om dit te doen is om de stand (aantal jongeren op een bepaald moment) te vergelijken met de uitstroom in een bepaalde periode (bijvoorbeeld een jaar). Door te kijken naar bepaalde achtergrondkenmerken (welke jongeren zaten aan het begin van het jaar in het bestand, en welke jongeren zijn uitgestroomd?) kun je conclusies trekken over welke jongeren gemakkelijker zelfstandig aan het werk komen en welke jongeren baat kunnen hebben bij Matchen op werk. Uiteraard houd je daarbij rekening met de activiteiten die je hebt moeten ontplooiën om de jongeren uit te laten stromen uit de uitkering.

Een waarschuwing is misschien op zijn plaats. Voordat je het weet ben je alleen maar bezig met informatie verzamelen en analyse, zonder tot actie over te gaan. Het is dan ook verstandig om éénmaal een goede analyse te laten doen en dan jaarlijks een korte update te maken. Bij voorkeur moet de analyse worden uitgevoerd door anderen dan de uitvoerende dienstverleners, zodat deze gewoon verder kunnen met alle andere activiteiten. Het één (de uitvoering) moet niet wachten op het ander (de analyse). Voor een goede analyse is een doorlooptijd van twee tot hooguit drie maanden voldoende.

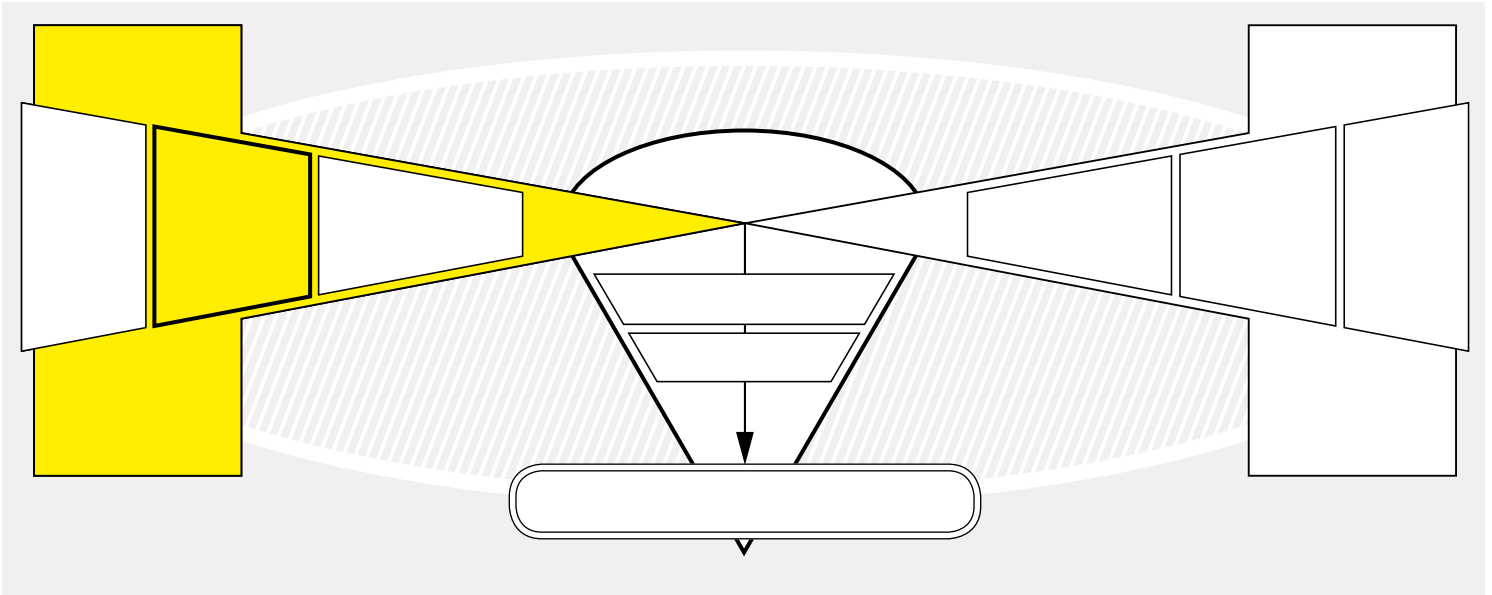
In het format is de middelste kolom bedoeld om aan te geven wat het totaal aantal jongeren in de regio is;

- Tussen de 18 en 27 jaar met een uitkering (WW of bijstand)
- Van 18 tot 23 jaar die geen startkwalificatie hebben, geen opleiding volgen, geen werk hebben en geen uitkering hebben (en dus buiten beeld zijn bij UWV en gemeenten voor ondersteuning naar werk)

In de rechterkolom is vervolgens aan te geven hoeveel jongeren uit bovenstaande groepen geschikt zijn voor Matchen op Werk.

TABEL 1 - Cijfers. BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

DOELGROEP	TOTAAL AANTAL	AANTAL JONGEREN GESCHIKT VOOR MATCHEN OP WERK
Jongeren met een uitkering (WW/bijstand) Eventuele uitsplitsing: Aantal WW Aantal bijstand:		
Jongeren van 18 tot 23 jaar die geen startkwalificatie hebben, geen opleiding volgen, geen werk hebben en geen uitkering hebben (en dus buiten beeld zijn voor ondersteuning naar werk)		



## 2.2 Bereiken en activeren

Om de doelgroep te kunnen bedienen moet deze bereikt en geactiveerd kunnen worden. Het bereiken en activeren van de doelgroep kan niet los worden gezien van de ondersteuning die wordt geboden (zie volgende paragraaf).

Voor het bereiken van de juiste jongeren is samenwerking en overdracht van groot belang. Denk bijvoorbeeld aan:

- Een goede overdracht van het RMC naar de afdeling W&I van de gemeente; dit is van belang voor jongeren zonder startkwalificatie, zonder opleiding, zonder werk en zonder uitkering.
- Een goede overdracht van het UWV naar de afdeling W&I van de gemeente; dit is van belang voor jongeren die uitstromen uit bijvoorbeeld de WW.

Regio's vinden het niet altijd makkelijk om werkzoekenden te motiveren om deel te nemen aan de ondersteuningsactiviteiten die men organiseert. Dit speelt vaak vooral bij jongeren; oudere werkzoekenden komen gemakkelijker op evenementen af. Het rapport "Zichtbaar maar niet in beeld" (2016) geeft een heel aantal tips hoe jongeren die 'buiten beeld' zijn bereikt en geactiveerd kunnen worden.

Er worden ingrediënten benoemd om jongeren te *bereiken*:

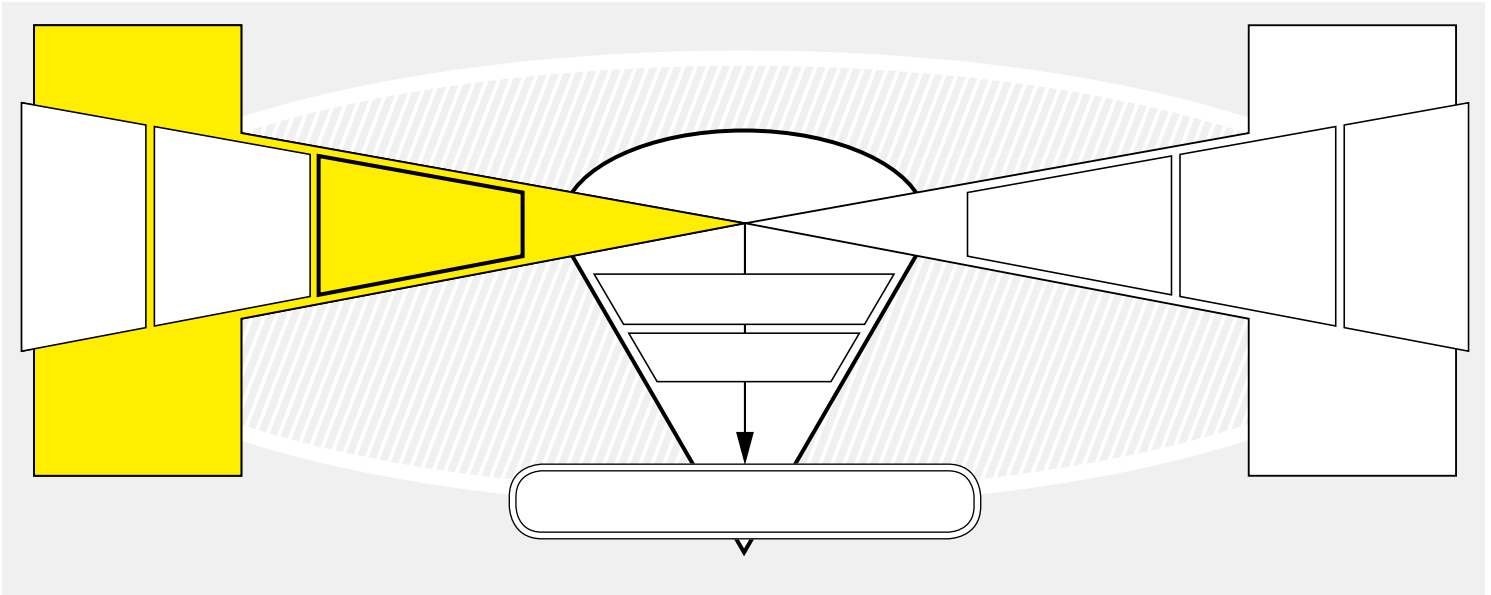
- Werk outreachend.
- Ga naar ontmoetingsplekken op straat, op sportscholen, coffeeshops, moskeeën en kerken, kappers, etc.
- Maak gebruik van de community benadering: gebruik rolmodellen, straatcoaches, peers, etc.
- Zet social media in.
- Maak persoonlijk contact.
- Wees je bewust van je imago: veel jongeren hebben niet direct een positief beeld van het UWV of de gemeente, ze hebben niet het idee dat deze instanties er zijn om hen te helpen.<sup>7</sup>

In het rapport worden ook ingrediënten benoemd om werkzoekende jongeren te *activeren*:

- Leef je in en sluit aan bij hun interesses.
- Laat het verleden het verleden, wees positief en veroordeel niet hun keuzes uit het verleden.
- Maak de jongere medeverantwoordelijk
- Wees duidelijk en bereikbaar en vier successen.
- Maak gebruik van de gemeenschap, zet rolmodellen en peers in.<sup>8</sup>
- Zie voor tips over het bereiken en activeren
- van jongeren ook het volgende rapport van IZI Solutions dat in 2016 zal worden gepubliceerd.<sup>9</sup>

7  
8  
9

Zie: IZI Solutions (2016) Zichtbaar maar niet in beeld, hoofdstuk 4.  
Zie: IZI Solutions (2016) Zichtbaar maar niet in beeld, hoofdstuk 5.  
Zie: IZI Solutions (2016) Do's en don't's voor het bereiken en activeren van jongeren.



## 2.3 Ondersteunen

De basisdienstverlening van gemeenten om jongeren te Matchen op werk begint met een persoonlijk gesprek met de kandidaat. Het gesprek betreft het cv, de mogelijkheden en de wensen van de kandidaat. Inzet van eventuele aanvullende instrumenten komt hierbij aan de orde. Indien de Participatiewet van toepassing is dienen de gemeente en de jongere samen een plan van aanpak op te stellen. De Inspectie SZW constateerde in 2014 en 2015 dat er bij het opstellen van die plannen van aanpak nog veel ruimte is voor verbetering: ze zouden onder andere vaker gezamenlijk met de jongeren opgesteld moeten worden, minder op de verplichtingen van de jongeren gericht moeten zijn en afgestemd moeten zijn op de kenmerken en omstandigheden van de jongeren.<sup>10</sup>

De basisdienstverlening van het UWV bestaat uit digitale dienstverlening met indien noodzakelijk om uitstroom te realiseren ook aanvullende persoonlijke dienstverlening.

Er zijn heel veel manieren om het zoekgedrag van jongeren te verbeteren en hen betere werknemersvaardigheden te leren. Te denken valt bijvoorbeeld aan het maken van een beter CV of het leren voeren van een sollicitatiegesprek. Er is doorgaans ook al een behoorlijk aanbod in de regio van instrumenten, vaak door verschillende partijen ingezet. Het is daarom belangrijk om:

- een goed overzicht te hebben van het beschikbare aanbod aan instrumenten om het aanbod te versterken (en welke partij welke instrumenten inzet)
- goede afwegingen te kunnen maken welk instrument voor welke jongere geschikt is. Het inzetten van een diagnose-instrument kan hierbij helpen.

De rapportage 'Matchen naar werk' bevat een quick scan naar activiteiten die in de arbeidsmarktregio's worden georganiseerd met het oog op het verbeteren van werknemersvaardigheden en zoekgedrag van jongeren.<sup>11</sup> Daarin komen onder andere de volgende categorieën naar voren:

**Persoonlijk begeleidingstraject** op maat richting werk, opleiding of ondernemerschap. In individuele gesprekken ontdekt de jongere wat hij/zij wil en kan. Jongeren worden gecoacht, eventueel gekoppeld aan potentiële werkgevers, doorverwezen naar hulpinstanties of sollicitatietrainingen/workshops. De intensiteit van de trajecten verschilt van één intensieve week, naar één of meerdere keren per week een gesprek of niet-structureel. Meestal wordt de coaching verzorgd door medewerkers van de gemeente, soms door vrijwilligers of studenten.

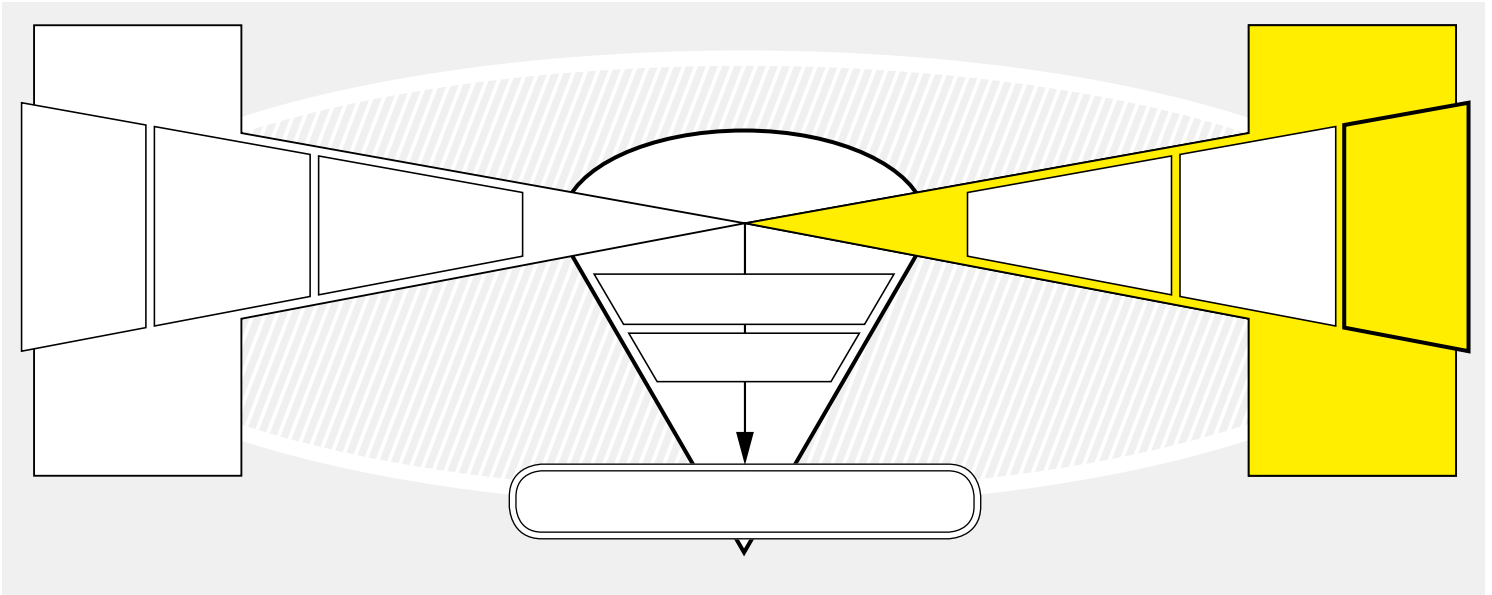
**Trainingen en workshops.** Veelal een combinatie met persoonlijk begeleidingstraject. Het gaat hier met name om sollicitatievaardigheden: CV check, hulp bij het schrijven van een sollicitatiebrief, sollicitatiegesprekken, gebruik van LinkedIn, een elevator pitch geven, netwerkvaardigheden. Trainingen zijn in sommige gemeenten verplicht en vormen soms een onderdeel van een vast traject van enkele weken of maanden. Ook zijn er trainingen op het gebied van werknemersvaardigheden, zoals opkomen voor jezelf, communicatie, flexibiliteit, loopbaancoaching.

**Motivatie.** Er zijn ook enkele activiteiten gericht op het creëren van een positieve grondhouding. Door middel van een sportief (of kunstzinnig) traject worden jongeren gemotiveerd om naar werk te zoeken. Er wordt een verbinding gemaakt tussen fysieke conditie, werknemersvaardigheden en positief gedrag.

**Online activiteiten,** zoals een interactieve carrière game waarbij opdrachten worden uitgevoerd, een vacatureapp, een website met informatie, competentietest, e-coaching.

<sup>10</sup> Zie: Inspectie SZW (2015) Gemeentelijk beleid voor jongeren met een WWB-uitkering; Inspectie SZW (2015) Buitenspel. De uitvoering voor jongeren in de WW of bijstand; Inspectie SZW (2014) Uitvoering van de WWB voor jongeren (18-27 jaar), p. 29

<sup>11</sup> Zie: YAG (2016) Matchen naar Werk. Werknemersvaardigheden en zoekgedrag.



### 3 Vraag: werkgeversdienstverlening

Vragen over werkgeversdienstverlening die aan de orde komen bij de update van het plan van aanpak en het regionaal vormgeven van Matchen op Werk zijn:

- Welke sectoren en beroepsgroepen in onze regio bieden mogelijkheden om werkloze jongeren te Matchen op werk?
- Hoe geven we de marktwerking vorm?
- Welke strategie hanteren we bij het Matchen op werk?
- Zijn er aanvullende instrumenten nodig om werkgevers ertoe te brengen om werkloze jongeren aan te nemen (vraagversterking)?

#### 3.1 Kennen

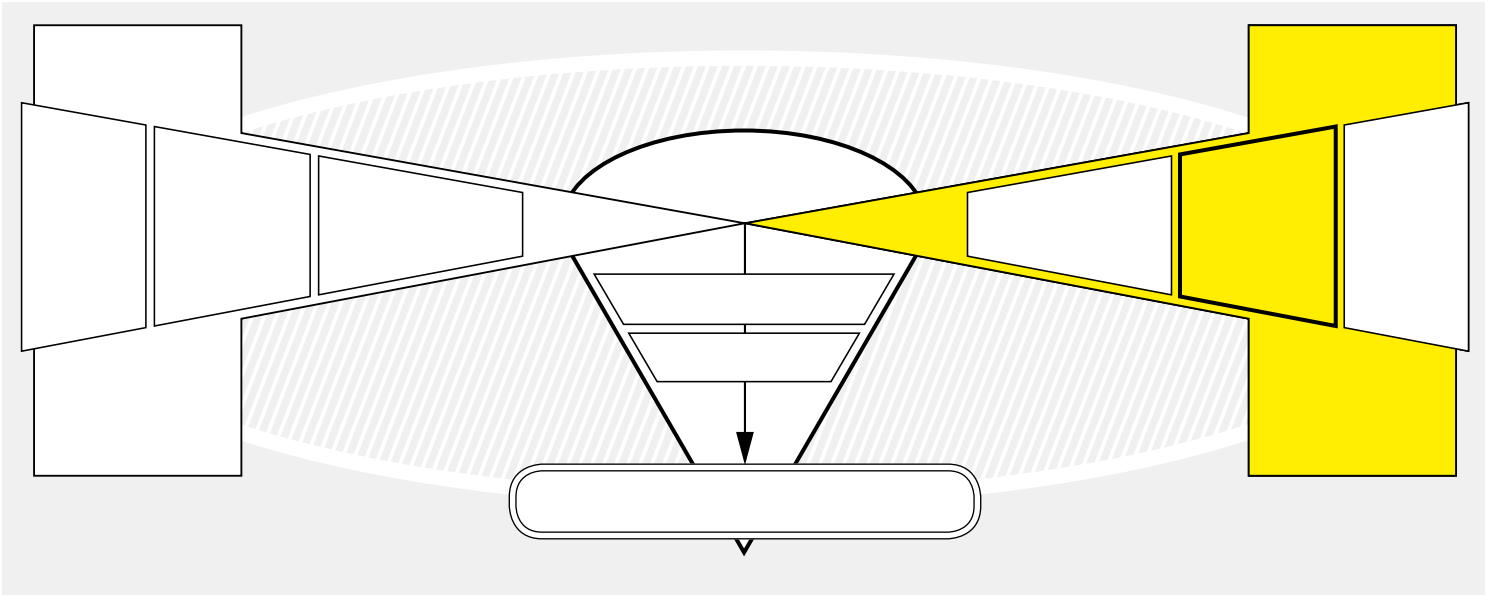
In de werkgeversdienstverlening zullen keuzes gemaakt moeten worden; er kan immers niet met alle werkgevers een gelijke mate van contact worden onderhouden. De volgende overwegingen kunnen daarbij een rol spelen:

- Het MKB vormt in totaliteit een belangrijke klantgroep. Het MKB levert in absolute zin ongeveer driekwart van alle vacatures in Nederland. Het aantal werkgevers in het MKB in de regio is vaak echter zodanig groot dat niet alle werkgevers jaarlijks kunnen worden benaderd. Het is daarom aan te raden keuzes te maken. Zo is het mogelijk met elkaar – als arbeidsmarktregio - af te spreken om samen in elk geval alle grote MKB werkgevers eens per jaar te spreken. Verder is het verstandig met elkaar een aantal sectoren te benoemen waarbij Matchen op werk goede mogelijkheden biedt omdat jongeren daar goed te plaatsen zijn.
- Bedrijven met functies die goed passen op het aanbod van de doelgroep (bijvoorbeeld jongeren) worden intensiever benaderd. Een lijst van kansrijke functies per sector kan worden opgesteld na een inventarisatie van accountmanagers of casemanagers.
- De dienstverlening wordt met name gericht op (zeer) kansrijke sectoren. Deze sectoren kan de regio vastleggen in het format. Op deze sectoren richt de proactieve acquisitie onder werkgevers zich in eerste instantie.

In de update van het plan van aanpak Jeugdwerkloosheid is aan te geven op welke sectoren de regio zich vooral wil richten.

TABEL 2 - Welke sectoren zijn kansrijk voor jongeren?  
BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

SECTOREN/BRANCHES



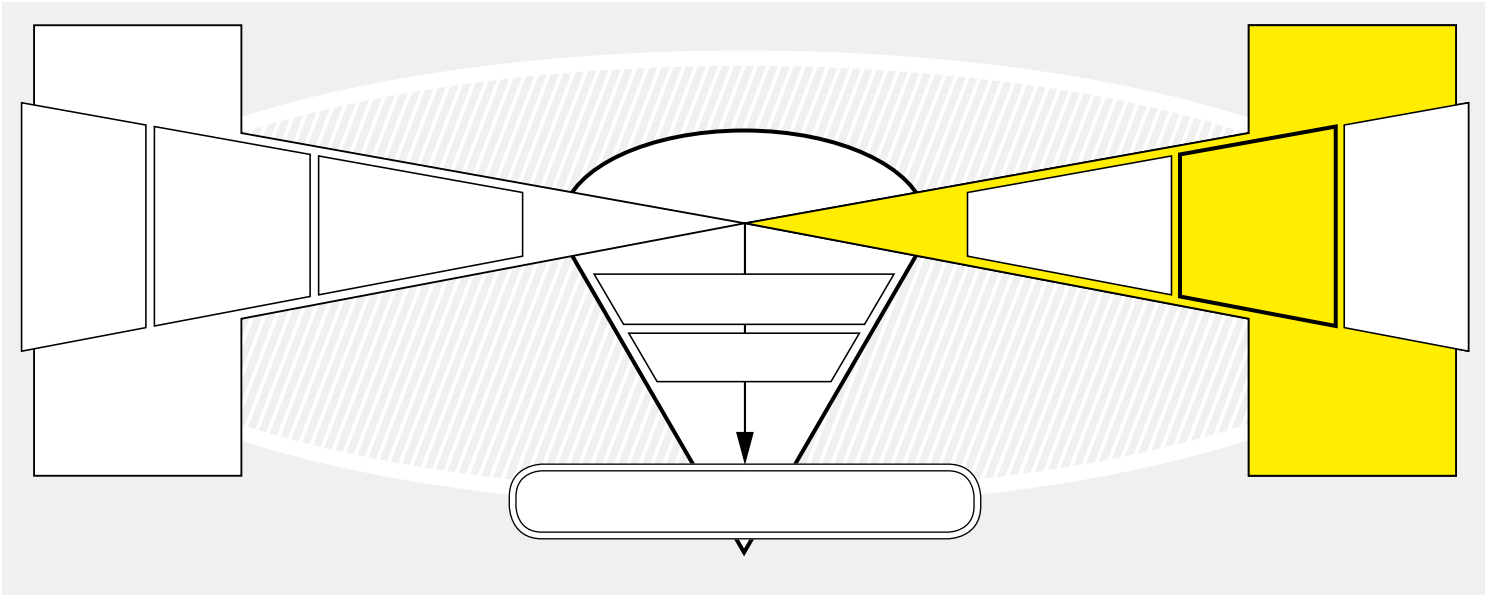
### 3.2 Bereiken en activeren

De marktwerking heeft betrekking op de vraag naar arbeid, dat wil zeggen de vraaggerichte benadering van werkgevers met als doel plaatsingsmogelijkheden te realiseren voor het aanbod.

In ieder geval dient bij een werkgeversnadering aan de volgende aspecten aandacht te zijn besteed:

- De dienstverlening richt zich op vacatures waar door de werkgever al voor wordt geworven én op latente vacatures of latent werk. Dat zijn vacatures waarvoor door de werkgever nog niet wordt geworven. Dit betekent dat met werkgevers in contact wordt getreden om bestaande vacatures en latente vacatures en andere mogelijkheden van plaatsing op te zoeken. Met andere woorden: de vraag wordt breed in kaart gebracht, vanuit een continue relatie met werkgevers.
- Dit gebeurt altijd met de kennis van het aanbod (de jongeren) in het achterhoofd. Vacatures die spontaan worden gemeld en waarvoor door de werkgever ook al op een andere wijze wordt geworven worden alleen behandeld, wanneer er evident plaatsingsmogelijkheden zijn voor uitkeringsgerechtigde jongeren.
- Vacatures die persoonlijk door de werkgever worden gemeld tijdens een bedrijfsbezoek worden intensief behandeld, omdat de kans op plaatsing dan het grootst is. Vacatures die op andere wijze worden gemeld, worden minder intensief behandeld, wat betekent dat wordt doorverwezen naar werk.nl en/of uitzendbureaus, tenzij er evident plaatsingsmogelijkheden zijn voor uitkeringsgerechtigden.
- De acquisitie geschiedt bijvoorbeeld op basis van het SUWI-bedrijvenregister en een volgsysteem. De bedrijven worden actief benaderd, de regio moet hierin zelf een keuze maken wie de benadering doet (UWV, gemeenten of gezamenlijk) gevolgd door bedrijfsbezoeken en intakegesprekken (vastleggen van de baanmogelijkheden). Geïnteresseerde werkgevers kunnen zich ook spontaan melden bij het Werkgeversservicepunt.
- Van zeer groot belang blijft verder het relatiebeheer met werkgevers en het aangaan van relaties met ondernemers: zorg dat je als arbeidsmarktregio goede contacten blijft onderhouden met de werkgevers uit je netwerk, zodat werkgevers spontaan vacatures gaan melden en je een partner wordt van de werkgevers in de regio.

[3.2 loopt door op volgende pagina]



De volgende activiteiten kunnen de werkgeversbenadering ondersteunen:

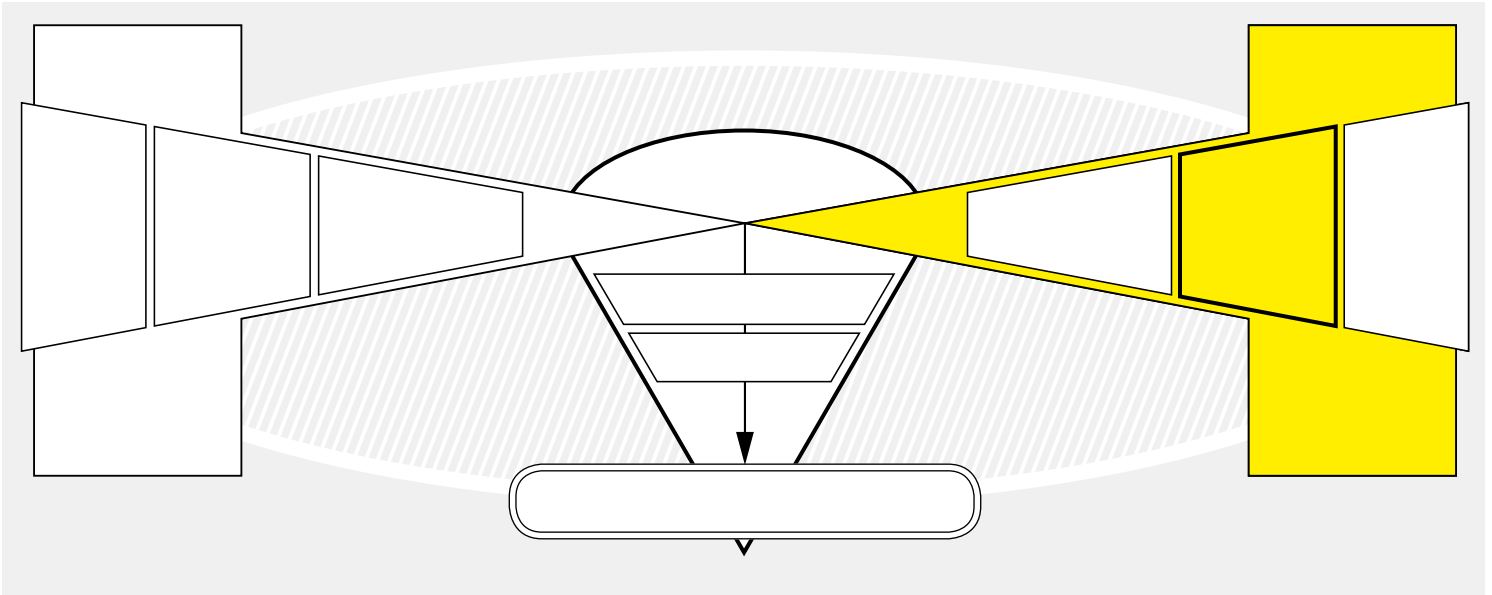
- De inzet van bedrijven als ambassadeur. Deze bedrijven kunnen ook actief worden gebruikt als voorbeeldbedrijven.
- Actieve benadering van brancheverenigingen, ondernemersverenigingen, beroepsverenigingen, netwerkorganisaties, enzovoort. Het doel hiervan is ten eerste bekendheid te geven aan het dienstverleningsconcept. De inzet van sectorspecifieke communicatiemiddelen is hierbij een mogelijkheid (nieuwsbrieven, e.d.). Ten tweede is het doel om aansluiting te vinden bij initiatieven van sectoren, al of niet in het kader van sectorplannen.
- Voor de plaatsing van werkzoekenden kan gebruik worden gemaakt van het vacatureregistratie- en matchingssysteem WBS van UWV. De samenwerking houdt voor een belangrijk deel het uitwisselen van vacatures en managementinformatie.
- Samenwerking met de Dienst Economische Zaken van de verschillende gemeenten om de mogelijkheden van Social Return on Investment (SROI) te benutten.
- Organiseren van en deelnemen aan evenementen in de regio die ofwel direct te gunste zijn van de klanten (bijvoorbeeld banenmarkten), ofwel de bekendheid en de dienstverlening ten goede komen (bijvoorbeeld conferenties).
- Arbeidsmarktcommunicatie gericht op de regionale media, gericht op het vergroten van de bekendheid van de dienstverlening. Een optie is het gebruik maken van goede voorbeelden en deze werkgevers aan het woord laten in de media.
- Actief gebruik maken van de mogelijkheden die de Participatiewet en de banenafpraak bieden aan gemeenten en UWV om binnen te komen bij werkgevers.
- Samenwerking met andere partijen, indien nodig met partijen buiten de arbeidsmarktregio. Werkgevers zijn vaak sectoraal georganiseerd en dit kan de regiogrenzen overstijgen. In grensregio's kan ook gedacht worden aan werkgevers uit het buurland.
- Het Team Aanpak Jeugdwerkloosheid ontwikkelt samen met een aantal regio's een 'communicatie-toolbox' om de bekendheid van het werkgeversservicepunt en hun netwerk met werkgevers te vergroten.

In de update van het plan van aanpak is in onderstaande tabel aan te geven hoe de regio de marktwerking vorm geeft.

TABEL 3 - Is er een marktbeperkingsplan, en worden jongeren apart genoemd? BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

ER IS EEN MARKTBEWERKINGSPLAN	JA/NEE
Welke organisaties hebben dit opgesteld?	Noem de gemeenten uit de regio die meedoen, UWV etc, etc.
Worden jongeren als aparte doelgroep genoemd?	

[3.2 loopt door op volgende pagina]



### Verricht proactieve acquisitie en focus op latente vacatures

In theorie zijn er vier mogelijk strategieën voor werkgeversdienstverlening, die afhangen van of men aanbodgericht danwel vraaggericht werkt en of met gericht is op manifeste danwel latente vacatures.

TABEL 4 – Vraag- of aanbodgerichte benadering BRON: DE BELEIDSONDERZOEKERS EN PANTEIA

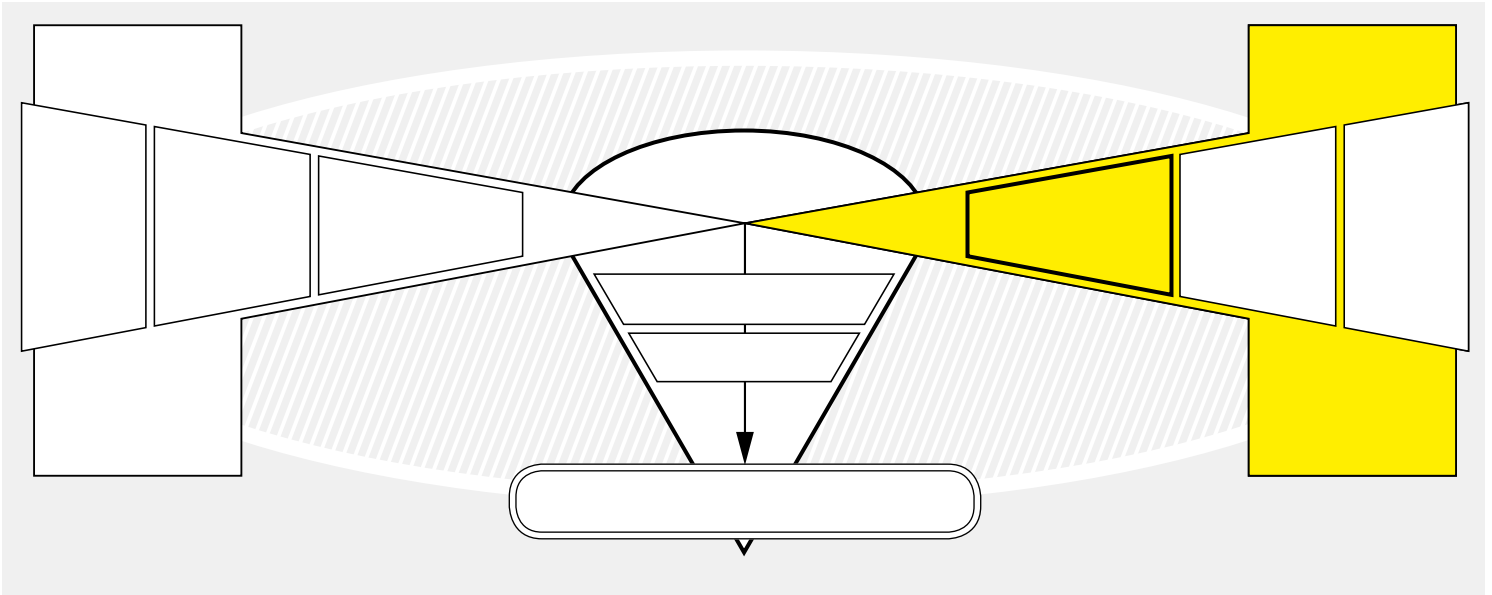
	ER IS NOG GEEN KANDIDAAT JONGEREN IN BEELD (VRAAGGERICHT)	ER IS EEN INDIVIDUELE KANDIDAAT JONGERE IN BEELD (AANBODGERICHT)
Er is een vacature in beeld (manifeste vacature)	Spontaan door werkgevers gemelde vacatures (werk) worden behandeld en vervuld door werving en selectie van jongeren (strategie 1).	Werk wordt gezocht voor een specifieke reeds geselecteerde jongeren (individue), waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande vacatures zoals in werk.nl etc. (strategie 3).
Er is geen vacature in beeld (latente vacature)	Door middel van acquisitie wordt latent aanwezig werk gezocht of worden vacatures gecreëerd waarvoor vervolgens jongeren worden geworven en geselecteerd (strategie 2).	Werk wordt gezocht voor een specifieke reeds geselecteerde jongere (individue), waarbij latent aanwezig werk wordt gezocht of passend wordt gemaakt bij werkgevers door middel van acquisitie (strategie 4).

Alle vier de hierboven genoemde strategieën bieden kansen voor het plaatsen van jongeren. Er zijn echter verschillende argumenten aan te dragen waarom het effectiever en efficiënter is om zich primair te richten op latente vacatures. Wat leidt tot meer succes: 260 maal solliciteren op vacatures die op het internet zijn te vinden of 26 maal open solliciteren of via het netwerk solliciteren? Ongeveer 30-40 procent van de vacatures wordt vervuld, zonder dat er door de werkgever actief is geworven. Dat betekent dat de openstaande vacatures een groot deel van de baankansen niet weergeven. Baankansen zijn latent aanwezig; als je er actief achteraan gaat en als je goed contact hebt met werkgevers, dan heb je kans deze te vinden. Als werkloze jongere heb je dan een licht concurrentievoordeel ten opzichte van andere werkzoekenden zoals schoolverlaters en werkzoekenden met een baan, wanneer je de enige bent die op een bepaald moment solliciteert. Intermediairs hebben bij proactieve acquisitie van latente vacatures een grotere kans op een succesvolle

bemiddeling. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers zelf voornamelijk moeilijk vervulbare vacatures melden bij het UWV. En de kans op vervulling van een vacature door de gemeente is substantieel hoger bij vacatures waarvoor door de werkgever ten tijde van de intake van de vacatures nog niet op andere wijze wordt geworven.

Proactieve acquisitie van latente vacatures biedt ook meer mogelijkheden voor jobcarving.<sup>12</sup> Sowieso is de kans op een goede match groter, omdat je op zoek gaat naar een functie en werkgever die passen bij het aanbod. Werkgevers zijn eerder gecharmeerd van de spontane belangstelling, dan ongeïnteresseerde belangstelling zoals dreigt bij grote stromen sollicitaties op vacatures. Bovendien bespaart het wervingskosten. Deze proactieve aanpak past in een trend, waarbij vaste arbeidsplaatsen verdwijnen en een contract meer afhankelijk is van de persoon die zich aandient. Kortom, voldoende argumenten om in te zetten op netwerken en open sollicitaties.

<sup>12</sup> Job carving is een vorm van functiedifferentiatie: het herschikken van taken verantwoordelijkheden in nieuwe en/of vernieuwde functies. Het gaat dus om het afsplitsen van twee of meer nieuwe functies uit één bestaande functie. Zie voor meer informatie: <http://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/jobcarving-banenaafspraak>.



### 3.3 Ondersteunen

De vraag is: wat kan er worden geboden aan werkgevers? Uitgaande van in principe bemiddelbare maar niet gemakkelijk plaatsbare jongeren moet vooral worden gewerkt volgens principes van verleiding en overredingskracht. De meerwaarde die de overheid kan bieden is de inzet van algemene en specifieke vormen van dienstverlening. Een additioneel pluspunt van publieke bemiddelaars is dat de kosten voor de werkgever laag zijn; dit is een concurrentievoordeel ten opzichte van private bemiddelaars die zich op vergelijkbare doelgroepen richten.

Er is een aantal specifieke instrumenten beschikbaar die het voor werkgevers aantrekkelijk kunnen maken

**Proefplaatsing:** werken met behoud van uitkering. Er moet wel de intentie zijn om betaald werk aan te bieden. Middels een begeleidingsplan wordt de voortgang gemonitord. De proefperiode is maximaal drie maanden. In overleg kan een éénmalige verlenging worden toegekend.

**De no-risk polis:** de werkgever wordt gevrijwaard van financiële risico's die optreden wanneer de werknemer ziek uitvalt. Deze kan worden ingezet indien de werkzoekende niet in staat is 100 procent van het wettelijk minimumloon te verdienen (alle jongeren die zijn opgenomen in het doelgroepenregister) of waar een hoog ziekteverzuim verwacht kan worden.

om werkloze jongeren in dienst te nemen. Sommige instrumenten worden aangeboden door het UWV, sommige door de gemeente of in diens plaats het SW-bedrijf. Het is belangrijk dat het aanbod voor werkgevers op elkaar is afgestemd, zodat concurrentie tussen groepen werkzoekenden zoveel mogelijk wordt vermeden en het voor werkgevers overzichtelijk en uitvoerbaar blijft. Enkele voorbeelden van beschikbare instrumenten:

**De werkgevercheque:** financiële ondersteuning indien een werkzoekende vanuit de Participatiewet in dienst wordt genomen.

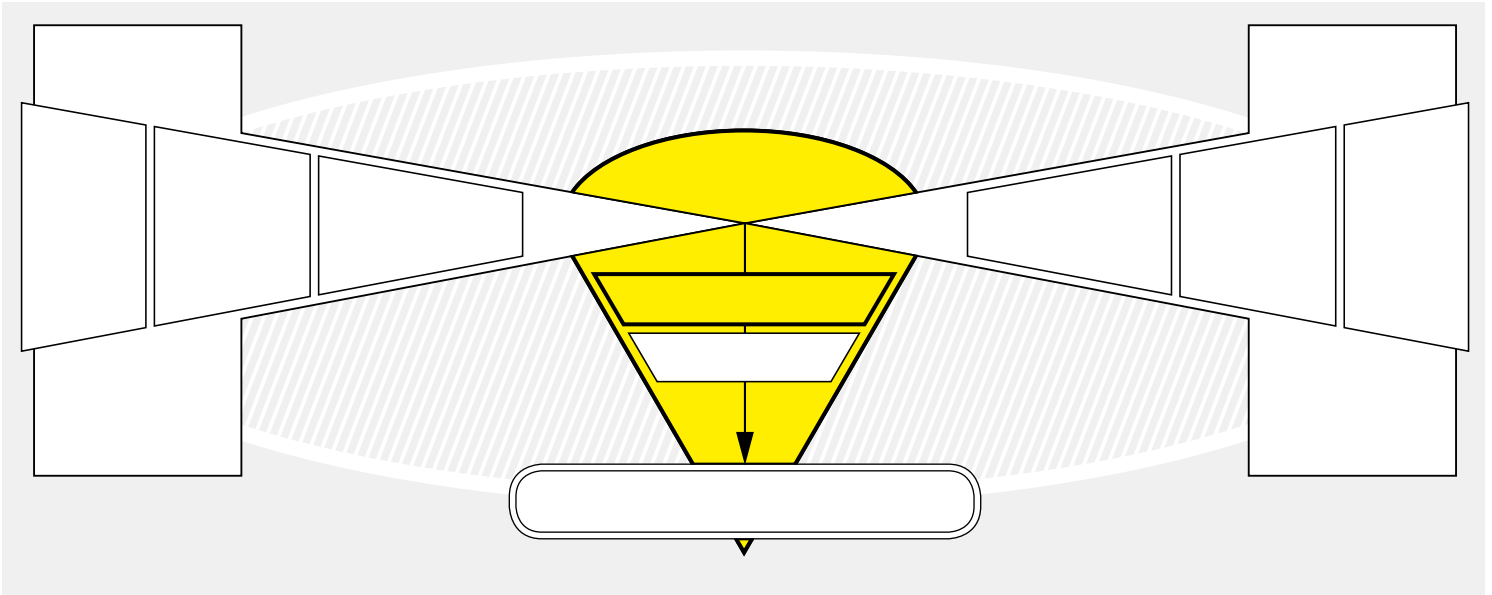
**De leerwerkcheque,** voor jongeren onder de 27 jaar: biedt jonge werkzoekenden een kans op ervaring in het bedrijfsleven en een bedrijf een extra kracht voor zes maanden.

Een overzicht van beschikbare instrumenten vanuit 'Leren en werken' is [hier](#) te vinden.<sup>13</sup> Op de website 'Samen voor de klant' staat [meer](#) informatie over het vormgeven van een werkgeversdienstverlening.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> [https://www.lerenenwerken.nl/ik-ben-werkgever/subsidies-en-fiscale-voordelen?utm\\_content=buffer27fb5&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.lerenenwerken.nl/ik-ben-werkgever/subsidies-en-fiscale-voordelen?utm_content=buffer27fb5&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)

<sup>14</sup> <http://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolkit>





## 4 Match

Matchen op werk draait uiteindelijk om de match. Deze bestaat uit twee componenten: de voorselectie en de introductie van de werkzoekende bij de werkgever. Deze componenten gaan we in dit hoofdstuk langs. De volgende specifieke vragen komen daarbij aan de orde:

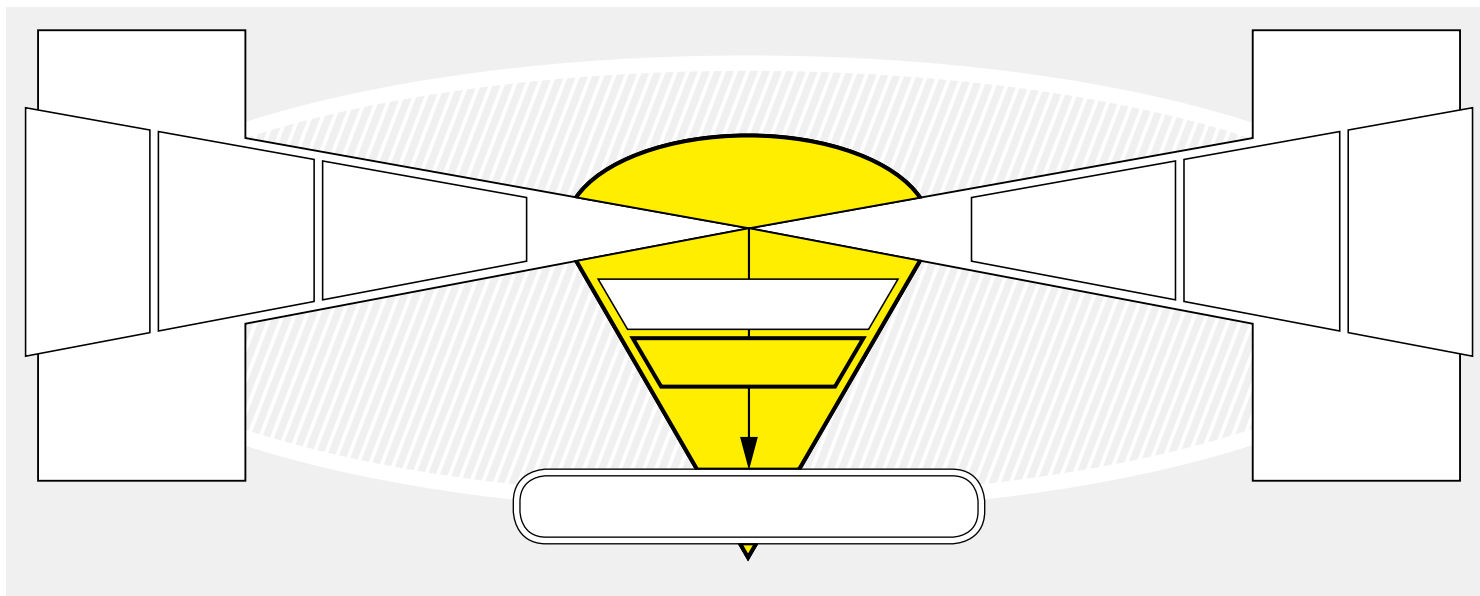
- Wat is een goede match? Welke werknemer moet aan welke werkgever worden gekoppeld?
- Wie maken de match? Welke ondersteuning hebben ze daarbij nodig?

### 4.1 Voorselectie

Het maken van de match komt aan bod wanneer er in principe kandidaten én vacatures in beeld zijn. De vraag is: welke kandidaten worden aan de werkgever voorgesteld? Bij de voorselectie is altijd óf de vraag, óf het aanbod leidend. In het eerste geval is er een vacature en wordt er gekeken welke kandidaat of kandidaten daar het beste voorgesteld zouden kunnen worden. In het tweede geval is er een specifieke kandidaat en wordt er gekeken op welke vacature deze het beste bemiddeld zou kunnen worden.

Het maken van deze voorselectie vergt kennis van zowel vraag als aanbod. Daarbij gaat het erom goed inzicht te hebben in de competenties waar de werkgever naar op zoek is en waar de kandidaat over beschikt. Maar het maken van een goede voorselectie vraagt meer dan dat; het vraagt ook een inzicht in de wensen, attitudes, persoonlijkheid van beide partijen en het maken van een 'menselijke' inschatting of het de juiste persoon op de juiste plek zou zijn.

Het is daarom het meest effectief als één persoon zowel de werkgever als de werkzoekende goed kent. Sommige gemeenten hebben de bemiddeling van kandidaten en het contact met werkgevers losgekoppeld en bij verschillende mensen belegd (klantmanagers voor het contact met de jongeren en accountmanagers voor het contact met de werkgevers). Uitzendbureaus beleggen deze twee taken altijd bij dezelfde persoon: de intercedent. In principe is dat ook het meest effectief, gezien vanuit de match. Het maken van een goede match vereist immers kennis van zowel de kandidaat als de werkgever en diens functie.



## 4.2 Introductie

Wanneer de voorselectie is gemaakt kan de kandidaat, of kunnen de kandidaten, geïntroduceerd worden bij de werkgever. Deze introductie is een essentieel element van Matchen op werk. Wanneer de bemiddelaar namelijk een goede relatie heeft met de werkgever en diens vertrouwen geniet dan verhoogt de persoonlijke introductie door de bemiddelaar de kans dat de kandidaat gunstig wordt ontvangen.

De effectiviteit van de persoonlijke introductie is hoger wanneer:

- er sprake is van een persoonlijk contact tussen werkgever en het UWV of de gemeenten
- de werkgever en de bemiddelaar meermaals contact hebben (bij de intake en/of om mee te beslissen over de werving en selectie van specifieke kandidaten)
- de werkgever actief wordt betrokken bij de werving en selectie
- er sprake is van persoonlijke werving en selectie van kandidaten door de bemiddelaar
- de intaker/accountmanager van de vacature dezelfde persoon is als de bemiddelaar
- het ervaringsniveau van de bemiddelaar hoger is.

Het is niet zo dat alle bemiddelingsactiviteiten persoonlijk moeten gebeuren; de aanpak dient gedifferentieerd te zijn naar type werkgever, type vacature en werkzoekende. Digitale dienstverlening kan aangevuld worden met persoonlijke dienstverlening. De introductie zelf kan ook op verschillende manier geschieden: face-to-face (bemiddelaar en kandidaat gaan samen op bezoek bij werkgever), telefonisch (bemiddelaar introduceert de kandidaat

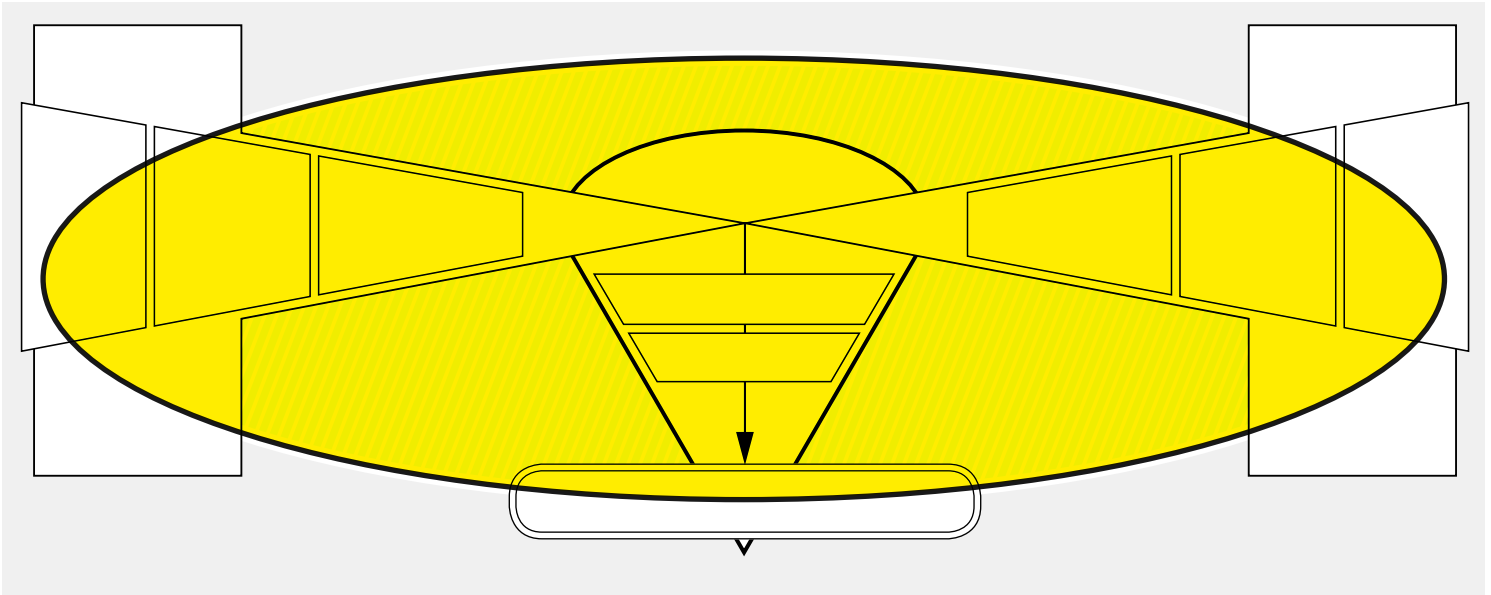
telefonisch, waarna de kandidaat persoonlijk langs gaat voor een kennismaking) of digitaal (bemiddelaar stuurt een mail met daarin een voorstel van één of meerdere kandidaten; de werkgever kan hieruit kiezen of kan ze uitnodigen voor een gesprek). Een goede bemiddelaar zal aan kunnen voelen welke methode het beste werkt bij de werkgever en zal dit gevoel ook toetsen bij de werkgever.

Een arbeidsextensieve aanpak is hierbij overigens niet altijd efficiënt: het automatisch zonder selectie doorsturen van grote hoeveelheden kandidaten naar een werkgever is voor een werkgever niet efficiënt en kan een negatieve uitwerking hebben op de relatie van de bemiddelaar met de werkgever (bron: Peter Donker van Heel, in: Loopbaanvisie).

Een groot voordeel van persoonlijke introductie van kandidaten bij werkgevers is dat negatieve beeldvorming, die voor sommige kandidaten belemmerend kan werken bij het vinden van werk, kan worden overbrugd. Door het vertrouwen dat een bemiddelaar geniet is een werkgever minder geneigd om te kijken naar groepskenmerken en gaat hij af op de inschatting van de bemiddelaar. Aandachtspunt is dan natuurlijk wel dat de bemiddelaar zelf zich niet laat leiden door negatieve beeldvorming.<sup>15</sup>

Naast de warme introductie kan ook kennismaking tussen jongere en werkgever behulpzaam zijn bij het overbruggen van negatieve beeldvorming. Eind september komt hierover een handreiking uit die in opdracht van Team Aanpak Jeugdwerkloosheid wordt gemaakt.

<sup>15</sup> Zie het onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW naar het overbruggen van negatieve beeldvorming: <https://www.aanpakjeugdwerkloosheid.nl/actueel/nieuws/2016/06/02/persoonlijke-kennismaking-om-negatieve-beeldvorming-te-overbruggen>.



## 5 Samenwerking in de regio

Voor alle componenten van Matchen op werk – het kennen, bereiken en activeren en ondersteunen van het aanbod, het kennen, bereiken en activeren en ondersteunen van de vraag en het maken van match – zal moeten worden samengewerkt met verschillende partijen in de regio. Een effectieve samenwerking bepaalt voor een groot gedeelte de effectiviteit van Matchen op werk.

De volgende vragen komen in dit hoofdstuk aan de orde:

- Met welke partijen moet worden samengewerkt om Matchen op werk tot een succes te maken? Op welke onderdelen van Matchen op werk moet die samenwerking betrekking hebben?
- Van welke structuren kan gebruik worden gemaakt?
- Welke partijen zijn nog niet aangesloten en welke structuren worden nog niet optimaal benut?

### 5.1 Gemeenten en UWV

Voor de Aanpak Jeugdwerkloosheid werken UWV en gemeenten samen. De gemeenten hebben voor de aanpak Jeugdwerkloosheid middelen gekregen van het ministerie van SZW, ook UWV heeft middelen gekregen en deze ingezet om per arbeidsmarktregio gemiddeld één fte beschikbaar te hebben bij ieder regionaal Werkgeversservicepunt. De adviseurs van het Werkgeversservicepunt maken voorselecties van WW-jongeren, matchen WW-jongeren op vacatures en bieden hen actief aan werkgevers aan.

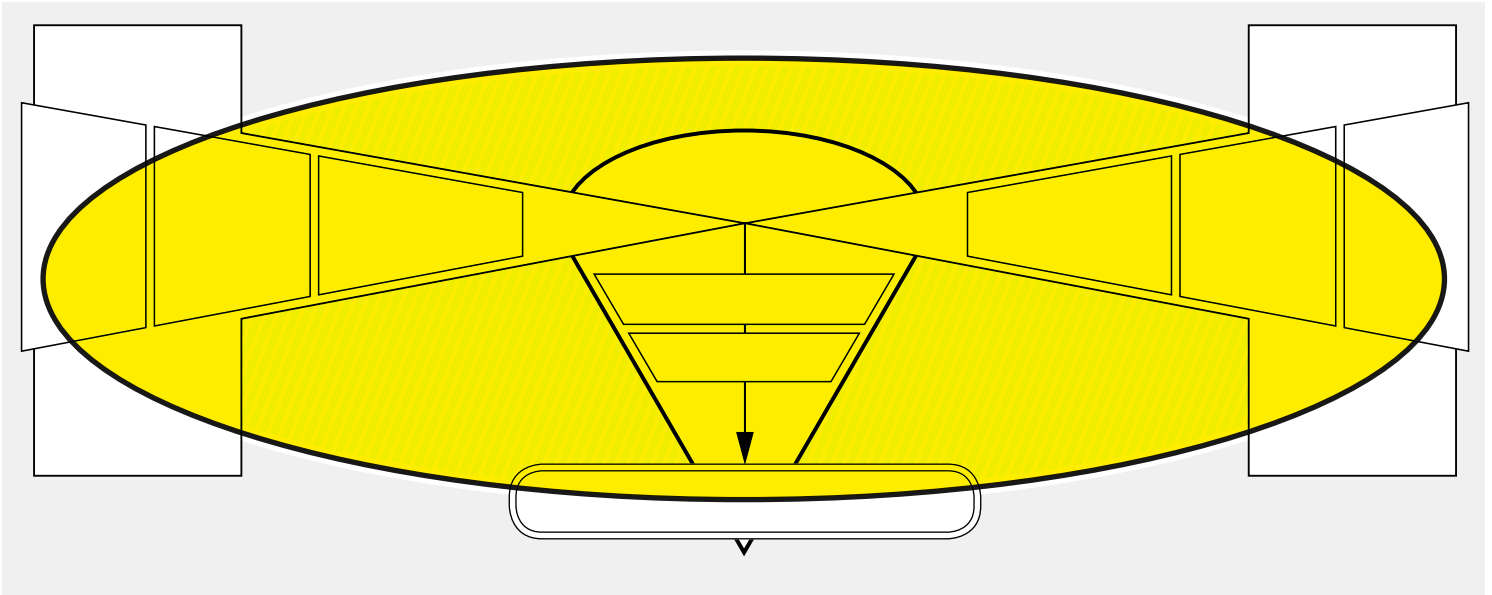
De monitor Matchen op werk heeft laten zien dat de coördinatie vanuit de centrumgemeente vaak nog wel lastig is. Bestuurlijk is er niet altijd prioriteit gelegd bij de jongeren. Bovendien kennen de partijen elkaar niet in alle regio's voldoende.

Ook UWV en gemeenten werken niet in alle regio's even goed samen. Samenwerking tussen UWV kan zich toespitsen op zowel vraag, aanbod als op het maken van de match daartussen. Op basis van de Wet Suwi dient er te worden samengewerkt op ten minste drie thema's:

- regionaal arbeidsmarktbeleid
- werkgeversdienstverlening
- registratie van werkzoekenden en vacatures<sup>16</sup>

[5.1 loopt door op volgende pagina]

<sup>16</sup> Marjolein Sax en Peter Donker van Heel, De uitgestoken hand. Evaluatie van de samenwerking van UWV en gemeenten op het gebied van werk en inkomen 2012-2014 (Panteia, 2015).



De mate van samenwerking verschilt per regio en per gemeente. Op het gebied van werkgeversdienstverlening kunnen drie niveaus van intensiteit van samenwerking worden onderscheiden<sup>17</sup>:

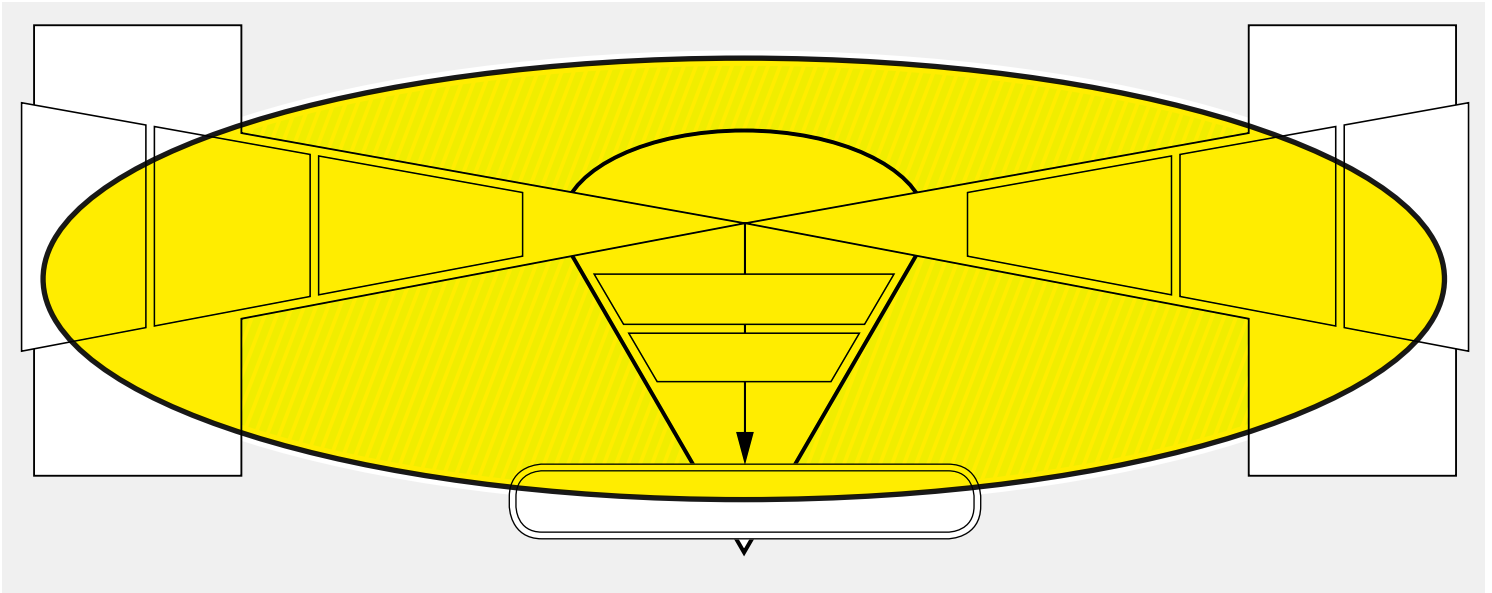
**Maximale regionale samenwerking:** in deze variant hebben alle gemeenten in de arbeidsmarktregio en UWV elkaar gevonden en wordt er op zowel strategisch als tactisch en operationeel niveau samengewerkt. Men werkt op basis van een gezamenlijk vastgestelde regionale arbeidsmarktagenda en een daarop gebaseerd marktwerkingsplan. In deze variant wordt de werkgeversdienstverlening vanuit één merknaam, met één gezicht uitgevoerd, waardoor werkgevers altijd met één regionaal aanspreekpunt te maken hebben.

**Minimale vereiste samenwerking:** in de derde variant is minder sprake van gezamenlijke beleidsvorming en meer sprake van onderlinge afstemming. Men voldoet aan de wettelijke taak van samenwerking door gezamenlijk een arbeidsmarktagenda vorm te geven en de marktwerkingsplannen worden onderling afgestemd. De betrokken partijen werken echter vanuit hun eigen merknaam naar de markt en mogen de uitvoering op diverse manieren vormgeven. Men is wel op de hoogte van elkaars dienstpakket en deelt informatie met elkaar.

**Regionale samenwerking:** in deze variant bestaan ook gezamenlijke arbeidsmarktagenda's en marktwerkingsplannen, die in afstemming vormgegeven worden. Er wordt hierin wel enige ruimte gehouden voor 'couleur locale' in de uitvoering, die plaatsvindt in aparte gemeentelijke teams op subregionaal niveau. In principe is er nog steeds één werkgeversservicepunt, maar er kan gebruikgemaakt worden van subregionale aanduidingen of merknamen. Het principe van één aanspreekpunt wordt hoog gehouden, maar in de vraagafhandeling kan een werkgever wel met meerdere aanspreekpunten te maken krijgen.

De gehanteerde mate en vorm van samenwerking moet passen bij de regio. Sommige regio's werken aan gezamenlijke werkgeversdienstverlening, hebben een jongerenloket en daar deelt men bijvoorbeeld ook de klanten(werkgevers en werkzoekenden). Dit is volgens deze gemeenten de ideale situatie. Bij andere regio's werken beide organisaties vanuit de eigen bestanden en is er relatief weinig overleg tussen gemeenten en UWV. De mogelijkheid bestaat dan dat zowel gemeenten als UWV contact opzoeken met dezelfde werkgevers; het is waarschijnlijk efficiënter hier gezamenlijk goede afspraken over te maken zodat werkgevers niet dubbel worden benaderd vanuit de overheid.

<sup>17</sup> Programmaraad, Divosa, VNG en UWV (2012). Samenwerking werkgeversdienstverlening gemeenten en UWV: ontwikkelvarianten en afwegingen.



## 5.2 Overige samenwerkingspartners

De optimale inrichting zou een netwerk van relevante partijen zijn dat tot doel heeft jongeren en duurzaam naar werk te bemiddelen, met gebruik van elkaars expertise en een stevige coördinerende rol van de centrumgemeente.

De samenwerking kan betrekking hebben op zowel aanbod, vraag en match. Op al deze terreinen zijn gemeenten en UWV natuurlijke samenwerkingspartners.

Samenwerking tussen UWV en gemeenten in de regio is essentieel. De middelen die het ministerie beschikbaar stelt voor Matchen op werk zijn daarom toegevoegd aan UWV en centrumgemeente. Partijen in de regio zijn vervolgens aan zet om samen vorm te geven aan het plan van aanpak.

Andere potentiële samenwerkingspartners zijn (ingedeeld naar aanbod, vraag en match):

- Mogelijke samenwerkingspartners gericht op ontsluiten en bereiken van het aanbod (werkloze jongeren) zijn ROC's, andere onderwijsinstellingen, SBB, jongerenloketten, leerwerkloketten, SW-bedrijven, sportclubs, buurthuizen, RMC's, etc.
- Mogelijke samenwerkingspartners gericht op ontsluiten en bereiken van de vraag (arbeidsplaatsen) zijn sectoraal georganiseerde werkgevers, lokale ondernemersverenigingen, uitzendbureaus, SBB, SW-bedrijven en de afdeling economische zaken van de gemeente.
- Mogelijke samenwerkingspartners gericht op het tot stand brengen van de match zijn uitzendbureaus en SW-bedrijven. Er is een pilot<sup>18</sup> gestart om de samenwerking tussen arbeidsmarktregio's en uitzendbureaus te verbeteren. Daartoe stelt de Stichting Opleiding & Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) scholingsvouchers beschikbaar zodat jongeren zonder startkwalificatie een opleiding of cursus kunnen volgen en worden gematcht op werk door uitzendbureaus.

Het doel is niet om zoveel mogelijk samenwerkingspartners te verzamelen. Het doel is om het aanbod dat er is te coördineren en de kennis en expertise goed te benutten. Welke samenwerkingspartners momenteel nog missen in het netwerk hangt daarom af van de situatie in de regio. Waarmee kan de meeste winst behaald worden? Met het ophalen van extra arbeidsplaatsen (er zijn jongeren in beeld, zij kunnen werken, maar er zijn geen werkgevers met arbeidsplaatsen)? Of met het bereiken van goede kandidaten (er zijn op zich wel arbeidsplaatsen maar het lukt niet om de juiste jongere te vinden)? Of zijn zowel jongere als arbeidsplaats in beeld maar ontbreekt het aan capaciteit om de match te maken? Deze analyse bepaalt met welke stakeholder de samenwerking moet worden versterkt.

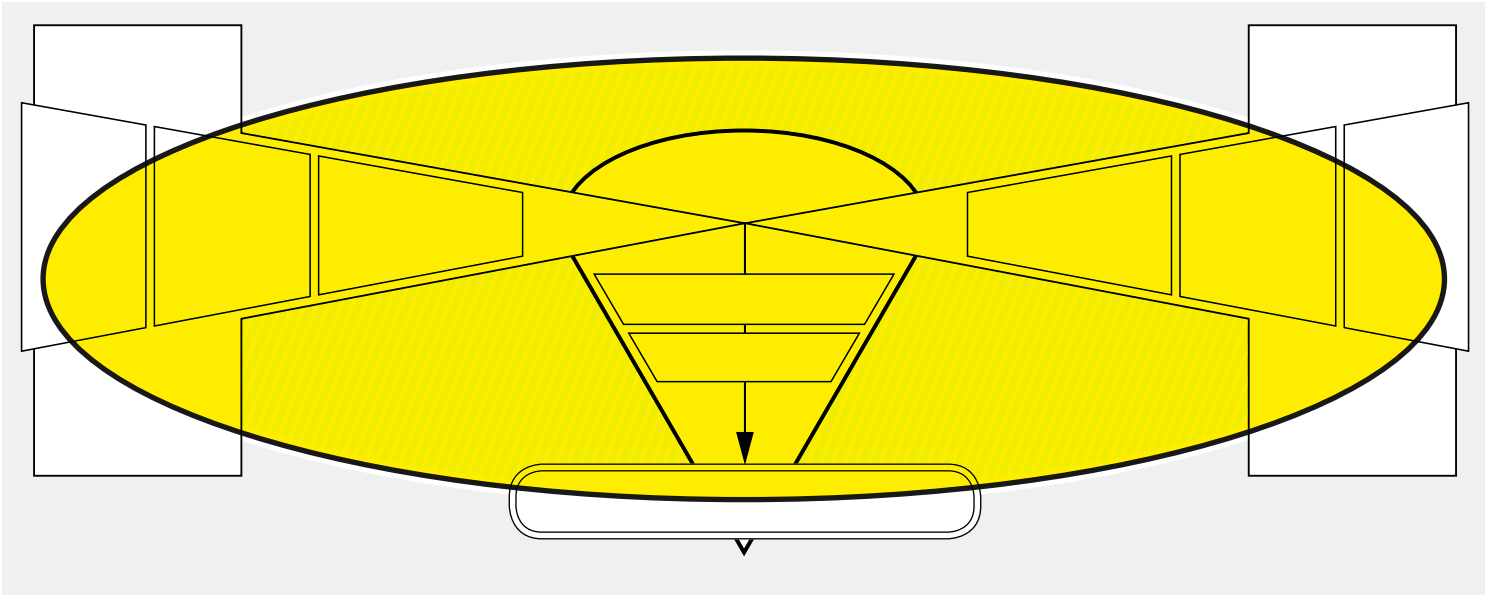
Het resultaat van deze analyse is vast te leggen in de update van het plan van aanpak in onderstaande tabel.

TABEL 5 - Met welke partners is nog onvoldoende samenwerking?  
BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

STAKEHOLDER	REGIONALE ACTIE	ONDER-STEUNINGS-BEHOEFTTE

[5.2 loopt door op volgende pagina]

18 <https://www.aanpakjeugdwerkloosheid.nl/actueel/nieuws/2016/08/04/scholingsvoucher-stoof-voor-jongeren-zonder-diploma>



### Samenwerkingsstructuur

Hoe ziet de samenwerkingsstructuur eruit? Van belang is in de eerste plaats de keuze voor samenwerkingspartners (zie de vorige pagina voor de verschillende samenwerkingspartners waaraan te denken valt). De volgende vragen zijn van belang bij de invulling van de samenwerkingsstructuur; het gezamenlijk bespreken en invullen hiervan door alle betrokken partijen geeft zicht op de kansen en knelpunten die er in de regio leven:

- Hoe is de relatie met het Werkbedrijf, werkgeversservicepunt en een eventueel aanwezig jongerenloket of leerwerkloket?
- In hoeverre is de samenwerking complementair, dan wel integraal?<sup>19</sup>
- Wie is de voorzitter? Is sprake van een roulerend voorzitterschap? De voorzitter is verantwoordelijk voor het overleg (planning, uitnodigingen, agenda, leiden van het overleg, de notulen), maar kan onderdelen uiteraard delegeren;
- Wie zijn de verantwoordelijke contactpersonen bij de verschillende organisaties, met mandaat van het bestuur tot het maken van bindende afspraken richting uitvoering, die deelnemen aan het overleg?
- Op welke manier en hoe vaak wordt de onderlinge samenwerking geëvalueerd?

Veelal kan worden voortgebouwd op bestaande structuren, zoals bijvoorbeeld het werkgeversservicepunt. Ook kan worden overwogen om een gezamenlijk loket te voeren, bijvoorbeeld in de vorm van een jongerenloket of een leerwerkloket. De samenwerking kan, wanneer alle partijen daar prijs op stellen, geformaliseerd worden in een samenwerkingsovereenkomst.

Soms staat een regio aan het begin van de samenwerkingsrelatie. Dat is het goed om eerst energie te steken in de gezamenlijke belangen en te proberen een regionale collectieve ambitie te formuleren. Welke ambities delen de potentiële samenwerkingspartijen, welke hindernissen moeten worden overbrugd en waar zijn alle partijen het samen wel en niet over eens?

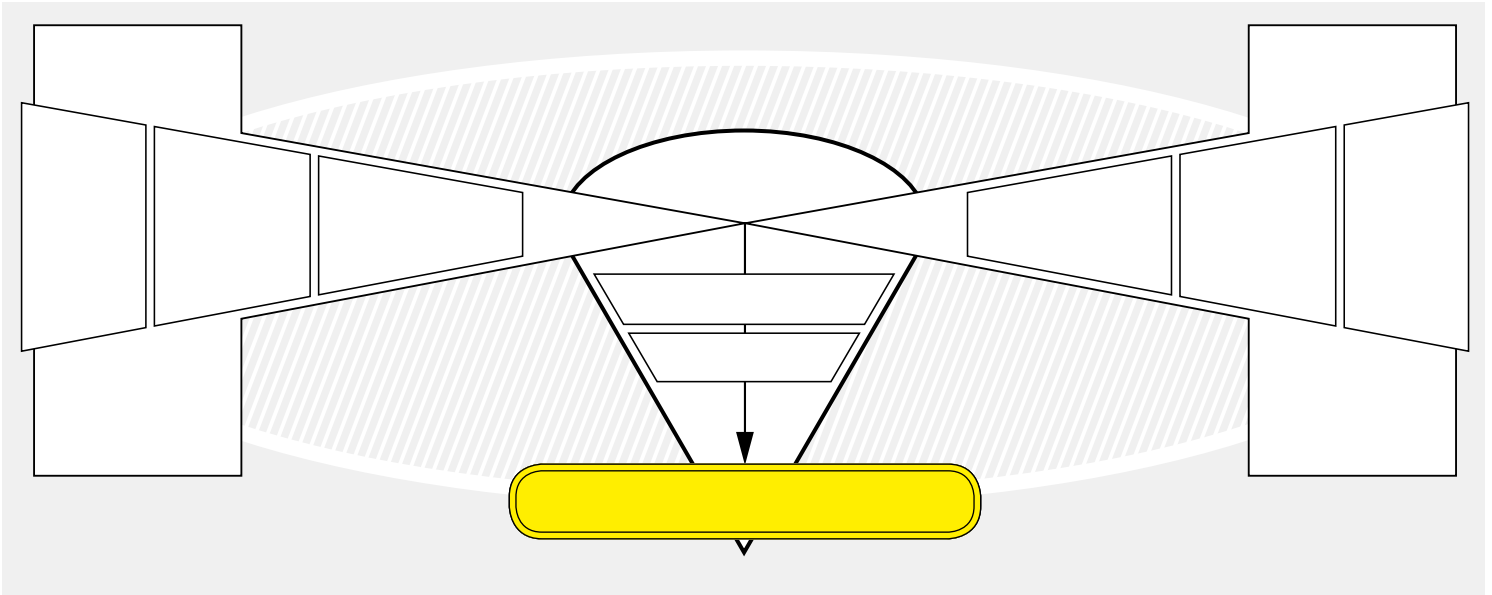
TABEL 6 - Van welke structuren wordt nog onvoldoende gebruik gemaakt? BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

JONGEREN MET EEN UITKERING	
Jongeren van 18 tot 23 jaar die geen startkwalificatie hebben, geen opleiding volgen, geen werk hebben en geen uitkering hebben (en dus buiten beeld zijn voor ondersteuning naar werk)	

### Organisatie

Een projectleider jeugdwerkloosheid die vrij is gemaakt om partijen te verbinden en hier dus voldoende tijd voor heeft blijkt in de praktijk vaak goede resultaten te halen in het verbinden van de verschillende organisaties. Goede contacten tussen de samenwerkingspartners onderling en goed op de hoogte te zijn van elkaars activiteiten verbetert het denken als 'één arbeidsmarktregio' in plaats van als losse gemeenten en UWV.

<sup>19</sup> Complementaire samenwerking betekent dat de partijen in principe hun eigen dienstverlening bieden, daarbij elkaar op de hoogte houden en hun best doen om elkaar niet te beconcurreren maar in hun dienstverlening juist aan te sluiten op elkaar. Integrale samenwerking betekent dat men gezamenlijk als één dienstverlener optrekt.



## 6 Plaatsingen: een regionale ambitie

Het doel van Matchen op werk is uiteindelijk het realiseren van plaatsingen voor werkzoekenden. Dit hoofdstuk gaat in op de regionale ambities die in het plan van aanpak geformuleerd dienen te worden: hoeveel van de jongeren die geschikt zijn voor Matchen op werk (zie hoofdstuk 2 over aanbod) gaat de regio daadwerkelijk Matchen op werk, met een plaatsing als gevolg, in het kader van de update van het plan van aanpak? Hoe bepaal je als regio dit aantal?

Het gezamenlijk formuleren van targets helpt om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en uiteindelijk om de doelgroep beter te bedienen.

### 6.1 Bepalen regionale ambitie

Op dit moment zien we in de regio's diverse manieren om de regionale ambitie te formuleren. Dat is vaak gerelateerd aan de behaalde resultaten uit het verleden. Maar soms is de ambitie gerelateerd aan de middelen, de caseload per fte, de reguliere instroom of aan kansen bij werkgevers.

Uitsplitsing van de doelstelling naar type uitkering (WW en bijstand) is een mogelijkheid, maar draagt het risico in zich van 'eigen aanbod eerst'. Een gezamenlijke doelstelling van het aantal te plaatsen jongeren heeft dan ook de voorkeur. Dit sluit monitoring en evaluatie naar type uitkering en andere achtergrondkenmerken niet uit.

#### WELKE JONGEREN?

Bij het formuleren van de doelstelling (de ambitie) is het van belang rekening te houden met de mate waarin wordt gekozen voor makkelijk of voor moeilijker plaatsbare groepen. Bij Matchen op werk staat de jongere die in principe makkelijk plaatsbaar is, en slechts een klein duwtje nodig heeft, maar het zonder hulp toch niet redt, centraal.

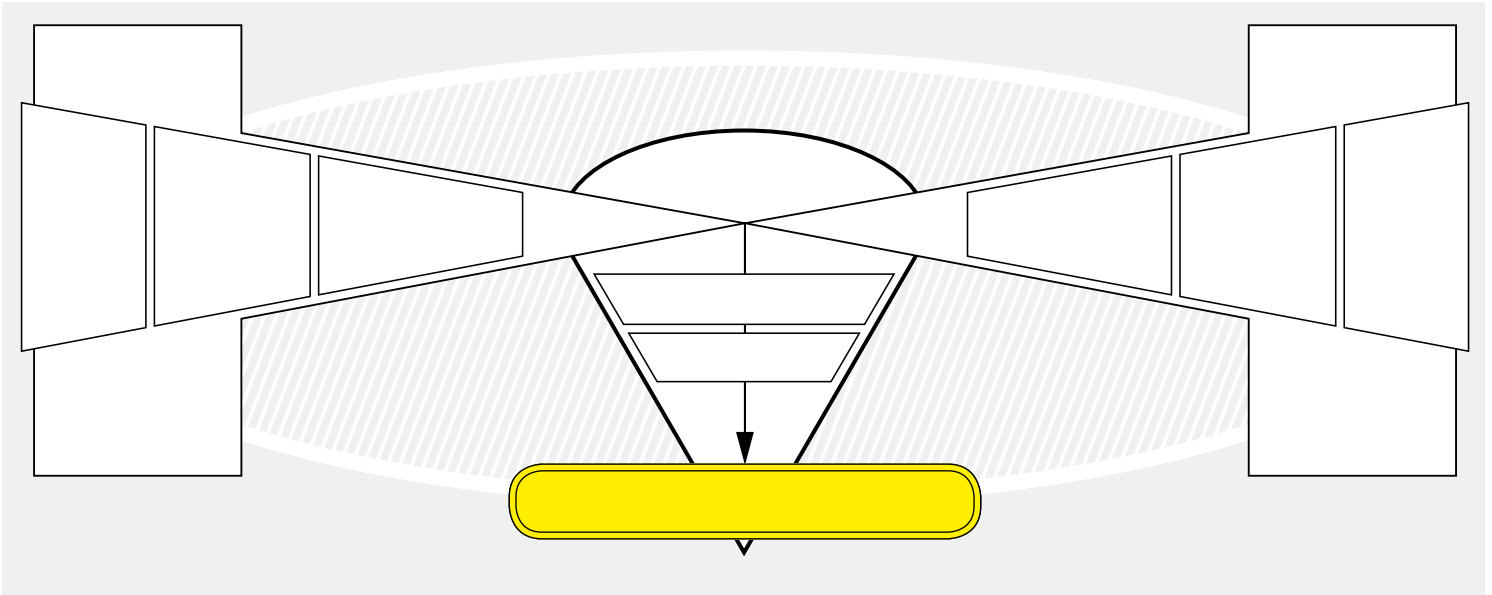
De uiteindelijke ambitie is waarschijnlijk om de volledige doelgroep te bedienen: idealiter zouden alle jongeren op werk worden gematcht. In de praktijk is het echter niet realistisch om alle werkloze jongeren te matchen naar werk, bovendien zijn niet alle jongeren geschikt voor Matchen op werk. Daarom is de laatste tabel in het format voor de update van het plan van aanpak bedoeld om de ambitie neer te zetten. Hoeveel van de jongeren die geschikt zijn voor Matchen op werk, gaat de regio daadwerkelijk Matchen op werk.

TABEL 7 - Ambities voor jongeren met een uitkering  
BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

DOELGROEP	AMBITIE
Jongeren met een uitkering (WW en bijstand)	

TABEL 8 - Ambities voor werkloze jongeren zonder uitkering  
BRON: UPDATE PLAN VAN AANPAK

DOELGROEP	AMBITIE
Jongeren van 18 tot 23 jaar die geen startkwalificatie hebben, geen opleiding volgen, geen werk hebben en geen uitkering hebben (en dus buiten beeld zijn voor ondersteuning naar werk)	



## 6.2 De formulering van de ambitie

Los van het invullen van het kader in het format kan het ook zinnig zijn om gezamenlijk het doel nog concreter te formuleren. Dat kan bijvoorbeeld op onderstaande wijze:

Het concrete doel van [.....] is om [.....] jongeren met een uitkering in de periode [.....] aan werk te helpen. Dat houdt in deze jongeren door toedoen van [.....] duurzaam uitstromen naar werk, met een geheel of gedeeltelijke reductie van hun uitkering. Uitgaande van een gemiddelde volumereductie van [.....] euro per uitkeringsgerechtigde per jaar levert dit een volumebesparing voor samenleving op van [.....] miljoen euro op.

Dit resultaat wordt geboekt ongeacht de daadwerkelijke ontwikkeling van het uitkeringsvolume, dat in deze periode onder invloed van diverse andere factoren kan toe- of afnemen. Het betreft een netto afname van het uitkeringsvolume, omdat het alleen uitkeringsgerechtigde jongeren betreft die zonder hulp van [.....] geen baan zouden hebben gevonden.

De doelstelling kan worden getoetst aan de hand van het beschikbare personeel en de geschatte kosten in tijdsbesteding voor de dienstverlening. Het UWV hanteert bepaalde normtijden die bruikbaar kunnen zijn. Dit voorkomt dat er onhaalbare doelstellingen worden gesteld of doelstellingen met te weinig ambitie, die tot leegloop leiden.

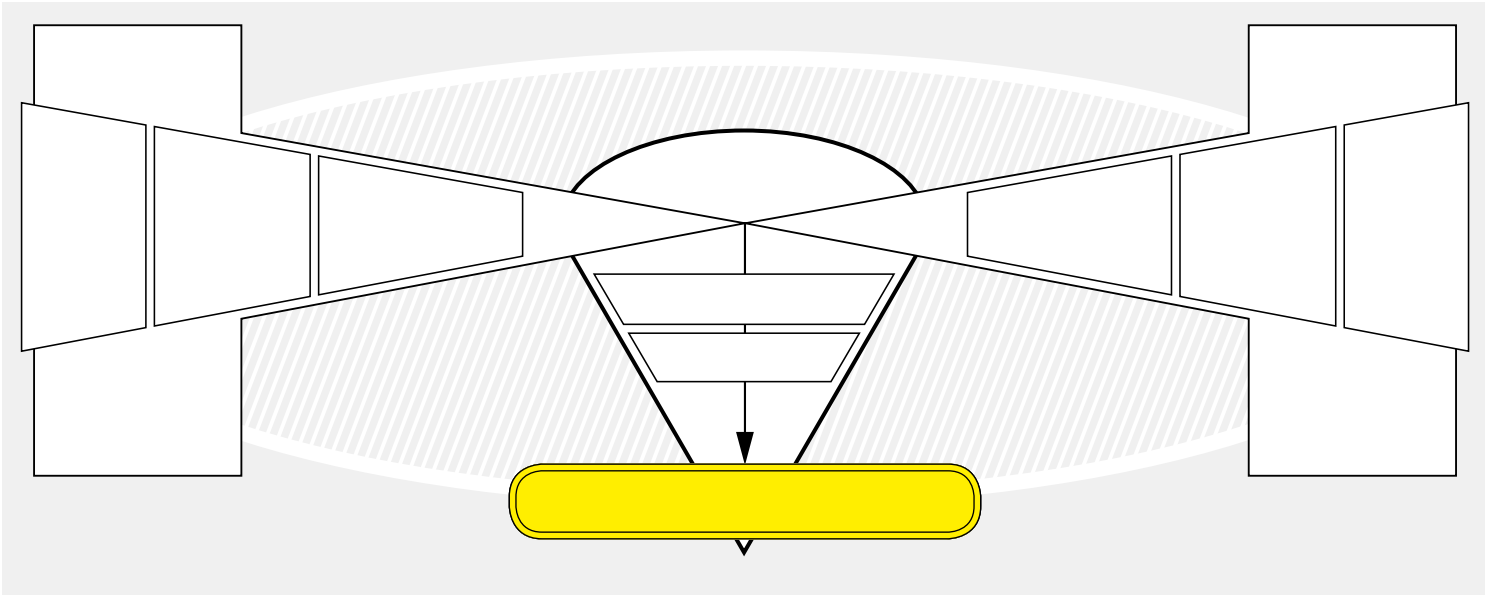
## 6.3 Tussenliggende doelen

De gestelde ambitie gaat over het aantal werkloze jongeren dat middels matching op werk een plaatsing weet te bemachtigen. Daarnaast kunnen er tussenliggende doelen worden gesteld met het oog op Matchen op werk. Dit zijn doelen die betrekking hebben op de verschillende onderdelen van het matchingsproces. Het kan bijvoorbeeld gaan om:

- Aantallen intakes met werkloze jongeren
- Aantallen bedrijfsbezoeken
- Aantallen intakes van vacatures (latente en manifeste vacatures)
- Aantallen voorgestelde kandidaten aan werkgevers (aantallen matches)

Het stellen van deze tussendoelen, en het bijhouden van de prestaties op deze doelen, kan helpen om inzicht te krijgen in het matchingsproces en waar de meeste winst te behalen valt: als er bijvoorbeeld veel intakes met kandidaten worden gedaan, maar ze worden niet voorgesteld aan werkgevers, dan moet er worden onderzocht waarom dat het geval is: zijn het niet de juiste kandidaten, zijn er geen vacatures, of is er uitval gaandeweg het proces? En als er veel bedrijfsbezoeken worden afgelegd maar er komen geen vacatures binnen dan kan worden uitgezocht waarom dat het geval is: kan er worden gewerkt aan de kwaliteit van de bedrijfsbezoeken of wordt er bijvoorbeeld in verkeerde sectoren gezocht?





## 6.4 Het registreren en rapporteren van de resultaten

Na het formuleren van de ambities volgt de fase waarin gestalte wordt gegeven aan deze doelstellingen: de uitvoering. Na verloop van tijd moet er gerapporteerd worden, ofwel aan de gemeenteraad, ofwel aan het ministerie. De vraag is dan: hoe verzamel je de juiste cijfers? Meestal is dat niet gemakkelijk.

In algemene zin is hierover te zeggen dat de registratie en rapportage van resultaten aan zou moeten sluiten bij de formulering van ambities. Indien als ambitie wordt geformuleerd dat alle werkzoekende jongeren naar werk of opleiding uitstromen dan ligt het voor de hand om uit bestaande registraties te rapporteren over de totale uitstroom van jongeren uit de bijstand en de WW (en daarbij ook standcijfers bij aanvang en aan het einde te geven).

Indien echter een nauwkeuriger ambitie wordt gesteld, bijvoorbeeld gebaseerd op de formatie van het werkgeversservicepunt, dan ligt het voor de hand om bijvoorbeeld te registreren hoeveel klantcontacten deze medewerkers hebben en tot hoeveel uitstroom dit leidt. Het managementinformatiesysteem van het werkgeversservicepunt kan in deze gevallen een goede bron zijn voor de rapportages.

Indien de ambitie is gebaseerd op een optelsom van de ambities van verschillende partners dan ligt het voor de hand om de partners zelf hun resultaten te laten registreren en op basis daarvan te rapporteren.