



Gezamenlijke arbeid

*een evaluatie van de
Pilot Arbeidsmarkt*

'Er gaat niets boven werken in Groningen'

Bureau Onderzoek Gemeente Groningen



Bureau Onderzoek is ondergebracht bij de dienst Sozawe van de Gemeente Groningen

Gezamenlijke arbeid

***een evaluatie van de
Pilot Arbeidsmarkt
'Er gaat niets boven werken in Groningen'***

Louis Polstra

Bureau Onderzoek Gemeente Groningen, juli 2005

Bureau Onderzoek heeft als kernactiviteiten instrumentontwikkeling voor en uitvoering van beleidsgericht onderzoek, het toegankelijk maken van grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen, gegevensanalyse, projectevaluatie en dienstverlening bij overheidsmarketing.

Inhoud

1. Inleiding	5
2. De Pilot Arbeidsmarkt als experiment	7
Beleidskaders	7
De Fronffice: samen één gezicht	8
Van de Frontoffice naar de Backoffice	9
Samenwerken met behoud van eigen identiteit	10
3. De opbrengst	11
Tevredenheid	11
Resultaten	11
Commitment	12
4. Conclusies	13
Conclusies	13
Aanbeveling	13
Bijlage	15

1. Inleiding

In de Pilot Arbeidsmarkt; 'Er gaat niets boven werken in Groningen', werken de gemeentelijke diensten Sozawe, RO/EZ en DSW nauw samen met elkaar en met het CWI. De samenwerking heeft tot doel 'vanuit de verschillende gemeentelijke afdelingen en het CWI te opereren richting de werkgevers in de stad Groningen' (brief wethouder Schuiling).

Voor aanvang van dit project werden deze werkgevers relatief afzonderlijk door de partners benaderd. Door samen te werken wordt de belasting van de werkgevers verminderd, wordt de gemeente als een eenheid gepresenteerd (en niet als acht afzonderlijke diensten) en wordt integraliteit van de diensten en producten zichtbaar. Een van de deelnemers drukte de winst uit in de formule: $1 + 1 = 3$.

Ook voor de pilot was er reeds sprake van samenwerking, maar deze was nog niet zo intens en uitgebreid. Zo is er voor aanvang van de pilot succesvol intensief overlegd en samengewerkt tussen de dienst Sozawe, en dan vooral de lokatie Groningen op de Ladder, en het CWI, lokatie Zaagmuldersweg. Op directieniveau zijn activiteiten afgestemd in het Economisch Business Plan (EBP). Integrale samenwerking vond echter vooral plaats op ad hoc basis, bijvoorbeeld bij de komst van Hornbach naar Groningen. De pilot is een resultante van een bottom up en een top down beweging en de ervaringen uit het verleden. Na een korte voorbereiding is men in februari 2005 van start gegaan. Na een half jaar moest een evaluatie plaatsvinden, om als input te dienen voor besluitvorming over eventuele continuering. Bureau Onderzoek is verzocht deze evaluatie op zich te nemen.

In het kader van dit evaluatieonderzoek zijn interviews afgenomen onder de betrokken directieleden en medewerkers van de Frontoffice. Wegens vakanties is helaas niet iedereen van de Frontoffice geïnterviewd. Sommigen hebben nog wel tijd gevonden een korte schriftelijke vragenlijst in te vullen. Daarnaast is een groepsinterview afgenomen onder de medewerkers van Sozawe. Ook zijn er gegevens verzameld middels telefonische interviews met enkele werkgevers.

Het rapport is als volgt opgebouwd. Het eerste hoofdstuk presenteert een procesevaluatie van de pilot. Het volgende hoofdstuk richt zich op de opbrengst van de pilot. Het laatste hoofdstuk heeft als titel 'Conclusie en aanbevelingen' en die titel spreekt voor zich.

2. De Pilot Arbeidsmarkt als experiment

De Pilot Arbeidsmarkt is als experiment van start gegaan. Vooraf zijn de te hanteren werkwijze en procedures niet doordacht en geformaliseerd. Gaandeweg heeft men deze op basis van de ontstane ervaringen en behoeften ontwikkeld.

De pilot kent de volgende fasering:

- Formering van de Frontoffice uit één of twee medewerkers (accountmanagers) van de participerende diensten en het CWI;
- Inventarisatie van te bezoeken bedrijven;
- Voorleggen van de bedrijvenlijst aan de diensten en het CWI om lopende contacten niet te frustreren en mogelijke vragen te inventariseren;
- Samenstelling van een afsprakenlijst wie met welk bedrijf contact opneemt;
- Verzamelen van informatie per bedrijf: onder meer omvang, branche, werknemersbestand, mogelijke ontwikkelingen;
- Afleggen bedrijvenbezoek en inventarisatie van vragen door twee medewerkers van de Frontoffice;
- Vraaganalyse door de Frontoffice en verslaglegging in een ontwikkelde format;
- Doorspelen van de eventuele vraag naar de Backoffice;
- De Backoffice levert de gevraagde dienst, rechtstreeks dan wel via de accountmanager van de Frontoffice.

De coördinatie van de Frontoffice is in handen van Economische Zaken (EZ). Vanuit de Backoffice van Sozawe zijn er contactpersonen benoemd. Deze contactpersonen en de accountmanagers komen wekelijks bijeen onder leiding van EZ.

De omvang van de groep wordt als groot ervaren. Men vindt dat er een andere, efficiëntere overlegstructuur moet komen.

Beleidskaders

Bij aanvang ontbrak een uitgewerkt plan van aanpak of werkdocument. Dit past bij de werkwijze van EZ en het CWI. Men kiest ervoor proefondervindelijk te werk te gaan en tijdens de rit beleidskaders te ontwikkelen. Hun medewerkers stellen dit pionieren erg op prijs.

Sozawe is gewend vooraf kaders te stellen om daarmee voor de uitvoerders helderheid te scheppen wie waarvoor verantwoordelijk is. Zo is vanuit Sozawe de notitie 'Werkgeversbenadering' geschreven en vastgesteld. Een dergelijke actie is bij de andere partijen achterwege gebleven.

Volgens medewerkers van Sozawe had er meer uit het project gehaald kunnen worden als vooraf meer tijd zou zijn besteed aan de beleids- en uitvoeringskaders.. Er is er veel tijd en energie weggelekt met discussie over bijvoorbeeld rol en werkwijze van de Backoffice. Maar een medewerker van dezelfde dienst meldde dat het voordeel van de gehanteerde benadering de snelheid is waarmee de pilot is gestart.

Deze 'we gaan aan de slag' benadering heeft onbedoeld tot gevolg gehad dat men in eerste instantie de dienst DSW over het hoofd heeft gezien. De DSW participeerde niet in het EBP. Tussen de diensten die deelnemen aan het EBP en het CWI bestond reeds veel overleg en afstemming. De pilot is ook mede vanuit dit orgaan geïnitieerd.

De Fronoffice: samen één gezicht

De Frontoffice vormt het gezicht van de gemeente en het CWI voor de werkgevers. Naast informatie over het te bezoeken bedrijf moest men kennis hebben en bij aanvang krijgen van de producten en werkwijze van de samenwerkingspartners. Volgens de Frontoffice is men hierin redelijk goed geslaagd. Nadat men elkaar heeft leren kennen, verwachtingen heeft bijgesteld en vooroordelen heeft laten varen, is er tijdens het wekelijkse overleg en het samen optrekken veel informatie uitgewisseld. *'Alles wordt gedeeld'*, zei een medewerker.

Om dit proces te faciliteren zijn er bij aanvang een aantal werkbezoeken afgelegd. De medewerkers van de Frontoffice vertellen los van elkaar dat ze een redelijk goed oog hebben gekregen voor producten, maar ook voor elkaars doelstellingen.

De pilotperiode is echter kort geweest. Enkelen constateren dat de Frontoffice zich nog verder dient te professionaliseren. Suggestie was gezamenlijk een training te volgen.

Werkgevers en directieleden omschrijven de Frontoffice als een leuke club van enthousiaste, creatieve mensen.

De Frontoffice heeft zich goed aan de werkgevers weten te presenteren, want deze wisten zich de Frontoffice-medewerkers uit de veelheid van bezoekers c.q. verkopers nog voor de geest te halen.

In het contact met de werkgevers is de brief van de wethouder trouwens een steun in de rug geweest. De werkgevers wisten zo vooraf waarvoor ze werden gebeld.

Uit een reconstructie kan worden opgemaakt dat een werkbezoek vier werkuren in beslag neemt, inclusief voorbereiding, verslaglegging en doorleiding van de vraag. Dit is zonder eventuele nazorg, waarvoor soms een tweede contact plaats moet vinden. Het wekelijks overleg duurt 2 uur.

De Frontoffice-medewerkers geven aan over voldoende tijd te beschikken. Dit komt omdat vacaturewerving, bedrijfsbezoeken enzovoorts onderdelen vormen van hun dagelijks werk.

Van de Frontoffice naar de Backoffice

Eén van de opdrachten aan de Frontoffice is het werven van vacatures. Afhankelijk van de vraag kunnen deze vacatures vervuld worden door werkzoekenden van het CWI, bijstandsklanten van Sozawe, dan wel door reïntegratiecliënten van de DSW. In het begin heeft het zogenaamd ‘wegzetten van vacatures’ bij Sozawe moeite gekost. Sozawe is bezig haar werkprocessen anders in te richten, zodat het primaat komt te liggen op het toe leiden naar werk. Voor deze dienst is dit een ingrijpend en allesomvattend proces. Vanuit het perspectief van de pilot heeft men er last van gehad dat dit proces nog niet is afgerond. Vanuit het perspectief van de dienst is de pilot een stimulerende factor. Het heeft onder andere geleid tot een betere organisatie van de Backoffice van Sozawe. De Backoffice-medewerkers vertellen dat zij steeds sneller en eenvoudiger klanten krijgen voorgedragen. Het enthousiasme in de dienst neemt toe en er wordt meer ‘werkgericht’ gedacht. De dienst leert haar klanten beter kennen.

Omdat dit werk ‘erbij gedaan’ is, vinden de Backoffice-medewerkers dat zij te weinig tijd hebben gehad.

Het tempoverschil tussen Sozawe en de andere partners is wel eens een punt van ergernis geweest. Door over en weer realistische verwachtingen uit te spreken is getracht dit uit de wereld te helpen. Dit is één van de redenen geweest om Backoffice-medewerkers van Sozawe deel te laten nemen aan het wekelijks overleg.

Samenwerken met behoud van eigen identiteit

In de interviews is opgemerkt dat er een spanning is in de samenwerking op directieniveau. Alle partijen zeggen volmondig ja tegen de samenwerking. Er is alleen nog niet echt sprake van synergie. Directieleden dienen de strategische belangen en doelen van hun organisatie te bewaken. Dit roept al snel vragen op als: Wat levert het mijn organisatie op? Staat dit in verhouding met de tijd die het de organisatie kost? Staat hetgeen mijn organisatie inbrengt in verhouding tot hetgeen de andere samenwerkingspartners inbrengen? Gaat samenwerking ten koste van de profilering van mijn organisatie? Heeft mijn organisatie de anderen nodig om de doelstelling te halen? In dit spanningsveld speelt EZ een dempende rol. Waar de doelstellingen van CWI, Sozawe en DSW elkaar raken dan wel overlappen, heeft EZ andere doelen. De andere partijen profiteren wel van het bedrijvennetwerk van EZ, hoewel de DSW in iets mindere mate. De DSW heeft namelijk ook andere, eigen lijnen met bedrijven bijvoorbeeld in de vorm van opdrachtgever- of onderaannemerschap. De keuze om het projectcoördinatorschap bij EZ te beleggen is dan ook een gelukkige geweest.

3. De opbrengst

In dit hoofdstuk wordt de opbrengst besproken aan de hand van drie thema's: tevredenheid, resultaten en commitment.

Tevredenheid

De werkgevers zijn blij met de formule. Het voorkomt dat zij door verschillende diensten en het CWI worden benaderd met dezelfde vraag. De werkgevers hebben ook twee punten voor verbetering. Zo hebben zij geconstateerd dat de voorbereiding, zoals het kennen van jaarverslagen, niet altijd optimaal is geweest. Daarnaast wordt opgemerkt dat het tempo van terugkoppeling vaak traag is. Volgens hen is de inzet is er wel, maar het duurt wat lang.

Het was voor de deelnemers eenvoudig om positieve punten te noemen. Men moest langer nadenken over onderwerpen van ergernis, als die er al waren. De deelnemers aan de pilot kijken er met een tevreden gevoel op terug. In het groepsinterview werd instemmend geknikt toen een deelnemer zei: ' We kunnen trots zijn op wat we bereikt hebben.'

Resultaten

Wat betreft de resultaten wordt er een onderscheid gemaakt tussen de opbrengsten van de bedrijfsbezoeken en de opbrengst van de samenwerking.

Een aantal deelnemers vindt dat de pilot niet hard afgerekend moet worden op de resultaten. Daarvoor was de pilotperiode te kort.

Bedrijfsbezoeken

Bij aanvang is een lijst samengesteld van grote en middelgrote bedrijven. In totaal zijn 21 er bedrijven bezocht (zie bijlage). Deze bedrijfsbezoeken hebben geleid tot 640 vacatures. Lucas Klamer en de Belastingdienst worden vaak aangehaald als successtory: respectievelijk 150 en 200 vacatures. Vijf bedrijven hebben aangegeven behoefte te hebben aan personeel.

Toch is er niet alles uitgehaald wat er in zat. De telefonische interviews met werkgevers hebben opties aan het licht gebracht die tijdens de bedrijfsbezoeken niet zijn besproken of uitgediept.

De indruk uit de interviews is dat de bedrijfbezoeken nog niet hebben geleid tot een stabiel bedrijvennetwerk. De gelegde relaties zijn daarvoor op dit moment te fragiel. Bij problemen of vragen zullen werkgevers niet direct een link leggen met de Frontoffice.

Samenwerking

Een andere doelstelling is om zo samen te werken dat er inzicht ontstaat in de producten en de werkwijze van de samenwerkingspartners, waardoor het mogelijk wordt om integraal werkgevers tegemoet te treden. Een dergelijke samenwerking ontstaat lerenderwijs. De pilot is een goede stap in de richting geweest, maar men is er nog niet. Zo constateert men bijvoorbeeld dat men nog niet van alles goed op de hoogte is. Er valt nog veel te leren, maar de wil is er.

Commitment

‘Er is geen weg meer terug’, antwoordt een van de deelnemers op de vraag of er commitment is voor een vervolg.

De algemene teneur is: Willen de betrokken organisaties het bedrijfsleven goed bedienen, dan komen ze niet onder een integrale, vraaggerichte benadering uit. Te merken is dat men op directieniveau graag wil samenwerken, maar dat men nog zoekende is naar de vorm. De of-vraag is dus niet aan de orde. Het gaat om de hoe-vraag: Hoe dient de structuur van samenwerking eruit te zien? Hoe zit het dan met verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatsverplichtingen? Hoe groot blijft de bewegingsruimte van mijn eigen organisatie?

4. Conclusies

Het doel van dit kleinschalige onderzoek is een bijdrage te leveren aan de evaluatie van de Pilot Arbeidsmarkt, 'Er gaat niets boven werken in Groningen'. Uit de opzet van deze pilot kan worden opgemaakt dat deze tot doel had een integrale samenwerking te initiëren tussen het CWI, EZ, Sozawe en de DSW met als doel om, met een vraaggerichte blik, met werkgevers in contact te treden om hen van dienst te zijn bij hun personeelswerving.

Conclusies

Op basis van de verkregen onderzoeksgegevens kan de conclusie zijn dat de pilot, met in achtname van de korte experimenteerperiode, succesvol is geweest in:

1. De samenwerking
2. Een integrale werkgeversbenadering
3. De werving van vacatures

Een andere conclusie is dat de pilot nog steeds in een ontwikkelingsfase verkeert ten aanzien van:

1. De professionalisering van de Frontoffice
2. De samenwerkingsstructuur
3. De afstemming tussen Frontoffice en Backoffice van Sozawe

Aanbeveling

Op basis van deze conclusies is het aan te bevelen de pilot te verlengen om onder meer de werkwijze en de structuur te formaliseren. Wat dit laatste betreft, is één van de opgaven: Het ontwikkelen en bestendigen van een structuur die enerzijds de samenwerking regelt, maar die anderzijds niet verstarrend werkt.

Een Frontoffice, heeft zoals elk(e) organisatie(onderdeel) de neiging te institutionaliseren (eigen procedures, afbakening van werkveld, eigen doelen en daarmee belangen). Vanuit de samenwerkingspartner zal dan waarschijnlijk een tegenbeweging ontstaan, omdat dit ten koste gaat van hun autonomie. Tegelijkertijd zal de samenwerkingsstructuur op een gegeven moment moeten worden geformaliseerd.

Een mogelijke oplossing hiervoor is om op directieniveau afspraken te maken over doelstelling, uitgangspunten en resultaten, maar de Frontoffice te organiseren als een netwerk, waarin de medewerkers veel handelingsvrijheid hebben. In beeldspraak kan het worden beschreven als: 'van boven dicht, maar van onder open'.

Bijlage

Lijst van de bezochte bedrijven

Meerwold
Lukas Klamer
12 controls
Augustinus College
Belastingdienst
My Call
Startel
CSM Suiker
Versatility Thuiszorg
Gjaltema
Ikea Callcentre
Vakantiekrachten
Ontwerpbureau
Hotels.nl
Veegservice
Aqurance
Taxi VTG
Megalite
Hanzecontact
Alfapublishers
IBG

