

## **WERKGEVERSBEJADERINGEN VAN UWV GERICHT OP HET AANNEMEN VAN OUDEREN**

Kees Zandvliet

Arie Gelderblom

José Gravesteyn

*Opdrachtgever: UWV, Directie Strategie, Beleid, Kenniscentrum (SBK)*

*Onderzoek begeleid door:*

*Bob Meijs*

*Katinka van Brakel*

*Martijn Wijnhoven*

*Datum*

23 november 2011



# **WERKGEVERSBERADERINGEN VAN UWV GERICHT OP HET AANNEMEN VAN OUDEREN**

*Contactpersoon*    Kees Zandvliet

*Adres*                SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR ROTTERDAM

*Telefoon*            +31-10-408 2174

*Fax*                    +31-10-408 9650

*E-mail*                zandvliet@ese.eur.nl



## **VOORWOORD**

Eind 2010 heeft de Directie Strategie, Beleid, Kenniscentrum van UWV aan SEOR opdracht gegeven voor een onderzoek naar de werkgeversbenaderingen van UWV gericht op het aannemen van ouderen.

Het onderzoek is uitgevoerd door een team bestaande uit Kees Zandvliet (projectleider), Arie Gelderblom en José Gravesteijn, met assistentie van Amal Atbir, Wendel Bergmans en Hendry Hagen.

Het onderzoek is vanuit SBK begeleid door Bob Meijs, Katinka van Brakel en Martijn Wijnhoven. Wij danken hen voor de gedegen wijze waarop zij hebben bijgedragen aan de opzet en uitvoering van het onderzoek, in het bijzonder om de focus te houden bij het verzamelen en analyseren van de omvangrijke hoeveelheid informatie over de werkgeversbenaderingen en de relevante context.

Verder zijn tussentijdse rapportages besproken met de begeleidingscommissie bestaande uit Jan Albers, Frans Groot, Herman Kitzmann, Marcel van Zutphen en Peter Stoks. Ook deze groep danken wij voor hun bijdrage. De discussies in de begeleidingsgroep gaven mede richting aan de vervolgstappen in het onderzoek.

Ook bedanken we Denise van Etten, Sandra van Gaalen, Peter Stoks en Marijke Snijders voor hun bijdrage aan de expertmeeting en het afleiden en formuleren van relevante aanbevelingen.

Niet in de laatste plaats een woord van dank aan de bedrijfsadviseurs en werkcoaches die via een interview een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek.



# INHOUD

<b>Samenvatting</b>	<b>i</b>
Achtergrond, doel en aanpak van het onderzoek	i
Werkgeversbenadering en de positie van ouderen	i
Beïnvloeden wervings- en aannamebeleid en kansen voor ouderen	ii
Diversiteit aan werkgeversbenaderingen	iii
Succesvolle benaderingen	iv
Knelpunten en belemmeringen	v
Verbeterpunten	vi
Consensus en prioriteiten in de werkgeversbenaderingen	vi
Conclusies en aangrijpingspunten	vii
<b>1 Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Achtergrond en doel van het onderzoek	1
1.2 Centrale probleemstelling en onderzoeksvragen	2
1.3 Opzet van het onderzoek	3
1.4 Opzet van het rapport	6
<b>2 Verscheidenheid in werkgeversbenaderingen</b>	<b>7</b>
2.1 Inleiding	7
2.2 Benadering van nieuwe werkgevers	7
2.3 Relatiebeheer	11
2.3.1 Aard en intensiteit van de contacten met werkgevers	11
2.3.2 Elementen van de werkgeversbenadering	12
2.4 Karakterisering werkgevers naar de mate waarin het wervings- en aannamebeleid is te beïnvloeden	15
2.5 Conclusies	21
<b>3 Werkgeversbenaderingen voor ouderen</b>	<b>26</b>
3.1 Inleiding	26
3.2 De rol van ouderen in de werkgeversbenadering	26
3.3 Herkennen van kansen voor oudere werkzoekenden	28
3.4 Belemmeringen voor 45-plussers en tegenargumenten	32

3.5	Kloof tussen loonwaarde en productiviteit van oudere werknemers	33
3.5.1	Ervaringen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches	34
3.5.2	De rol van instrumenten	35
3.6	Conclusies	37
<b>4</b>	<b>Succesvolle benaderingen voor ouderen</b>	<b>40</b>
4.1	Inleiding	40
4.2	Kenmerken van een succesvolle benadering	40
4.3	Voorbeelden van succesvolle benaderingen	43
4.3.1	Sector en functie	43
4.3.2	Doorslaggevende reden voor succes	45
4.3.3	Typering werkgeversbenaderingen: routes voor het plaatsen van oudere werkzoekenden	45
4.4	De bijdrage van instrumenten	52
4.5	De rol van de bedrijfsadviseur en werkcoach	55
4.6	Conclusies	58
<b>5</b>	<b>Knelpunten, belemmeringen en mogelijkheden tot verbetering resultaat</b>	<b>60</b>
5.1	Inleiding	60
5.2	Knelpunten en belemmeringen	60
5.2.1	Moeilijk waar te maken elementen van de werkgeversbenadering	60
5.2.2	Algemene knelpunten en belemmeringen	63
5.2.3	Knelpunten specifiek voor ouderen	65
5.3	Interne factoren	66
5.4	Mogelijkheden tot verbetering	69
5.4.1	Verbeteringen van UWV	69
5.4.2	Mogelijke verbeteringen door aanpassingen van het instrumentarium	71
5.5	Conclusies	72
<b>6</b>	<b>Consensus en prioriteiten in de werkgeversbenaderingen</b>	<b>76</b>
6.1	Inleiding	76
6.2	Respons naar functie en aard werk	76
6.3	Resultaten per thema	77
6.4	Conclusies	83



<b>7</b>	<b>Conclusies en aangrijpingspunten voor verbetering</b>	<b>86</b>
7.1	Werkgeversbenadering: diversiteit in aanpak	86
7.2	Ouderen in de werkgeversbenadering	89
7.3	Succesvolle werkgeversbenaderingen voor ouderen	91
7.3	Knelpunten en verbeterpunten	95
7.4	Aangrijpingspunten voor verbetering werkwijze	96
	<b>Literatuur</b>	<b>100</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Onderzoeksverantwoording</b>	<b>104</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Conceptueel kader</b>	<b>106</b>
B2.1	Inleiding	106
B2.2	Relatie met werkgever staat centraal	106
B2.3	Externe factoren	107
B2.4	Factoren in de directe omgeving van de bedrijfsadviseur en werkcoach	109
B2.4.1	Dienstverlening UWV	109
B2.4.2	Relatie bedrijfsadviseur en werkcoach met andere onderdelen van UWV	111
B2.5	Werkgeversbenadering	112
B2.6	Succesvolle benadering	113
<b>Bijlage 3</b>	<b>De arbeidsmarktpositie van ouderen</b>	<b>116</b>
B3.1	Korte schets positie ouderen	116
B3.2	Rol kenmerken ouderen	118
B3.3	Rol werkgevers	119
B3.4	Maatregelen	121
<b>Bijlage 4</b>	<b>Enkele specifieke onderwerpen</b>	<b>122</b>



# **SAMENVATTING**

## **ACHTERGROND, DOEL EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK**

Ouderen die hun baan verliezen komen door een combinatie van factoren veelal moeilijk weer aan het werk. Zij worden vaak niet uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek, onder meer door ongunstige beeldvorming en percepties van werkgevers.

Binnen een breed onderzoeksprogramma rond het thema “werkgevers en ouderen” heeft SEOR in opdracht van de Directie Strategie, Beleid, Kenniscentrum (SBK) de door UWV gebruikte werkgeversbenaderingen in kaart gebracht. Daarbij lag de focus op de wijze waarop werkgevers succesvol worden benaderd door bedrijfsadviseurs en werkcoaches in het kader van oudere werkzoekenden.

Het onderzoek is bedoeld om een beeld te krijgen van wat geslaagde werkgeversbenaderingen zijn, zodat de dienstverlening aan werkgevers verder kan worden verbeterd en meer ouderen aan het werk kunnen worden geholpen.

De bestaande expertise en ervaring zijn in kaart gebracht, met een beschrijving en analyse van de verschillende elementen van de werkgeversbenaderingen die de kans op werk voor ouderen vergroten en de factoren die daarbij belemmerend werken. Via 60 interviews met bedrijfsadviseurs en werkcoaches van werkgeversservicepunten zijn hiervoor gegevens verzameld. In het onderzoek zijn ouderen gedefinieerd als werkzoekenden van 45 jaar en ouder, met bijzondere aandacht voor 55-plussers.

## **WERKGEVERSBENADERING EN DE POSITIE VAN OUDEREN**

UWV heeft ten tijde van dit onderzoek geen specifieke benadering voor ouderen. Bevordering van de positie van ouderen vindt plaats binnen de reguliere dienstverlening aan werkgevers. De meerderheid van de geïnterviewden stelt ouderen vaak of altijd aan de orde in gesprekken met de werkgevers, mede omdat het grootste deel van het werkzoekendenbestand ouder is dan 45 jaar.

De meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches bevestigen dat zij in de praktijk bij werkgevers aanlopen tegen de bestaande (voor)oordelen over ouderen, zoals te duur, hoog ziekteverzuim, niet flexibel (genoeg), niet productief genoeg, eigenwijs, etc. Ook de perceptie van de werkgevers dat er een kloof is tussen de loonwaarde en de productiviteit van de oudere werknemer wordt door de meerderheid waargenomen.

Wanneer de bedrijfsadviseurs en werkcoaches tegen de vooroordelen aanlopen, wordt afhankelijk van de situatie een meegaande tactiek (klantgericht) of een meer confronterende tactiek (verkoopgericht) gebruikt. In het eerste geval trachten zij via de inzet van instrumenten en zachte overtuiging de werkgever over te halen om een oudere in dienst te nemen (compensatie voor vermeende risico's), in het tweede geval proberen zij de werkgever te overtuigen van de meerwaarde van ouderen. Beide benaderingen nemen de volgende elementen mee:

- Bespreking van de mogelijkheden voor ouderen bij de werkgever;
- Verschaffen van informatie over specifieke instrumenten van UWV;
- Informeren van de werkgever over de verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (afnemend aanbod, ontgroening, vergrijzing), waardoor op niet al te lange termijn oudere werkzoekenden automatisch in beeld zullen komen;
- Min of meer standaard overtuigen van de werkgever van de meerwaarde van ouderen (loyaal, beter arbeidsethos, minder vaak (kort) ziek, (levens)ervaring, deskundigheid, veel mensenkennis, etc.) en/of bepleiten dat ouderen niet op voorhand op leeftijd worden afgewezen. Bij specifieke vacatures wordt ook de tactiek van ‘vraagombuiging’ gebruikt;
- Refereren aan bestaande CAO’s, sectorafspraken en convenanten.

Ouderen krijgen van bedrijfsadviseurs en werkcoaches daarnaast aandacht in specifieke projecten en acties.

Een kleine groep bedrijfsadviseurs en werkcoaches volgt een generieke werkgeversbenadering en past hun aanpak niet specifiek aan, omdat het element ‘leeftijd’ naar hun mening niet relevant is en stigmatiserend kan werken. Deze groep let op kansen voor alle werkzoekenden en is minder gefocust op het herkennen van kansen voor oudere werkzoekenden dan degenen die oudere werkzoekenden expliciet meenemen in hun benadering. In hun ogen is een werkgever op zoek naar iemand die voldoet aan de gestelde functie-eisen en onder de oudere werkzoekenden zijn voldoende gekwalificeerde mensen te vinden. Deze bedrijfsadviseurs en werkcoaches lopen in de praktijk ook in mindere mate aan tegen belemmeringen bij werkgevers voor het aannemen van ouderen. Vanwege de focus op een goede match, maakt deze groep ook in mindere mate gebruik van (risicobeperkende) instrumenten. Zij zien ook vaker belemmeringen bij het aanbod (te hoge looneisen) als deel van een verklaring van een mogelijk verschil tussen loonwaarde en productiviteit bij oudere werkzoekenden.

Er bestaat een brede consensus onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches dat de kansen voor ouderen vooral worden verhoogd wanneer werkgever en werkzoekende direct met elkaar in contact worden gebracht. Wanneer de werkgever de oudere werkzoekende en diens kwaliteiten met eigen ogen kan zien en de werkzoekende de kans krijgt zich persoonlijk te presenteren, dan is de kans groter dat vooroordelen wegvallen. Mede daarom wordt veel belang gehecht aan het instrument proefplaatsing en activiteiten zoals speeddates.

## **BEÏNVLOEDEN WERVINGS- EN AANNAMEBELEID EN KANSEN VOOR OUDEREN**

Een ruime meerderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches ervaart dat het wervings- en aannamebeleid van werkgevers, op zijn minst enigszins is te beïnvloeden. Over het algemeen zijn de beïnvloedingsmogelijkheden wat groter bij de kleine bedrijven (MKB). Als er mogelijkheden voor beïnvloeding zijn, dan zijn er meestal ook kansen voor oudere werkzoekenden.

De situatie in het bedrijf of de organisatie in termen van beleid, ontwikkeling, personeelssamenstelling en type werk zijn in hoge mate bepalend voor de kansen voor ouderen, al of niet via beïnvloeding van het beleid van de werkgever. De kansen van

ouderen zijn groter bij sociaal ingestelde werkgevers, bij bedrijven en branches met een groeiend personeelsbestand en/of personeelsknelpunten, bij werkgevers die vanwege de personeelssamenstelling juist behoefte hebben aan ouderen, in functies waar ervaring en stabiliteit belangrijk kunnen zijn (directiesecretaresse, taxichauffeur, conciërge) en functies waarin diensten worden verleend aan oudere klanten (detailhandel, zorg).

Kansen doen zich voor in alle sectoren en bij zowel grote bedrijven als het MKB. Het herkennen en gebruik maken van de voor ouderen gunstige situaties is een belangrijke kwaliteit van de werkgeversbenadering. Een goed en intensief relatiebeheer, met regelmatig persoonlijk contact met de werkgever, korte lijnen met de beslissers, en bedrijfsbezoeken zijn volgens de bedrijfsadviseurs en werkcoaches daarom essentieel. Alleen op die manier wordt de benodigde kennis van het bedrijf en de bedrijfscultuur verkregen en de benodigde vertrouwensband met de werkgever opgebouwd.

## **DIVERSITEIT AAN WERKGEVERSBENADERINGEN**

In de praktijk komen contacten met werkgevers op verschillende manieren tot stand en worden contacten langs deze kanalen (ook) onderhouden. Contacten met werkgevers worden als volgt gerealiseerd:

1. Via werkgevers- en branchebijeenkomsten en in het kader van de organisatie van projecten en acties;
2. Naar aanleiding van een vraag van de werkgever. Kenmerkend hiervoor zijn de werkgevers die deeltijd-WW hebben aangevraagd ten tijde van de economische crisis en nu blijvend in het werkgeversbestand zijn opgenomen;
3. Koude acquisitie door spontaan binnen te lopen bij bedrijven;
4. Benaderen van nieuwe vestigingen van bedrijven. Informatie hierover wordt meestal verkregen via de afdeling Economische Zaken van de gemeente en/of de Kamers van Koophandel;
5. Op directe wijze een werkgever benaderen (bekend of nieuw), uitgaande van een specifieke werkzoekende;
6. Op basis van vacaturemelding en langdurig openstaande vacatures. Dit omvat vier lijnen:
  - Selectie werkgevers met vacatures die langer dan 3 maanden open staan;
  - Selectie van voor UWV werkzoekende relevante advertenties/vacatures in lokale pers (voor zover niet gemeld bij UWV);
  - Volgen van nieuw bij UWV gemelde vacatures (vooral van nieuwe werkgevers);
  - Via het netwerk worden gewezen op het bestaan van vacatures bij werkgevers, die nog geen contact hebben (gezocht) met UWV.

De werkgeversbenadering betreft voor het grootste deel onderhoud van bestaande relaties met werkgevers. Gemiddeld bestaat 20 procent van het werkgeversbestand (de caseload) uit werkgevers die in het afgelopen jaar aan het bestand zijn toegevoegd. Het initiatief tot (nieuw of onderhoudend) contact ligt wisselend bij de werkgever en bij UWV.

## SUCCESVOLLE BENADERINGEN

In de aangedragen voorbeelden van succes zijn alle manieren waarop met werkgevers in contact wordt getreden terug te vinden. De volgende zes routes voor het succesvol plaatsen van ouderen zijn afgeleid uit deze voorbeelden:

- Route 1. *Individuele matching, vooral door aanpassing van de vraag* (vraagombuiging). Uitgangspunt is de vraag van de werkgever. De werkgever wordt vervolgens overgehaald om een oudere werkzoekende op gesprek te laten komen om te oordelen of de persoon een geschikte kandidaat is;
- Route 2. *Individuele matching, uitgaande van de kwaliteiten van de oudere werkzoekende* (elementen van individuele job-hunting);
- Route 3. *Projecten, arrangementen* e.d. (specifiek voor ouderen);
- Route 4. *Organiseren van speeddates*, waarop werkgevers en oudere werkzoekenden worden uitgenodigd om persoonlijk met elkaar kennis te maken;
- Route 5. *Inspelen op wervingsproblemen* van de werkgever;
- Route 6. *Zoeken naar werkgevers die maatschappelijk verantwoord ondernemen* (MVO) en/of open staan voor ouderen (job-hunting in meer algemene zin).

In de concrete voorbeelden van succes wordt de betekenis van een goed relatiebeheer duidelijk. De mogelijkheden voor beïnvloeding van het wervings- en aannamebeleid zijn groter bij werkgevers waar een goede relatie mee bestaat, gebouwd op persoonlijke contacten en korte lijnen, bij voorkeur met de beslissers bij de werkgevers, en betrouwbare dienstverlening (goede advisering en aanbieden van geschikte kandidaten). Bovendien heeft de bedrijfsadviseur of werkcoach over het algemeen een goed beeld van de situatie bij de bedrijven en organisatie waarmee regelmatig contact is, nodig voor het herkennen van kansen voor ouderen.

Maar succes is niet alleen afhankelijk van de relatie met de werkgever, maar ook van: de kwaliteit van de werkzoekenden (houding, motivatie, competenties, vaardigheden), kenmerken van het bedrijf en de werkgever (open staan voor UWV, sociale aspecten, personeelssamenstelling, type werk geschikt voor ouderen), de situatie op de arbeidsmarkt of in het bedrijf (knelpunten in de personeelsvoorziening, groei) en de dienstverlening van UWV (vakmanschap van de bedrijfsadviseur en werkcoach, inzet van instrumenten). De wijze waarop deze factoren op elkaar inspelen bepaalt in individuele gevallen of er succes wordt geboekt of niet. Het vakmanschap van de bedrijfsadviseur en werkcoach is van betekenis om kansen te maximeren en risico's te beperken door:

- Zorg te dragen dat geschikte (oudere) kandidaten worden geleverd;
- Een goed beeld te hebben van de situatie bij de werkgevers en de mogelijkheden voor ouderen;
- De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te vertalen naar de werkgevers;
- Via gerichte inzet van instrumenten en activiteiten bij te dragen aan het (zo direct mogelijk – persoonlijk) bij elkaar brengen van vraag en aanbod (van ouderen).

In de ogen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn goed relatiebeheer, communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid en oprechte interesse in de situatie van

de werkgever (luisteren) belangrijke competenties voor het optimaal benutten van de kansen voor ouderen. Maar ook kennis op het relevante terrein (deskundigheid) en competenties als ‘gedoseerde’ assertiviteit, empathisch vermogen en creativiteit zijn nodig voor een professionele benadering. Hoewel klantgerichte elementen en verkoopgerichte (commerciële) aspecten beide worden genoemd, lijken de klantgerichte elementen als wat belangrijker te worden gezien.

Instrumenten worden in verschillende mate ingezet, mede omdat de meningen over nut en noodzaak er van wisselen. De meerderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches brengt vooral de proefplaatsing en verder de premiekorting voor ouderen en loonkostensubsidies onder de aandacht van de werkgevers. Proefplaatsing draagt vooral (ook) bij aan het direct in contact brengen van werkgever en werkzoekenden. Alle instrumenten zijn van belang wanneer de kosten of risico's van ouderen hoog worden ingeschat door de werkgever. Terughoudendheid met de inzet van instrumenten houdt verband met de administratieve rompslomp voor de werkgever en de noodzaak om primair een goede match tot stand te brengen. Instrumenten kunnen dan een laatste zetje geven, of als een bonus werken (als de match is gelukt), omdat de werkgever er recht op heeft en zelf kan beslissen om het instrument te benutten.

## **KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN**

Er zijn volgens de bedrijfsadviseurs en werkcoaches een aantal algemene knelpunten:

- De zachte kenmerken van de werkzoekenden (houding, zelfvertrouwen e.d.). Een goede match is noodzakelijk voor het behoud van vertrouwen dat een minder voor de hand liggende kandidaat goed is en de benodigde kwaliteiten heeft. Dit vereist een zorgvuldige selectie van kandidaten;
- De interne samenwerking bij het matchen van vraag en aanbod en de interne afstemming bij het benaderen van werkgevers. Voorkomen moet worden dat verschillende functionarissen van UWV contact opnemen met dezelfde werkgever;
- Beperkingen in de toepassing van instrumenten door: (a) het niet kunnen toepassen op kortdurig werklozen en (b) het slechts één keer per klant kunnen toepassen van een instrument als proefplaatsing.
- Een ongunstig imago van UWV bij werkgevers. Dit is veelal niet onoverkomelijk, maar onderstreept de noodzaak van professioneel handelen van bedrijfsadviseurs en werkcoaches om het vertrouwen (terug) te winnen;

Bij ouderen spelen verder de volgende specifieke punten:

- Bestaande vooroordelen over en percepties van ouderen bij werkgevers;
- Bestaande wet- en regelgeving (CAO inschaling ouderen is hoog, rechten bij intersectorale mobiliteit en hoog reserveringsloon door hoog uitkeringsniveau);
- Op maatschappelijk niveau en bij werkgevers: onvoldoende informatie over en bewustzijn van de doelgroep ouderen (zowel wat betreft problematiek, kwaliteiten, als oplossingsmogelijkheden);
- Onvoldoende kennis van het aanbod van ouderen bij de adviseurs en werkcoaches, zowel in algemene zin (ouderenproblematiek en mogelijkheden ouderen) als in specifieke gevallen (selectie kandidaten voor vacatures).

## **VERBETERPUNTEN**

Door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn diverse verbeterpunten aangedragen. De belangrijkste punten zijn:

- Vergroten van de maatschappelijke bewustwording van de positie van ouderen via campagnes en PR-activiteiten ten gunste van ouderen;
- Versterken van het aanbod. Diverse keren is door bedrijfsadviseurs en werkcoaches verwezen naar het belang van scholing (om het aanbod beter te kunnen laten aansluiten op de vraag) en het verbeteren van zowel CV's ('CV-dokter'), als ook het sollicitatiegedrag en de presentatie door werkzoekenden. Voorts wordt ondersteuning in het benutten van digitale media van belang geacht.
- Verbetering van de samenwerking binnen UWV rond (1) matching en (2) de contacten met werkgevers. De aansluiting van vraag en aanbod kan in de ervaring van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches verder worden geoptimaliseerd door een goed inzicht in (de mogelijkheden van) het (oudere) werkzoekendenbestand en een goede samenwerking tussen degenen die contact onderhouden met werkgevers en degenen die de werkzoekenden begeleiden. Daarbij is een goede afstemming over de contacten met de werkgevers eveneens van belang.
- Verbetering van het instrumentarium door: (1) vereenvoudiging van bestaande instrumenten (vermindering administratieve ballast voor de werkgever). (2) uitbreiding van het instrumentarium, waarbij het vooral gaat om verruiming van de mogelijkheden voor toepassing en ter versterking van het aanbod;
- Voldoende aandacht voor kennis- en competentieontwikkeling van bedrijfsadviseurs en werkcoaches.

## **CONSENSUS EN PRIORITEITEN IN DE WERKGEVERSBENADERINGEN**

De gesprekken met bedrijfsadviseurs en werkcoaches laten een grote diversiteit zien in werkgeversbenaderingen. In een aparte vragenronde is aan bedrijfsadviseurs en werkcoaches gevraagd prioriteiten aan te brengen in een geselecteerd aantal elementen van de gevolgde werkgeversbenaderingen. Volgens de bedrijfsadviseurs (en werkcoaches) liggen de prioriteiten binnen deze thema's als volgt.

- Het direct in contact brengen van oudere werkzoekenden en werkgevers;
- Projecten en activiteiten voor oudere werkzoekenden;
- Relatiebeheer: onderhouden van contacten met bestaande relaties;
- Versterking van de interne samenwerking tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches;
- Meer commerciële vaardigheid inzetten bij het promoten van ouderen bij werkgevers;
- Versterking van het aanbod (van oudere werkzoekenden).

Het direct met elkaar in contact brengen van (oudere) werkzoekenden en werkgevers wordt door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches als de belangrijkste factor in een succesvolle werkgeversbenadering gezien. Projecten en speciale activiteiten gericht op oudere werkzoekenden komen op de tweede plaats. Versterken van het aanbod van (oudere) werkzoekenden heeft binnen de geselecteerde thema's de laagste prioriteit.



## **CONCLUSIES EN AANGRIJPINGSPUNTEN**

De resultaten van het onderzoek overziende kunnen een paar brede conclusies worden getrokken en suggesties voor verbetering en verdere versterking van succesvolle werkgeversbenaderingen worden gedaan. Deze conclusies en suggesties hebben te maken met kansen herkennen bij werkgevers, beter zicht krijgen op het aanbod van werkzoekenden en dit aanbod ook versterken, betere interne samenwerking, de commerciële vaardigheden bij de bedrijfsadviseurs versterken, en meer aandacht voor ouderen.

### ***Versterken bestaande aanpak***

#### *Kansen kunnen herkennen bij werkgevers*

Versterken van de focus op kansrijke (preferente) werkgevers, dat wil zeggen werkgevers die met regelmaat moeilijk plaatsbare werklozen kansen bieden. De opgave voor bedrijfsadviseurs is potentieel kansrijke werkgevers in de regio te herkennen zonder onnodig veel arbeidsintensieve bedrijfsbezoeken af te moeten leggen. Kansen (voor oudere werkzoekenden) blijken onder meer te liggen bij werkgevers die een maatschappelijke insteek belangrijk vinden en de kansen zijn wat groter bij werkgevers in het midden- en kleinbedrijf. Kansen komen in wisselende mate in alle sectoren voor, waarbij de specifieke situatie in het bedrijf (beleid, personeelssamenstelling, groei, etc.) van sterke invloed is, in samenhang met functies waar ervaring en stabiliteit van belang kunnen zijn, of waarin diensten aan oudere klanten worden verleend.

#### *Projecten, activiteiten en branchespecifieke benadering gericht op ouderen*

Projecten en activiteiten die zijn gericht op specifieke groepen werkgevers zijn – zeker wanneer zij branchegericht zijn - verhoudingsgewijs “goedkope” routes in de werkgeversbenadering. Bestaande netwerken kunnen namelijk worden ingeschakeld. Branchekennis vergroot de kansen op het herkennen van kansen voor werklozen en / of het beïnvloeden van het wervings- en aannamebeleid.

#### *Relatiebeheer*

Ook wanneer er minder tijd beschikbaar is geven de bedrijfsadviseurs aan dat netwerken en goed relatiebeheer met werkgevers van groot belang zijn. Werkgevers willen ook bij voorkeur een vaste contactpersoon.

### ***Knelpunten wegnemen***

#### *Meer aandacht voor ouderen*

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches verwachten dat door meer prioriteit (middelen en tijd) toe te kennen aan de doelgroep ouderen meer succes voor deze groep kan worden bereikt. Ook wordt groot belang gehecht aan het vergroten van het maatschappelijk bewustzijn over de positie van oudere werknemers en werkzoekenden, bijvoorbeeld door middel van pr campagnes gericht op deze doelgroep. Daarbij bevelen zij aan dit in samenwerking te doen met andere (beleidsverantwoordelijke) partijen zoals de overheid, sociale partners en brancheorganisaties.

### *Beter zicht op aanbod en versterken proces van matching*

Een beter inzicht in de kwaliteiten van de oudere werkzoekenden draagt volgens bedrijfsadviseurs en werkcoaches bij aan de kansen voor ouderen. Het gaat daarbij zowel om het algemene beeld (wat zijn de mogelijkheden van ouderen?), als om een goede voorselectie (matching) van kandidaten bij specifieke vacatures. Naarmate de bedrijfsadviseur en werkcoach met werkgeverscontacten beter inzicht heeft in de doelgroep, kan hij of zij de werkgever beter van dienst zijn. Een goede communicatie (feedback) tussen degenen met werkgeverscontacten en degenen die werkzoekenden begeleiden kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. In aansluiting daarop is het wenselijk dat de contacten met werkgevers zoveel mogelijk onderling worden afgestemd, om het matchingsproces te optimaliseren en de relatie met de werkgever goed te houden.

### *Versterken van het aanbod*

Hoewel dit een lagere prioriteit krijgt wordt door bedrijfsadviseurs en werkcoaches toch een relatief groot belang gehecht aan het versterken van de kwaliteit van het aanbod van (oudere) werkzoekenden. Daarbij gaat het vooral om versterking van de zachte kenmerken (houding, motivatie) en presentatie.

### *Verruiming instrumentarium*

De kans op het vinden van een baan is voor ouderen direct bij aanvang van de werkloosheid al klein. Daarom beveelt een groot deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan, om de toepassingsmogelijkheden te verruimen voor ouderen. Concreet wordt voorgesteld dat instrumenten vanaf het moment van werkloos worden kunnen worden ingezet en zo nodig meer dan één keer, omdat in die werkloosheidsfase voor ouderen de kans op werk nog relatief hoog is.

### *Versterken van commerciële vaardigheden*

Het bemiddelen van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals ouderen vergt tot op zekere hoogte ook commerciële vaardigheden (kunnen 'verkopen'). Deze vaardigheden kunnen verder worden versterkt.

Bij de interpretatie van de resultaten is van belang dat het onderzoek betrekking heeft op de dienstverlening aan werkgevers zoals die tot in 2011 is vormgegeven en georganiseerd. Wij begrijpen van UWV dat de werkgeversdienstverlening door UWV met ingang van 2012 een andere opzet krijgt en ook anders wordt georganiseerd. Onder meer zal de dienstverlening worden georganiseerd vanuit de (nieuwe) werkgeversservicepunten en zal deze zich meer richten op specifieke werkgevers waar kansen liggen voor klantgroepen van UWV met een afstand tot de arbeidsmarkt.

# 1 INLEIDING

## 1.1 ACHTERGROND EN DOEL VAN HET ONDERZOEK

### *Achtergrond*

Als gevolg van demografische ontwikkelingen neemt de verhouding tussen inactieve en actieve bevolking toe. Om deze lasten te kunnen dragen zal de arbeidsparticipatie moeten stijgen door activering van arbeidspotentieel dat nu nog onbenut is, waaronder de participatie van ouderen.

In het afgelopen decennium is de arbeidsparticipatie van ouderen al sterk toegenomen. Desondanks blijkt het in de praktijk voor een ouder persoon die zijn of haar baan verliest moeilijk te zijn om weer werk te vinden en wisselen ouderen minder vaak van baan dan jongere leeftijdsgroepen. Ouderen die hun baan verliezen moeten vaak langdurig aanspraak maken op uitkeringen, ook in tijden van hoogconjunctuur met krapte op de arbeidsmarkt. De helft van alle langdurig werklozen is ouder dan 55 jaar<sup>1</sup>.

De arbeidsmarktpositie van ouderen (werkloosheid en beperkte mobiliteit) is van veel factoren afhankelijk, waaronder kenmerken van de oudere werkloze zelf. Ruim 40 procent van de langdurig werklozen van 45 jaar en ouder is laagopgeleid en 40 procent van de langdurig werkloze ouderen laagopgeleiden is afkomstig uit bedrijfstakken met een veelal ongunstig werkgelegenheidsperspectief, industrie en groothandel. Maar ook institutionele factoren en aansluitingsproblemen spelen een rol.

Dit onderzoek richt zich vooral op de rol van werkgevers en in verband daarmee de rol die UWV kan spelen in het wegnemen van belemmeringen voor het aannemen van ouderen. Bestaand onderzoek wijst onder meer op de rol van beeldvorming en percepties van werkgevers en werknemers over de productiviteit van ouderen, die er mede toe bijdragen dat werkgevers terughoudend zijn bij het aannemen van (werkloze) ouderen.

UWV wil de dienstverlening aan werkgevers verbeteren, om het aannemen van ouderen te stimuleren en faciliteren. Daarvoor is een breed onderzoeksprogramma rond het thema 'werkgevers en ouderen' opgezet, langs drie lijnen:

1. Een inventariserende studie naar de samenhang tussen enerzijds het in dienst nemen/houden van oudere werknemers enerzijds en anderzijds het type organisaties (sector, bedrijfsomvang, personeelsopbouw, type functies, e.d.);
2. Het in kaart brengen van (succesvolle) werkgeversbenaderingen van UWV bedrijfsadviseurs en werkcoaches;
3. Onderzoek onder werkgevers. De precieze opzet is afhankelijk van de uitkomsten van de eerste twee onderzoeken. Relevante thema's zijn beslisprocessen bij het in dienst nemen van ouderen, afwegingen bij het aannemebeleid en verwachtingen rond de dienstverlening van UWV.

---

<sup>1</sup> Bijlage 3 geeft een nadere schets van de arbeidsmarktpositie van ouderen.

Dit rapport doet verslag van het onderzoek dat SEOR heeft uitgevoerd voor de tweede onderzoekslijn.

### ***Doel van het onderzoek***

Het onderzoek heeft tot doel om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om de dienstverlening aan werkgevers te verbeteren, zodat werkgevers gestimuleerd en gefaciliteerd worden om (meer) ouderen in dienst te nemen (en/of te houden). In dit onderzoek hebben wij ‘ouderen’ gedefinieerd als de werkzoekenden van 45 jaar en ouder, met bijzondere aandacht voor 55-plussers.

Daartoe zijn in kaart gebracht:

- Bestaande (succesvolle) werkgeversbenaderingen door bedrijfsadviseurs en werkcoaches, gericht op het bevorderen dat werkgevers meer oudere werkzoekenden aannemen;
- Moeilijkheden en knelpunten voor de bedrijfsadviseurs en werkcoaches in de praktijk;
- Handvatten voor verbetering van de dienstverlening van UWV aan werkgevers.

## **1.2 CENTRALE PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN**

In het onderzoek staan drie onderzoeksvragen centraal, die elk zijn uitgewerkt in enkele deelvragen.

- 
- *Wat voor werkgeversbenaderingen worden gebruikt om te bevorderen dat werkgevers meer oudere werkzoekenden in dienst nemen en welke benaderingen zijn in de ogen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches succesvol?*
  - *Wat zijn knelpunten voor een goede werkgeversbenadering, gericht op het bevorderen dat werkgevers meer oudere werkzoekenden in dienst nemen?*
  - *Wat is er nog nodig voor een optimale werkgeversbenadering gericht op het bevorderen dat werkgevers meer oudere werkzoekenden in dienst nemen?*
- 

### ***Verscheidenheid in werkgeversbenaderingen***

1. Hoe selecteren en benaderen UWV bedrijfsadviseurs en werkcoaches de werkgevers (en welke personen en posities benaderen zij)?
2. Hoe komen bedrijfsadviseurs en werkcoaches tot een bepaalde werkgeversbenadering?
3. Hebben zij inzicht in het beslisproces bij werkgevers?
4. Welke van de gebruikte benaderingen zijn in de ogen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches het meest succesvol?

### *Moeilijkheden en knelpunten waar bedrijfsadviseurs tegenaan lopen*

5. Welke moeilijkheden en knelpunten ervaren bedrijfsadviseurs en werkcoaches bij het benaderen van werkgevers, het beïnvloeden van hun beslisproces en het wegnemen van belemmeringen?
6. Wat verwachten werkgevers van UWV en kan UWV aan deze verwachtingen tegemoet komen? Waarom wel of niet?
7. In hoeverre vormen regelingen en wetten een belemmering voor een goede werkgeversbenadering?

### *Optimale dienstverlening richting werkgevers*

8. Wat zien bedrijfsadviseurs en werkcoaches als de meest succesvolle benadering van werkgevers?
9. Wat is volgens hen nodig (eventueel ook beleidsmatig) en wat hebben zij nodig (bijvoorbeeld, kennis, ervaring, instrumenten) om de dienstverlening naar werkgevers optimaal in te richten?
10. In hoeverre zijn financiële regelingen, subsidies en andere instrumenten doorslaggevend voor een optimale werkgeversbenadering?
11. Zijn er in de beleving van bedrijfsadviseurs en werkcoaches andere faciliterende instrumenten nodig om werkgevers 'over de streep te trekken'?

## **1.3 OPZET VAN HET ONDERZOEK**

Het onderzoek is in fasen uitgevoerd en omvatte verschillende activiteiten. Bijlage 1 geeft een uitgebreide toelichting op de opzet. Het overgrote deel van deze rapportage is gebaseerd op de resultaten van de 60 interviews met bedrijfsadviseurs en werkcoaches, die zijn gehouden in de tweede fase van het onderzoek, in de periode februari april 2011<sup>2</sup>. Daarnaast zijn de uitkomsten van een tweede online enquête in het rapport verwerkt. Doel van deze tweede vragenronde was enerzijds reflectie op de voorlopige conclusies van het onderzoek, om deze zo nodig aan te scherpen en te vertalen in meer concrete aanbevelingen voor beleid. Anderzijds is deze korte vragenronde benut om consensus te krijgen over belangrijke elementen van succesvolle werkgeversbenaderingen en vast te stellen waar volgens de bedrijfsadviseurs en werkcoaches de prioriteiten zouden moeten liggen om de dienstverlening van UWV aan de werkgevers te verbeteren om de kansen voor oudere werklozen – ook in het licht van de te verwachten organisatorische veranderingen - zoveel mogelijk te kunnen benutten.

---

<sup>2</sup> In de oorspronkelijke opzet zouden alleen bedrijfsadviseurs in het onderzoek worden betrokken. Later zijn daar werkcoaches van werkgeversservicepunten aan toegevoegd. In de tabellen worden 59 waarnemingen gerapporteerd. Het laatste (telefonische) interview is gehouden kort na afloop van het veldwerk en betrof een interview met een landelijk opererende adviseur gericht op de collectieve sector.

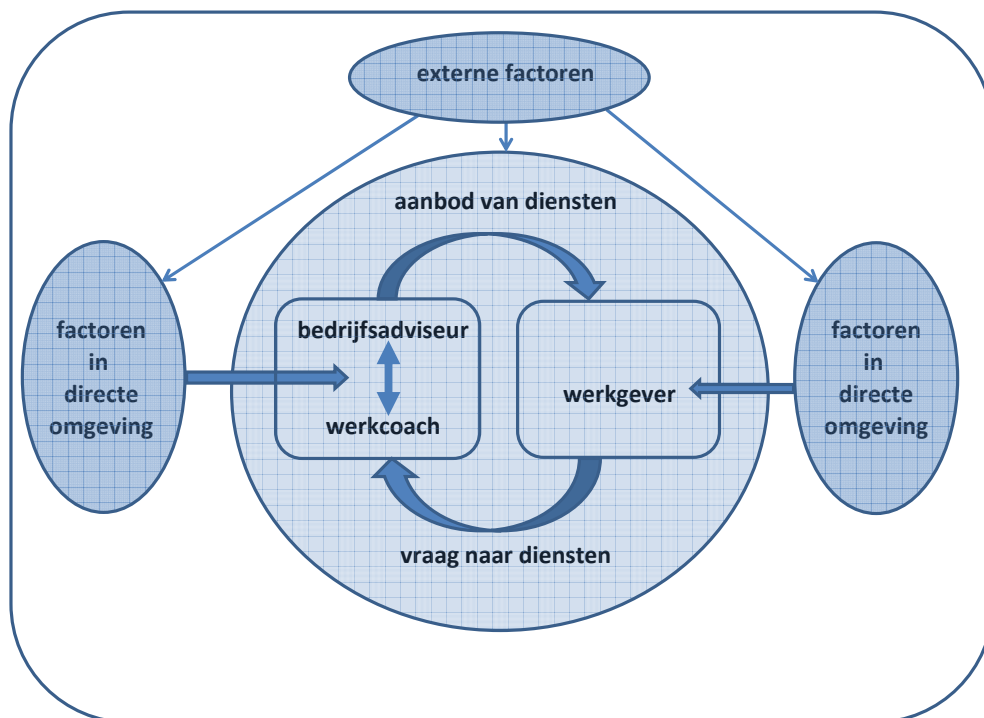
### Conceptueel kader

De structuur en analyses in de rapportage zijn gebaseerd op het conceptuele kader dat in de voorbereidende fase is ontwikkeld. Bijlage 2 bevat een gedetailleerde beschrijving van dit kader.

Figuur 1.1 illustreert de essentie van het onderzoek. De directe interactie tussen de (regionale) bedrijfsadviseur/werkcoach en de werkgever staat centraal, in combinatie met het optimaliseren van de effectiviteit van het handelen van de bedrijfsadviseur/werkcoach. Regionale bedrijfsadviseurs zijn in theorie volledig gericht op het aangaan en onderhouden van relaties met werkgevers. Werkcoaches hebben in verband met vacaturewerving, bemiddeling, e.d. eveneens regelmatig contact met werkgevers. Het relatiebeheer (accountmanagement) is daarom een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Door interviews te houden met beide groepen functionarissen is een evenwichtig beeld verkregen van de wijze waarop UWV inhoud geeft aan de dienstverlening aan werkgevers en de verschillende factoren die aan succesvolle benaderingen bijdragen of deze juist belemmeren.

De *factoren in de directe omgeving* en de *externe factoren* zijn in het onderzoek meegenomen voor zover deze relevant zijn voor de dienstverlening van bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan de werkgevers. Deze samenhang is in onderstaande figuur geïllustreerd. Bij de externe factoren gaat het hoofdzakelijk om de situatie en ontwikkelingen in vraag, aanbod en discrepanties op de arbeidsmarkt en de rol van UWV daarin.

Figuur 1.1 Onderzoekskader: relatie regionale bedrijfsadviseur – werkgever centraal in brede context



Deze factoren komen in de drie onderzoeksthema's terug:

1. Als element van de werkgeversbenadering. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om:
  - De wijze waarop de oudere werkzoekende wordt gepresenteerd;
  - De manier waarop de bedrijfsadviseur/werkcoach in de benadering van werkgevers rekening houdt met de kenmerken en de vraag van werkgevers en hun wervings- en aannamebeleid;
  - Op welke momenten en in welke situaties voor een adequate dienstverlening een beroep wordt gedaan op andere onderdelen of collega's bij UWV en/of externe partijen.
2. Als mogelijke succesfactor, knelpunt of belemmering voor een succesvolle benadering. Voorbeelden hiervan zijn:
  - De selectie van werkgevers en contactpersonen bij werkgevers;
  - De afstemming van activiteiten richting werkgevers met collega's en mogelijke externe partijen;
  - De toepassing van instrumenten.
3. Als mogelijk verbeterpunt voor het optimaliseren van de dienstverlening aan de werkgevers.

Bij het in het kaart brengen van succesfactoren en belemmeringen – en in aansluiting daarop verbeterpunten - is natuurlijk niet alleen gekeken naar de omgevingsfactoren. Verbeterpunten zijn ook ontleend aan de gehanteerde werkgeversbenaderingen, de manier waarop bedrijfsadviseurs en werkcoaches rekening houden of kunnen houden met de omstandigheden, de deskundigheid die daarvoor wordt ingezet en de wijze waarop de deskundigheid wordt ingezet.

### ***Type dienstverlening***

De dienstverlening van UWV aan werkgevers is deels direct, deels indirect: directe dienstverlening betreft het verstrekken van arbeidsmarktinformatie, advisering over personeelsvraagstukken, ondersteuning van de werving en selectie van personeel en de toepassing van instrumenten. Bij indirecte dienstverlening gaat het om ondersteunende en netwerkactiviteiten, in combinatie met de afstemming van de eigen activiteiten op de inspanningen van andere organisaties op het terrein van de arbeidsmarkt.

De functionarissen die we hebben geïnterviewd verlenen in wisselende mate directe en indirecte diensten. De landelijk opererende bedrijfsadviseurs onderhouden voornamelijk contacten met werkgeversorganisaties en soms landelijk opererende grote bedrijven. De aard van het relatiebeheer en de daaraan verbonden activiteiten zijn daardoor meer strategisch en tactisch en minder operationeel dan van de regionale bedrijfsadviseurs en de werkcoaches.

Maar ook een deel van de regionale bedrijfsadviseurs, en een enkele werkcoach verleent hoofdzakelijk indirecte diensten en onderhoudt voornamelijk of uitsluitend contacten met organisaties zoals brancheorganisaties, opleidingscentra, kenniscentra, en gemeenten en hebben geen of nauwelijks direct contact met werkgevers. Deze hebben, evenals de landelijke bedrijfsadviseurs dus vooral of uitsluitend coördinerende taken en een regiefunctie. Daarnaast zijn er regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches met een sterk

uitvoerende rol als accountmanager en bedrijfsadviseurs en werkcoaches die beide elementen (en soms andere neventaken) in hun functie combineren.

Dit onderscheid is van belang voor de interpretatie van de resultaten. Daarom maken we in de presentatie waar nodig onderscheid tussen (de antwoorden van) bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Daarmee wordt het beste de rol van de twee typen dienstverlening geïllustreerd.

Daarbij is het tevens van belang voor ogen te houden dat een deel van de elementen van een werkgeversbenadering generiek zijn – voor alle doelgroepen van UWV – en dat voor een deel de aanpak wordt aangepast voor het bevorderen van de positie van ouderen.

Ook is bij de interpretatie van de resultaten van belang dat het onderzoek betrekking heeft op de dienstverlening aan werkgevers zoals die tot in 2011 is vormgegeven en georganiseerd. Met ingang van 2012 krijgt de werkgeversdienstverlening door UWV een andere opzet en wordt ook anders georganiseerd. UWV wil de dienstverlening vanuit de (nieuwe) werkgeversservicepunten gaan organiseren en deze meer richten op specifieke werkgevers waar kansen liggen voor klantgroepen van UWV met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## **1.4 OPZET VAN HET RAPPORT**

De rapportage start met een beschrijving en analyse van de verscheidenheid in werkgeversbenaderingen (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 gaan we in op de verscheidenheid in werkgeversbenaderingen, maar dan in het bijzonder voor oudere werkzoekenden. In hoofdstuk 4 komt de vraag aan de orde welke benaderingen voor ouderen nu in meer of mindere mate succesvol zijn en bespreken we enkele routes van werkgeverbenaderingen om oudere werkzoekenden te kunnen plaatsen. In hoofdstuk 5 bespreken we knelpunten en belemmeringen zoals ervaren door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches en de door hen aangedragen mogelijkheden tot verbetering van het resultaat van werkgeversbenaderingen. In hoofdstuk 6 bespreken wij de consensus en prioriteiten in de werkgeversbenaderingen, zoals die door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches worden gezien. Hoofdstuk 7 sluit de rapportage af met conclusies en aangrijpingspunten voor verbetering.



## **2 VERSCHIEDENHEID IN WERKGEVERSBENADERINGEN**

### **2.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop landelijke en regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches op dit moment werkgevers benaderen. Daarbij gaat het om opbouw en beheer van relaties in algemene zin en niet specifiek voor ouderen.

In paragraaf 2.2 beschrijven we de wijze waarop bedrijfsadviseurs en werkcoaches relaties opbouwen en in contact treden met werkgevers, op wiens initiatief het contact tot stand is gekomen en op grond van welke criteria de bedrijfsadviseurs en werkcoaches werkgevers selecteren. Paragraaf 2.3 gaat nader in op het relatiebeheer: het onderhouden van de contacten met de werkgevers en de elementen die daarbij van belang zijn.

Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 op basis van de ervaringen van de geïnterviewden geprobeerd een typering te geven van werkgevers waar het wervings- en aannamebeleid sterker of juist niet of nauwelijks is te beïnvloeden. Paragraaf 2.5 besluit dit hoofdstuk met de belangrijkste conclusies.

### **2.2 BENADERING VAN NIEUWE WERKGEVERS**

#### *Werkwijze*

Functionarissen met een meer coördinerende rol op landelijk of regionaal niveau hebben niet of nauwelijks contact met individuele werkgevers (zie paragraaf 1.3). Hun werkzaamheden bestaan vooral uit het opzetten van netwerken en overlegstructuren, het regionaal implementeren van landelijk gemaakte afspraken (de regionale bedrijfsadviseur is de regievoerder voor de uitwerking van landelijke convenanten op regionaal niveau) en het ontwikkelen van projecten en arrangementen. Hun netwerk bestaat uit brancheorganisaties, kenniscentra, opleidingscentra, gemeenten, etc. en is voor de meeste branches van beperkte omvang. Zij streven er naar dat er contacten zijn met alle relevante organisaties. Dat is wat lastiger in sommige sectoren die een grote diversiteit aan branches omvatten. Daar gaat het er om de belangrijkste brancheorganisaties in ieder geval in het netwerk te hebben.

Er zijn verschillende manieren waarop bedrijfsadviseurs en werkcoaches met werkgevers in contact treden. We onderscheiden de volgende manieren:

1. Via het regelmatig bijwonen van (regionale) bijeenkomsten van werkgevers- en brancheorganisaties. Tijdens deze bijeenkomsten leggen zij contacten met de aanwezige werkgevers. Zij zoeken dan bewust naar werkgevers waarvan zij vermoeden dat zij personen uit de UWV-populatie kunnen plaats en voegen aldus nieuwe werkgevers aan hun caseload toe. Vergelijkbare contacten ontstaan via de organisatie van specifieke activiteiten, zoals een banenmarkt, speeddates, scholingsprojecten, e.d.

2. In de tijd van de economische crisis hebben veel werkgevers zich voor een aanvraag deeltijd-WW bij het UWV gemeld. Een aantal regionale bedrijfsadviseurs heeft het hier druk mee gehad waardoor de acquisitie van nieuwe contacten op een laag pitje heeft gestaan. Maar met veel van de werkgevers die dankzij de deeltijd-WW ontslagen hebben weten te voorkomen en nu weer voorzichtig gaan groeien, blijven de regionale bedrijfsadviseurs contact houden waardoor ze langs deze weg hun werkgeversbestand weer hebben uitgebreid. Ook bedrijven die UWV benaderen met vragen op het gebied van ontslagrecht, ziektewet e.d. vormen een belangrijke potentiële bron voor het uitbreiden van het werkgeversbestand.
3. Koude acquisitie: spontaan binnenlopen bij bedrijven. Een aantal werkcoaches<sup>3</sup> benadert werkgevers door 'koude acquisitie': zij gaan bijvoorbeeld een bedrijfsterrein op en lopen spontaan bij bedrijven binnen. Bedrijven op deze manier 'overvallen' werkt in hun ogen beter dan proberen om telefonisch afspraken te maken. Deze strategie werkt vooral in sectoren en bedrijven met een informeel karakter, zoals het MKB, de horeca, de bouw en de transportsector. Een dergelijke koude acquisitie wordt van te voren wel voorbereid, door bijvoorbeeld een route uit te zetten, informatie van bedrijven (zoals de informatie op de website) op voorhand te bekijken en na te gaan wie de meest voor de hand liggende contactpersoon is om te benaderen.
4. Contact leggen met nieuwe bedrijven in de regio of bij nieuwe vestigingen van bovenregionale bedrijven. Voor informatie hierover heeft een aantal bedrijfsadviseurs en werkcoaches geregeld contact met de afdeling Economische Zaken van gemeenten, waar nieuwe bedrijven/vestigingen zich laten registreren. Ook zijn er op dit punt contacten met de Kamers van Koophandel. Deze bedrijven worden vervolgens op initiatief van de bedrijfsadviseur of werkcoach benaderd.
5. Uitgaande van een specifieke werkzoekende direct een (nieuwe) werkgever benaderen die het type functie biedt welke de werkzoekende ambieert. Natuurlijk worden ook bestaande contacten benut voor deze benadering.
6. Op basis van vacaturemelding en langdurig openstaande vacatures:
  - In de gaten houden welke werkgevers langdurig openstaande vacatures (langer dan drie maanden openstaand) hebben. Als het UWV nog geen contact heeft met dit bedrijf, dan wordt contact gezocht met deze werkgever.
  - Uitpluizen van lokale dag- en weekbladen voor advertenties/vacatures en als de vacature mogelijkheden biedt voor personen uit de UWV-populatie dan bellen zij vervolgens de werkgever op. Deze weg heeft een toegevoegde waarde omdat niet alle vacatures bij UWV worden gemeld.
  - In de gaten houden welke werkgevers nieuwe vacatures melden in het vacaturesysteem van UWV, om deze werkgevers vervolgens te benaderen.
  - Soms wordt een bedrijfsadviseur/werkcoach door een bestaand contact (werkgever, school, gemeente, e.d.) gewezen op het bestaan van vacatures bij (collega) bedrijven, die nog geen contact hebben (gezocht) met UWV.

---

<sup>3</sup> Geen enkele regionale bedrijfsadviseur waarmee wij hebben gesproken heeft in het interview verteld dat hij of zij de benadering van 'koude acquisitie' zou volgen.

Een van de regionale bedrijfsadviseurs wijst op de mogelijkheden van zogenaamde "social partnerships". Dit betreft openbare aanbestedingen, waarin de overheid (gemeente, provincie) als eis op kan nemen dat een bepaald percentage van de aanneemsom wordt gereserveerd voor sociale doelen (in het bijzonder de instroom van werklozen). In zijn regio hanteren de provincie en enkele gemeenten deze eis.

**Box 2.1** *Wegen waarlangs bedrijfsadviseurs en werkcoaches in contact komen met werkgevers. Enkele citaten uit de interviews.*

---

Landelijke bedrijfsadviseur:

Door middel van brancheweken wordt contact gezocht met organisaties. De organisaties vinden dergelijke brancheweken interessant omdat ze nieuwsgierig zijn naar wat het UWV hen kan bieden. Deze landelijke bedrijfsadviseur noemt de brancheweek ICT als voorbeeld: in die week zijn veel speeddates en vacature-uitwisselingen georganiseerd.

Regionale bedrijfsadviseurs:

De meerderheid van de contacten ontstaat op initiatief van de werkgever. Dan zijn er ook zaken te doen. Contacten ontstaan via netwerkbijeenkomsten en leiden tot concrete vragen van bedrijven over ontslag, arbeidsrecht, ziektewet/Poortwachter en daardoor gaat er veel tijd zitten in advisering. Deze contacten bieden vervolgens mogelijkheden om collega's mee te nemen voor concrete diensten rond vacaturebemiddeling.

Deze bedrijfsadviseur gebruikt kranten om naar vacatures te zoeken. Maar hij richt zich primair op het netwerken. Servicepunt zorg is hier een belangrijk platform voor (Kenniscentrum Calibris, contactpersonen ziekenhuizen en andere bedrijfsadviseurs). Met veel van deze actoren houdt hij om de week bijeenkomsten. 'Zo houden we elkaar scherp en geïnformeerd'.

Werkcoaches:

Bij het benaderen van werkgevers gaat deze werkcoach vaak spontaan op bezoek (koude acquisitie). Dit is door het informele karakter van deze sector (horeca) goed mogelijk. 'Als ik ergens ga eten vraag ik gelijk of de werkgever nog vacatures heeft'.

---

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

### ***Initiatief voor het contact***

In ongeveer de helft van de gevallen komt het contact tot stand op initiatief van UWV. Regionale bedrijfsadviseurs benaderen gemiddeld iets vaker de werkgevers zelf (zie tabel 2.1). Zij richten zich dan op de grotere bedrijven uit hun aandachtsgebied, omdat daar de meeste of regelmatig vacatures te halen zijn. Bij grote bedrijven kan in bredere zin ook over werving, aanname en personeelsbeleid rond ouderen worden gesproken en kunnen in brede zin diensten worden verleend. Werkcoaches richten zich meer op de kleine en middelgrote bedrijven uit hun aandachtsgebied omdat zij vaker rechtstreeks één-op-één bemiddelen, uitgaande van concrete vacatures en/of concrete kandidaten.

Is de bedrijfsadviseur voordat de functie van bedrijfsadviseur ontstond in een vergelijkbare functie werkzaam geweest en/of is de werkcoach een vrij constante factor op de vestiging dan worden zij vaak zelf benaderd door werkgevers: 'ze weten me te vinden'. Vooral bedrijven die zelf geen HRM-afdeling hebben en zelf geen tijd hebben voor werving en selectie weten dan een vast contactpersoon bij het UWV te vinden. Omdat werkcoaches gemiddeld wat langer in hun functie werkzaam zijn dan bedrijfsadviseurs worden zij vaker door werkgevers benaderd.

**Tabel 2.1** *Initiatief voor het contact tussen UWV en werkgevers*

	Landelijke bedrijfsadviseur	Regionale bedrijfsadviseur	Werkcoach	Totaal
Gemiddeld percentage door UWV benaderd	33%	63%	42%	52%
Gemiddeld percentage benaderd door werkgever	67%	38%	58%	48%
<i>Totaal</i>	<i>100% (n=3)</i>	<i>100% (n=30)</i>	<i>100% (n=26)</i>	<i>100% (n=59)</i>

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

### ***Criteria voor selectie van te benaderen werkgevers***

De hiervoor besproken benaderingswijze geeft al een beeld van de criteria die worden gehanteerd bij de benadering van nieuwe werkgevers. Het gaat dan om de aanwezigheid van (geschikte) vacatures, de deelname aan netwerkbijeenkomsten en/of specifieke activiteiten of projecten en (nieuwe) vestigingen van bedrijven.

Bij de selectie van te benaderen (nieuwe) werkgevers spelen criteria zoals personeelsopbouw, personeelsbeleid, ontwikkeling (groei/krimp) van het bedrijf meestal (nog) geen rol. Dit zijn zaken die dan in de meeste gevallen nog onbekend zijn voor de bedrijfsadviseur/werkcoach en die pas, nadat het eerste contact is gelegd, in het rechtstreekse contact met de werkgever kunnen worden vastgesteld. Vooraf is meestal niet meer bekend dan branche, omvang en locatie.

De meeste regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches hebben een specifiek aandachtsgebied bestaande uit bepaalde sectoren en/of beroepsgroepen. In die gevallen bestaat bij de bedrijfsadviseurs en werkcoaches veelal wel een bepaald beeld van de bedrijfscultuur en het gevoerde beleid. In sommige regio's werken regionale bedrijfsadviseur alleen (gewoonlijk of noodgedwongen door vertrek of vacatures van collega-bedrijfsadviseurs) waardoor zij alle sectoren onder hun hoede hebben. In die gevallen kunnen zij minder terugvallen op kennis van de branche.

Regionale bedrijfsadviseurs zoeken ook bewust naar (grotere) bedrijven die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, omdat deze vaker bereid zijn om personen met (enige) afstand tot de arbeidsmarkt (met een 'vlekje') in dienst te nemen. Werkcoaches doen dit ook, maar dan binnen het bestand van kleinere bedrijven. Informatie over dit bedrijfskenmerk is op voorhand niet altijd beschikbaar.

Ten slotte zeggen zowel bedrijfsadviseurs als werkcoaches dat zij bij de benadering van nieuwe werkgevers, die werkgevers selecteren die open staan voor (de doelgroepen van) UWV, dat wil zeggen, werkgevers met vacatures die passend zijn voor de werkzoekenden die bij het UWV staan ingeschreven.

In veel interviews wordt aangegeven dat het van belang is de benadering van de werkgevers af te stemmen binnen UWV. Mede daarom benaderen regionale bedrijfsadviseurs die in direct contact staan met bedrijven veelal vooral de grotere bedrijven uit hun aandachtsgebied, omdat daar de meeste of regelmatig vacatures te halen zijn. Ook de hoofdvestiging van grote landelijke opererende bedrijven (supermarkten, banken, transport) behoren meestal tot de caseload van de regionale bedrijfsadviseur. De

kleine en middelgrote bedrijven worden vaker benaderd door de werkcoaches en/of de werkgeversservicepunten.

### *Aantal nieuwe contacten*

Gemiddeld betreft ruim 20 procent van het huidige werkgeversbestand (de caseload) van regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches werkgevers die in het afgelopen jaar aan het bestand zijn toegevoegd als contact. In aantallen gaat het dan gemiddeld om respectievelijk 15 werkgevers per regionale bedrijfsadviseur en 25 per werkcoach<sup>4</sup>. Deze cijfers illustreren dat een belangrijk deel van de dienstverlening is gericht op werkgevers waarmee een langdurige relatie bestaat. Het gaat bij werkgeversbenadering dus in belangrijke mate om relatiebeheer: het onderhouden van de bestaande relaties.

## **2.3 RELATIEBEHEER**

### **2.3.1 AARD EN INTENSITEIT VAN DE CONTACTEN MET WERKGEVERS**

Alle regionale bedrijfsadviseurs én werkcoaches zijn van mening dat het heel belangrijk is om face-to-face contact te hebben met de werkgevers uit de caseload. Is er eenmaal een goede relatie, dan is e-mail of telefoon weliswaar goed om het contact te onderhouden of om relevante informatie toe te sturen, maar ook dan blijft het belangrijk om de werkgever regelmatig te bezoeken om, zoals één van de respondenten aangeeft, *'te blijven zien, ruiken en proeven wat er op de werkvloer speelt'*. Maar bedrijfsadviseurs en werkcoaches ervaren aan de andere kant ook dat het onderhouden van face-to-face contacten tijdrovend is en dat dit er in de praktijk vaak bij inschiet, onder andere omdat een groot deel van hen ook andere activiteiten in hun takenpakket heeft.

Het grootste deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches heeft met de meeste of (vrijwel) alle werkgevers face-to-face contact, maar dit geldt voor bedrijfsadviseurs relatief meer dan voor werkcoaches. Dit verschil is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de omvang van de caseload, die voor werkcoaches groter is dan voor regionale bedrijfsadviseurs (gemiddeld 116 werkgevers resp. 73 werkgevers<sup>5</sup>). Regionale bedrijfsadviseurs met een meer overstijgende functie hebben geen caseload 'werkgevers' of slechts enkele tientallen (grote)werkgevers en/of (werkgevers)organisaties die tot hun caseload behoren. Dit geldt overigens ook voor enkele werkcoaches met een meer overstijgend ingevuld takenpakket.

Van de drie landelijke bedrijfsadviseurs zeggen er twee dat ze met (vrijwel) alle werkgevers face-to-face contact hebben en één dat hij met de meeste werkgevers face-to-face contact heeft en met een klein deel alleen telefonische of per e-mail.

---

<sup>4</sup> Bij de landelijke bedrijfsadviseurs is nauwelijks sprake van veranderingen in het netwerk. Bij deze functionarissen gaat het om een of enkele nieuwe contacten in het afgelopen jaar.

<sup>5</sup> Dit gemiddelde is exclusief één bedrijfsadviseur die aangeeft dat hij alle werkgevers in zijn regio tot zijn caseload rekent en dat zijn er 1.600.

Regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches onderhouden in een vergelijkbare mate contact met hun werkgevers. Zowel de regionale bedrijfsadviseurs als de werkcoaches hebben met het relatief grootste deel van hun werkgeversbestand regelmatig contact. Landelijke bedrijfsadviseurs hebben met de meeste van de (werkgevers)organisaties, kennisinstellingen, etc. waar zij in hun dagelijkse werk mee te maken hebben vrij intensief contact. Maar hun caseload is dan ook weer aanzienlijk kleiner dan die van de regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches (niet meer dan 10).

De intensiteit van de contacten met werkgevers kan overigens in de tijd wisselen en ook afhankelijk zijn van de situatie: zo kan in het kader van een project het contact in een bepaalde periode heel intensief zijn. Ook bij het daadwerkelijk vervullen van vacatures kan het contact een korte tijd heel intensief zijn. Ook wisselende prioriteiten kunnen zorgen voor meer of minder intensief contact, evenals de bewegingen op de arbeidsmarkt. Als er in een bepaalde sector zaken spelen is er gedurende een bepaalde periode meer contact met de werkgevers uit deze sector.

Een deel van de regionale bedrijfsadviseurs is van mening dat ook met de werkgevers die (al dan niet tijdelijk) geen relevante vacatures voor de UWV-populatie hebben de relatie moet worden onderhouden: dienstverlening aan deze werkgevers is evengoed belangrijk (advisering over ontslag, arbeidsrecht, ziektewet/Wet Poortwachter). Als de bedrijfsadviseur ook aan deze werkgevers een goede dienstverlening biedt kunnen dergelijke werkgevers ambassadeur zijn of worden om andere werkgevers, die wel relevante vacatures hebben, over te halen om contact te zoeken met de contactpersoon van UWV, i.c. de regionale bedrijfsadviseur. In een van de regio's is een top-50 van werkgevers samengesteld, waaraan (vaste) accountmanagers zijn gekoppeld (zogenaamde preferente werkgevers).

Andere bedrijfsadviseurs zijn echter van mening dat als een werkgever geen relevante vacatures heeft en het niet aannemelijk is dat hij deze in de toekomst wel zal krijgen, dit contact moet worden afgebouwd, of in ieder geval veel minder intensief moet worden onderhouden.

### **2.3.2 ELEMENTEN VAN DE WERKGEVERSBENADERING**

Naar de mening van de geïnterviewden omvat het zorgvuldig opbouwen en onderhouden van contacten met werkgevers een groot aantal verschillende elementen. Deze elementen betreffen een combinatie van procesmatige aspecten, inhoudelijke elementen en kennis en kunde van de adviseur of werkcoach. Deze kunnen worden gezien als min of meer noodzakelijke voorwaarden voor een adequate invulling van de werkgeversbenadering. De betekenis van de meeste van deze elementen wordt in het vervolg van dit rapport verder verduidelijkt. Het overzicht in tabel 2.2 illustreert dat vrijwel alle elementen door een ruime meerderheid van de geïnterviewden als belangrijk voor de werkgeversbenadering worden geacht. Sommige elementen zijn volgens alle experts belangrijk. Bij enkele elementen zijn er kleine verschillen tussen (regionale) bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Deze verschillen hangen onder meer samen met de mate waarin diensten op directe of indirecte manier worden geleverd.

Tabel 2.2 Elementen van de werkgeversbenadering<sup>a)</sup>

	Regionale Bedrijfsadviseur (n=29)	Werkcoach (n=26)	Totaal (n=56)
Afspraken nakomen, doen wat je de werkgever belooft	100%	100%	100%
Een professionele benadering (tonen dat je een deskundige bent, met relevante kennis van zaken)	97%	100%	98%
Nuttig gebruik maken en zoveel mogelijk uitbouwen van netwerk van werkgevers en werkgeversorganisaties	100%	96%	97%
Samenwerken met andere relevante partijen op de arbeidsmarkt (KvK, onderwijs, gemeenten, werkgeversservicepunten, e.d.)	97%	100%	97%
Fungeren als vaste contactpersoon vanuit het UWV	90%	96%	93%
Aanbieden van specifieke instrumenten voor plaatsing van moeilijke groepen	87%	100%	92%
Goede interne samenwerking, afspraken en afstemming van activiteiten (binnen UWV)	93%	88%	90%
Het herkennen van mogelijkheden die zich in de praktijk voordoen	90%	88%	90%
Verstrekken van arbeidsmarktinformatie	93%	85%	90%
Selectie van relevante werkgevers voor werkzoekendenbestand UWV	77%	92%	88%
Adequate vervanging regelen bij afwezigheid	83%	92%	88%
Verstandige keuze van gesprekspartners bij de werkgevers (lijnmanagement en HR management)	93%	81%	86%
Advisering op HRM-gebied	87%	85%	85%
Branchespecifieke benadering	80%	81%	81%
Zorg dragen voor en bijdragen aan snelle en adequate invulling van vacatures	67%	100%	80%
Vacatures werven	73%	85%	76%
Zoveel mogelijk bijwonen van bijeenkomsten van werkgevers	83%	65%	73%
Inzicht in beslissingsprocessen t.a.v. HRM-beleid en -uitvoering	73%	50%	63%

(a) In procenten van het aantal respondenten per functiegroep

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Er zijn vier elementen die door alle of vrijwel alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches worden genoemd en kunnen worden samengevat in de termen betrouwbaarheid, professionaliteit, netwerken en externe samenwerking:

- Afspraken nakomen, doen wat je de werkgever belooft;
- Een professionele benadering (tonen dat je een deskundige bent met relevante kennis van zaken);
- Nuttig gebruik maken van en zoveel mogelijk uitbouwen van het netwerk van werkgevers en werkgeversorganisaties;
- Samenwerken met andere relevante partijen op de arbeidsmarkt (gemeenten, onderwijs, werkgeversservicepunten, Kamers van Koophandel, e.d.).

Elementen die meer te maken hebben met de directe dienstverlening worden wat vaker genoemd door werkcoaches dan door regionale bedrijfsadviseurs. Dit zijn:

- Het zorg dragen voor en het bijdragen aan een snelle en adequate invulling van vacatures;
- Selectie van relevante werkgevers voor werkzoekendenbestand UWV;
- Het aanbieden van specifieke instrumenten voor plaatsing van moeilijke groepen;
- Vacatures werven.

Elementen die wat vaker worden genoemd door de regionale bedrijfsadviseurs hebben te maken met het contact leggen en een meer algemene insteek van de contacten, namelijk:

- Verstandige keuze van gesprekspartners bij bedrijven;
- Verstrekken van arbeidsmarktinformatie;
- Zoveel mogelijk bijwonen van werkgeversbijeenkomsten.

Wat het netwerken betreft geven overigens veel bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan dat er in de praktijk heel veel van dergelijke bijeenkomsten zijn en dat zij daarom selectief te werk gaan. Zoveel mogelijk betekent dan ook, binnen de daarvoor vrij te maken tijd.

Er is één element dat door beide groepen relatief weinig genoemd wordt en dat is: 'Inzicht in beslissingsprocessen t.a.v. HRM beleid en –uitvoering'. Voor een deel komt dit doordat men op voorhand niet altijd goed begreep wat hiermee bedoeld werd. Tijdens het interview blijkt dat het hier vooral gaat om het vinden van de juiste contactpersoon bij de werkgever, dat wil zeggen degenen die de beslissingen neemt rond werving, selectie en aanneme van personeel. Dit element valt enigszins samen met het kiezen van de gesprekspartners bij de bedrijven.

Bij de adviserende rol op HRM gebied geven de geïnterviewden aan dat zij daarbij nadrukkelijk niet alleen gebruik maken van de eigen deskundigheid, omdat het terrein te breed is om alles te kunnen weten. Als er in het gesprek met de werkgever vragen op dit gebied komen dan nemen zij de vraag mee naar 'huis' en laten het antwoord op de vraag uitzoeken door een specialist op dit terrein, om vervolgens met de specialist en/of het antwoord terug te keren bij de werkgever.



## 2.4 KARAKTERISERING WERKGEVERS NAAR DE MATE WAARIN HET WERVINGS- EN AANNAMEBELEID IS TE BEÏNVLOEDEN

Werkgevers zijn terughoudend bij het aannemen van oudere werklozen, maar de mate waarin loopt uiteen. Via de interviews is geprobeerd om een beeld te krijgen van de expertise en ervaring van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches over de mate waarin de werkgevers op dit punt zijn te beïnvloeden en welke karakteristieken hierbij van belang zijn.

Op enkelen na ervaren de bedrijfsadviseurs en werkcoaches dat het wervings- en aannamebeleid van werkgevers in beperkte mate, enigszins of zelfs in sterke mate is te beïnvloeden (zie tabel 2.3). Het grootste deel (59 procent) is van mening dat het wervings- en aannamebeleid van werkgevers enigszins is te beïnvloeden.

*Tabel 2.3 Mate waarin bedrijfsadviseurs en werkcoaches naar eigen zeggen het wervings- en aannamebeleid van werkgevers kunnen beïnvloeden*

	Regionale bedrijfsadviseur	Werkcoach	Totaal
Zeer sterk	-	-	-
Sterk	13% (4)	23% (6)	18% (10)
Enigszins	63% (19)	54% (14)	59% (33)
In beperkte mate	20% (6)	15% (4)	18% (10)
Niet of nauwelijks	3% (1)	8% (2)	5% (3)
<i>Totaal</i>	<i>100% (30)</i>	<i>100% (26)</i>	<i>100% (56)</i>

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

In de interviews is gevraagd naar de kenmerken van de bedrijven die op het gebied van werving en aanname van personeel het sterkste zijn te beïnvloeden en de kenmerken van de bedrijven die hierin niet of nauwelijks zijn te beïnvloeden. In tabel 2.4 worden de sterkst en moeilijkst beïnvloedbare bedrijven gekarakteriseerd aan de hand van de door de geïnterviewden genoemde kenmerken. Hieronder geven we puntsgewijs een nadere toelichting op deze kenmerken. Het gaat om enkele kenmerken die te maken hebben met de relatie met UWV en de maatschappelijke insteek van de werkgever, kenmerken die te maken hebben met de situatie op de arbeidsmarkt of in het bedrijf (groei, krimp, tekorten) en kenmerken van het bedrijf (sector, omvang, e.d.) en het werk (functie).

Bij de typering van de werkgevers tijdens de interviews zijn de kenmerken sector (branche) en bedrijfsomvang, al of niet in combinatie met het type werk, het meest besproken. Dit komt mede omdat een deel van de geïnterviewden branchespecifiek werkt en dan vooral let op verschillen tussen kleine en grote bedrijven. Over alle gesprekken gezien blijkt dat deze kenmerken (sector of branche en omvang) niet onderscheidend genoeg zijn, en dat de mate van beïnvloeding mede en vermoedelijk meer afhangt van de andere karakteristieken. De deskundigheid en vakmanschap van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn nodig om de mogelijkheden tot beïnvloeding ter herkennen bij individuele werkgevers, binnen elke sector of branche en bij grote bedrijven en het MKB.

Tabel 2.4 Karakterisering sterk en moeilijk te beïnvloeden werkgevers op het wervings- en aannamebeleid

	Type bedrijven waar het wervings- en aannamebeleid sterk is te beïnvloeden	Type bedrijven waar het wervings- en aannamebeleid niet of nauwelijks is te beïnvloeden
<b>Kwaliteit van de relatie met de werkgever</b>	Bij bedrijven waarmee een goede relatie, een vertrouwensband bestaat.	Bij bedrijven met wie de relatie minder is.  Bij 'nieuwe' bedrijven in de caseload, waarmee nog een relatie moet worden opgebouwd.
<b>Maatschappelijke insteek van het bedrijf</b>	Bij bedrijven waarmee convenanten zijn afgesloten.  Maatschappelijk Verantwoorde Ondernemers.  Bij bedrijven die open staan voor vernieuwing (leerwerkbedrijf, voor werkervaringsplaatsen, voor werkzoekenden met EVC, etc.).	Harde, commerciële bedrijven.
<b>Open of gesloten voor contact met UWV</b>	Bij bedrijven die open staan voor onderhandelingen.	Bij bedrijven die hun PZ hebben uitbesteed aan een intermediair.  Bij bedrijven die alleen maar zaken willen doen met uitzendbureaus (werken vaak ad-hoc).
<b>De situatie op de arbeidsmarkt, branche of bedrijf</b>	Bij krapte op de arbeidsmarkt.  Bij bedrijven die met spoed iemand nodig hebben of een groot knelpunt hebben  Bij bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures.	Bij een ruime arbeidsmarkt.  Bij bedrijven die zelf gemakkelijk nieuw personeel kunnen werven.
<b>Ontwikkelingsfase bedrijf</b>	Bedrijven met slechte bedrijfsresultaten: zij staan open voor subsidies.  Bij bedrijven in groeisectoren en groeiende bedrijven.	Bedrijven met goede bedrijfsresultaten.  Krimpensectoren en krimpende bedrijven.
<b>Sector</b>	Techniek: vakkennis en vakopleiding is het belangrijkste.	Bij aannemingsbedrijven, timmerbedrijven.  Bij bedrijven in de bouw.  Accountantskantoren, consultancy (zakelijke diensten in het algemeen).
<b>Bedrijfsgrootte</b>	Bij kleine bedrijven uit het MKB met directe lijnen met de eigenaar, directie of PZ. Hoe korter de lijnen, des te beter.  Bij grote bedrijven: deze hebben meer mogelijkheden, kijken meer vooruit en PZ/HR functionarissen kijken vaak net iets verder.	Bij grote bedrijven met een eigen PZ- of HRM-afdeling: kunnen zelf aan personeel komen en hebben UWV niet nodig.  Bij grote bedrijven met een HRM-afdeling en veel managementlagen tussen de top en uitvoerend niveau.  Bij grote bedrijven die meer dan kleine bedrijven te maken hebben met regels en voorschriften.

Tabel 2.4 (vervolg) *Karakterisering sterk en moeilijk te beïnvloeden werkgevers op het wervings- en aannamebeleid*

	<i>Type bedrijven waar het wervings- en aannamebeleid het sterkst is te beïnvloeden</i>	<i>Type bedrijven waar het wervings- en aannamebeleid niet of nauwelijks is te beïnvloeden</i>
<b>Samenstelling van het personeelsbestand</b>	<p>Bij bedrijven met grote teams of afdelingen met meer plaatsingsmogelijkheden.</p> <p>Bij bedrijven met een vergrijsd personeelsbestand: daar is de vervangingsvraag hoog.</p> <p>Samenstelling van de teams.</p>	
<b>Type functie</b>	<p>Bij bedrijven met laagdrempelige functies waar één gesprek bij werkgever voldoende voor is.</p> <p>Bij bedrijven met laaggeschoold werk.</p> <p>Bij bedrijven die minder leuk werk hebben.</p>	<p>Bij bedrijven met gekwalificeerde functies waar meer dan één gesprek voor moet worden gevoerd met verschillende medewerkers van het bedrijf.</p> <p>Bij bedrijven met alleen functies in het hogeschoolde segment of met alleen vaklui.</p> <p>Bedrijven die leuk werk bieden.</p>

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Van de andere karakteristieken worden de sociale insteek van de werkgever (en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)) en aspecten die te maken hebben met de relatie met UWV relatief veel genoemd. De overige karakterisering, zoals de situatie op de arbeidsmarkt of knelpunten de personeelssamenstelling, zijn door een iets kleiner aantal geïnterviewden genoemd.

In het volgende hoofdstuk zal blijken dat ook deze andere karakteristieken door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches worden gebruikt om kansen voor doelgroepen – en in het bijzonder ouderen – te herkennen, vooral bij bestaande relaties. Bij nieuwe relaties ontbreekt vooraf meestal informatie over deze karakteristieken, waardoor deze geen of nauwelijks een rol (kunnen) spelen bij de selectie van nieuwe werkgevers (zie voorgaande paragraaf).

### ***Kwaliteit van de relatie met de werkgever***

Uit de gesprekken komt duidelijk naar voren dat vooral de werkgevers beïnvloed kunnen worden met wie de bedrijfsadviseur of werkcoach in de loop van de tijd een goede relatie heeft opgebouwd en met welke hij/zij een vertrouwensband heeft. Zijn in het verleden goede afspraken gemaakt met die werkgever die zijn deze nagekomen en is er ook al eerder een goede werkloze geplaatst, dan heeft de werkgever vertrouwen in de bedrijfsadviseur of werkcoach en dan kan deze werkgever (sterker) worden beïnvloed. Regelmatig zijn de kreten ‘*de gunfactor*’ en ‘*voor wat hoort wat*’ in dit verband genoemd. Dit is dus ongeacht de branche van de werkgever, de grootte, etc.

Het wervings- en aannamebeleid is niet of nauwelijks te beïnvloeden bij bedrijven met welke de relatie minder is (bijvoorbeeld omdat de werkgever slechte ervaringen heeft

(gehad) met het UWV) en bij bedrijven waarmee het contact pas recent is gelegd en nog een vertrouwensrelatie moet worden opgebouwd.

### ***Maatschappelijke insteek van het bedrijf***

Door middel van convenanten werkt UWV samen met de top van grote ondernemingen, zoals KPN, Ahold, NS. Deze bedrijven zijn in zoverre gemakkelijk te beïnvloeden in hun wervings- en aannamebeleid omdat zij deze convenanten moeten nakomen. Bovendien vervullen deze bedrijven een voorbeeldfunctie en letten zij op elkaar.

Regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches zoeken bij het werven van nieuwe contacten bewust werkgevers met een sociaal hart: bedrijven die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het gaat hierbij om zowel grote als kleine bedrijven, zelfs éénmanszaken. Ook bedrijven die open staan voor werkervaringsplaatsen (bijvoorbeeld om een leerwerkbedrijf te zijn) of die open staan voor EVC-klanten zijn beïnvloedbaar.

Hier tegenover staan de harde, commerciële bedrijven die ongevoelig zijn voor argumenten van bedrijfsadviseurs en werkcoaches of voor subsidies<sup>6</sup>. Dit is ongeacht de branche of de grootte van het bedrijf.

### ***Open of gesloten voor contact met UWV***

Bedrijven die open staan voor contacten met UWV en voor onderhandelingen over of en hoe de vraag van de werkgever zou kunnen aansluiten of omgebogen zou kunnen worden, zijn sterker beïnvloedbaar dan bedrijven die hun personeelszaken hebben uitbesteed aan een intermediair. Ook bedrijven die ervoor kiezen om uitzendbureaus in te schakelen voor hun personeelsvoorziening zijn niet of nauwelijks beïnvloedbaar.

### ***De situatie op de arbeidsmarkt***

Een ander punt dat in diverse gesprekken is genoemd, is de situatie op de (lokale) arbeidsmarkt. Hoe krappere de arbeidsmarkt in een bepaalde branche of voor een bepaald beroep is, des te sterker zijn de werkgevers te beïnvloeden in hun wervings- en aannamebeleid. Volgens één van de regionale bedrijfsadviseurs *'dicteert de markt de bereidheid van bedrijven om hun vacature-eisen te veranderen of bij te stellen'*.

Dit punt speelt ook op het niveau van de individuele ondernemer: over het algemeen heeft een werkgever die met zijn gebruikelijke wervingsbeleid gemakkelijk aan nieuw personeel kan komen, bijvoorbeeld omdat er voldoende aanbod is, UWV niet nodig. Dit heeft soms ook te maken met het (goede) imago van de werkgever in de regio. Pas als een vacature niet (gemakkelijk) vervuld blijkt te kunnen worden, er een knelpunt ontstaat en/of de nood hoog wordt, krijgt UWV voor deze werkgevers betekenis. Bij bedrijven die met spoed iemand nodig hebben of die een groot knelpunt in hun personeelsvoorziening hebben, is het gemakkelijker om een werkzoekende uit het bestand te plaatsen.

---

<sup>6</sup> Al is er ook een regionale bedrijfsadviseur die de ervaring heeft dat juist bedrijven in de commerciële sector te beïnvloeden zijn, omdat je als bedrijfsadviseur met deze bedrijven makkelijker kunt meedenken en zij meer open staan voor de bedrijfsadviseur dan instellingen in de collectieve sector.

### ***Ontwikkelingsfase***

Een ondernemer is primair gericht op omzet en productie. Daarom zijn vooral de bedrijven in groeisectoren en groeiende bedrijven te beïnvloeden. Dit punt hangt samen met het voorgaande (situatie op de arbeidsmarkt). De kans is groot dat een bedrijf dat het personeelsbestand (snel) wil uitbreiden vanwege toenemende vraag en afzet, moeite heeft om voldoende personeel (op korte termijn) te werven. Daar liggen dan mogelijkheden tot beïnvloeding van de werving en selectie (evenals kansen om ouderen te plaatsen). Krimpende bedrijven en sectoren zijn lastiger te beïnvloeden<sup>7</sup>.

Ook bedrijven die gevoelig zijn voor subsidie zijn beïnvloedbaar. Het gaat dan om bedrijven met slechte bedrijfsresultaten en organisaties die afhankelijk zijn van (krappe) budgetten, zoals zorginstellingen.

### ***Sector***

In de gesprekken is aangegeven dat vooral bedrijven in de sectoren detailhandel, supermarkten, bouwbedrijven, aannemers en timmerbedrijven ('een goede timmerman wordt niet werkloos of komt zo weer aan de bak') moeilijk te beïnvloeden zijn in hun wervings- en aannamebeleid. Ook bij accountantskantoren en consultancybedrijven komen UWV medewerkers moeilijk binnen. Maar er zijn bedrijfsadviseurs en werkcoaches die wel kansen zien in deze sectoren. In de detailhandel bijvoorbeeld wil men overwegend jong personeel, gelet op de kosten. Toch zal een modezaak voor oudere klanten graag oudere verko(o)p(st)ers in dienst hebben of nemen.

In bedrijven in de technische sectoren ligt dit punt verschillend: het ene bedrijf in deze sector is zodanig vergrijsd dat de werkgever alleen nog maar jonger personeel wil, maar in een ander vergrijsd technisch bedrijf staat de werkgever op het standpunt dat zijn ervaring met oudere werknemers juist positief zijn en leeftijd er niet toe doet, zolang de relevante vakkennis maar aanwezig is. Over het algemeen wordt geconcludeerd dat bij technische functies de vakkennis en vakopleiding van meer belang zijn dan leeftijd.

### ***Bedrijfsgrootte***

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn het met elkaar eens dat gemiddeld genomen kleine en middelgrote bedrijven sterker zijn te beïnvloeden dan grote(re) bedrijven. Bij kleine (en diverse middelgrote) bedrijven zijn de lijnen met de eigenaar, de directie, de PZ-afdeling, kortom: de beslisser, kort en direct. Hoe korter de lijnen, hoe beter het is in het licht van mogelijkheden tot beïnvloeding.

Degenen die vinden dat kleinere bedrijven sterker te beïnvloeden zijn dan de grotere bedrijven, verschillen wel van mening of het dan juist de kleinere bedrijven mét of juist zonder PZ/HRM-afdeling zijn. Bedrijven met een PZ/HRM afdeling zijn makkelijker te sturen, maar met bedrijven zonder PZ/HRM afdeling is er sneller een persoonlijke band

---

<sup>7</sup> Deze bedrijven bieden overigens wel kansen voor herplaatsing, omdat het bij de mensen die met ontslag worden bedreigd ook gaat om ervaren en gekwalificeerde arbeidskrachten, waarvoor relatief makkelijk elders werk kan worden gevonden. Door herplaatsing kan worden voorkomen dat deze werkloos worden en daardoor de kans op het (opnieuw) vinden van een baan sterk zien verminderen.

met de directe beslisser. Bij dergelijke kleine bedrijven zonder PZ/HRM afdeling kan een bedrijfsadviseur/ werkcoach ook als personeelsadviseur functioneren.

Grote bedrijven met een grote PZ- of HRM afdeling hebben in de ogen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV niet nodig, omdat zij zelf heel goed in staat zijn om de juiste mensen aan te trekken. Ook zouden grote bedrijven vele managementlagen hebben tussen enerzijds de top waarmee de afspraken worden gemaakt en anderzijds de uitvoerende niveaus. Het is maar de vraag of de gemaakte afspraken in de juiste vorm of überhaupt bij de uitvoerende niveaus terecht komen en of deze afspraken dan ook navenant worden uitgevoerd. Een ander punt is dat grote bedrijven meer dan kleine bedrijven te maken hebben met regels, procedures en voorschriften. Ten slotte werken grote bedrijven nogal eens met uitzendbureaus samen voor de werving- en selectie van hun personeel. Dat betekent dat de regionale bedrijfsadviseur/werkcoach geen zaken moet doen met de werkgever, maar met het uitzendbureau.

Maar sommigen hebben de ervaring dat er juist mogelijkheden tot beïnvloeding zijn bij grote bedrijven. Deze bedrijven kijken meer naar de langere termijn en PZ/HRM functionarissen kijken vaak net iets verder in de toekomst. Bovendien kunnen grote bedrijven scherper dan kleine bedrijven aangesproken worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en hebben zij meer plaatsingsmogelijkheden voor de doelgroep.

### ***Samenstelling personeelsbestand***

Door enkele werkcoaches en regionale bedrijfsadviseurs is opgemerkt dat bedrijven met grote teams en/of grote afdelingen meer mogelijkheden bieden om werkzoekenden te plaatsen<sup>8</sup>. Ook de samenstelling van de teams is relevant: bestaan de teams uit personen met dezelfde kenmerken en is diversiteit nodig, of bestaan de teams uit voornamelijk ouderen en is op korte termijn een vervangingsvraag aan de orde?

### ***Type functie***

Bedrijven die laagdrempelige functies (schoonmaker, productiepersoneel) bieden en waar maar één gesprek nodig is om een werkzoekende te kunnen plaatsen zijn sterker beïnvloedbaar dan werkgevers die gekwalificeerde functies bieden waar de werkcoach/bedrijfsadviseur en werkzoekende met diverse functionarissen gesprekken moeten voeren. Ook bedrijven die functies in het hooggeschoolde segment aanbieden of vaklui vragen zijn moeilijk beïnvloedbaar.

Werkgevers die minder leuk werk aanbieden kunnen de hulp van UWV gebruiken. De bedrijfsadviseur of werkcoach kan de werkzoekende informeren over het werk en de werkzoekende motiveren en enthousiasmeren om te solliciteren. Werkgevers die leuk werk bieden kunnen gemakkelijk zelf aan personeel komen.

Soms gaat het overigens niet zozeer om het type werk, maar om het (ongunstige) imago dat de werkgever in de regio heeft onder de werkzoekenden. Dit imago is vaak gebaseerd op ongunstige ervaringen van vrienden, familie of bekenden met de betreffende werkgever. Het is aan de bedrijfsadviseur of werkcoach om in dergelijke gevallen te

---

<sup>8</sup> Zie ook: Dr. Franz Josef Gellert, *The role of age in work team settings*, proefschrift

proberen de werkgever te doordringen van zijn positie en te adviseren dat deze zijn beleid moet aanpassen om voldoende aantrekkelijk te worden. Op dat moment ontstaan er ook kansen voor werkzoekenden.

## 2.5 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze landelijke en regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches op dit moment werkgevers benaderen met het oog op plaatsingsmogelijkheden van werkzoekenden die bij UWV staan ingeschreven. Daarbij is nagegaan hoe contacten met (nieuwe) werkgevers worden gelegd en hoe de contacten met de werkgevers worden onderhouden (relatiebeheer). Tevens is een overzicht gegeven van de elementen die volgens de geïnterviewden nodig zijn voor een adequaat relatiebeheer en is op basis van de expertise van de geïnterviewde een beeld geschetst van de kenmerken van de meer en minder makkelijk te beïnvloeden werkgevers op het punt van hun wervings- en aannamebeleid.

### *Benaderingswijze*

In de praktijk bewandelen bedrijfsadviseurs en werkcoaches verschillende wegen om in contact te treden met werkgevers:

1. Via werkgevers- en branchebijeenkomsten en in het kader van de organisatie van projecten en acties;
2. Naar aanleiding van een vraag van de werkgever. Kenmerkend hiervoor zijn de werkgevers die deeltijd-WW hebben aangevraagd ten tijde van de economische crisis en nu blijvend in het werkgeversbestand zijn opgenomen;
3. Koude acquisitie door spontaan binnen te lopen bij bedrijven;
4. Via informatie van de afdeling Economische Zaken van de gemeente en/of de Kamers van Koophandel over nieuwe vestigingen van bedrijven;
5. Op directe wijze een werkgever benaderen (bekend of nieuw), uitgaande van een specifieke werkzoekende;
6. Op basis van vacaturemelding en langdurig openstaande vacatures. Dit omvat vier lijnen:
  - Selectie werkgevers met vacatures die langer dan 3 maanden open staan;
  - Selectie van voor UWV werkzoekende relevante advertenties/vacatures in lokale pers (voor zover niet gemeld bij UWV);
  - Volgen van nieuw bij UWV gemelde vacatures (vooral van nieuwe werkgevers);
  - Via het netwerk worden gewezen op het bestaan van vacatures bij werkgevers, die nog geen contact hebben (gezocht) met UWV.

Bedrijfsadviseurs richten zich over het algemeen op de grotere bedrijven in de sectoren uit hun aandachtsgebied, omdat daar de bulk van de vacatures te halen zou zijn of in ieder geval met enige regelmaat vacatures zijn. Werkcoaches richten zich meer op de kleine en middelgrote bedrijven. Werkcoaches worden vaker door werkgevers benaderd dan de bedrijfsadviseurs die vaker zelf werkgevers benaderen. Vooral werkcoaches en bedrijfsadviseurs die een vrij constante factor op de vestiging zijn worden door werkgevers zelf benaderd.

Gemiddeld betreft ongeveer 20 procent van het werkgeversbestand (de caseload) werkgevers die in het afgelopen jaar hieraan zijn toegevoegd. Een belangrijk deel van de werkgeversbenadering heeft dus betrekking op het onderhouden van bestaande relaties.

### ***Relatiebeheer – elementen van de werkgeversbenadering***

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches achten het belangrijk om regelmatig face-to-face contact te hebben met de werkgevers uit hun caseload. Het is belangrijk om feeling te hebben en houden met wat er bij een werkgever op de werkvloer speelt. Het grootste deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches heeft dan ook met de meeste of (vrijwel) alle werkgevers tamelijk intensief contact. Punt is wel dat het intensief onderhouden van contacten tijdrovend is en dat dit er in de praktijk nogal eens bij inschiet, vooral bij de werkcoaches, mede omdat hun caseload gemiddeld hoger is dan van de bedrijfsadviseurs. Een belangrijke reden is dat een groot deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches ook nog andere activiteiten in hun takenpakket hebben. Mede daarom bouwt een deel van de geïnterviewden de contacten met werkgevers waar al enige tijd geen kandidaten zijn geplaatst af of verlagen zij de intensiteit van deze contacten, terwijl anderen het contact met strategisch belangrijke (vaak grote) werkgevers blijvend (intensief) onderhouden.

Een adequate invulling van de werkgeversbenadering vereist naar de mening van de geïnterviewden een combinatie van diverse procesmatige aspecten, inhoudelijke elementen en kennis en kunde van de adviseur of werkcoach. De verschillen tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn beperkt. Elementen die meer te maken hebben met de directe dienstverlening (vacaturewerving en vervulling, instrumenttoepassing) worden wat vaker van belang geacht door werkcoaches dan door regionale bedrijfsadviseurs. Bedrijfsadviseurs noemen juist wat vaker zaken die te maken hebben met het contact leggen en een meer algemene insteek van de contacten (indirecte dienstverlening).

Betrouwbaarheid, professionaliteit, netwerken en externe samenwerking worden door nagenoeg alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches als onderdeel van de werkgeversbenadering gezien:

- Afspraken nakomen, doen wat je de werkgever belooft;
- Een professionele benadering (tonen dat je een deskundige bent met relevante kennis van zaken);
- Nuttig gebruik maken van en zoveel mogelijk uitbouwen van het netwerk van werkgevers en werkgeversorganisaties;
- Samenwerken met andere relevante partijen op de arbeidsmarkt (gemeenten, onderwijs, werkgeversservicepunten, Kamers van Koophandel, e.d.).

‘Inzicht in beslissingsprocessen t.a.v. HRM beleid en –uitvoering’ wordt het minst genoemd als relevant element. In de interviews bleek dat dit vooral verband houdt met de moeite die het soms kost om de juiste contactpersoon bij de werkgever te vinden, dat wil zeggen degenen die de beslissingen neemt rond werving, selectie en aanname van personeel. Bij de adviserende rol op HRM gebied wordt veelvuldig een beroep gedaan op expertise elders in UWV.



### ***Beïnvloeden wervings- en aannamebeleid – relevante kenmerken werkgevers***

Vrijwel alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches menen dat het wervings- en aannamebeleid van werkgevers is te beïnvloeden. De mate waarin is wisselend en hangt mede af van verschillende kenmerken die in drie typen zijn in te delen:

- Sociale aspecten: de relatie van de werkgever met UWV in het algemeen en de bedrijfsadviseur/werkcoach in het bijzonder, in combinatie met de maatschappelijke insteek van het bedrijf;
- De situatie op de arbeidsmarkt of in het bedrijf (groei, krimp, tekorten);
- Kenmerken van het bedrijf (sector, omvang), het personeelsbestand en het type werk (inclusief imago werkgever).

De invloed van de eerste twee typen kenmerken is redelijk eenduidig. Bij de kenmerken van het bedrijf en het type werk ligt de relatie met de mate van beïnvloedbaarheid wat gecompliceerder.

Vooraf de bedrijven waarmee de bedrijfsadviseur of werkcoach een goede relatie en vertrouwensband heeft, staan open voor de adviezen en argumenten van de bedrijfsadviseur of werkcoach en de kandidaten die zij voordragen voor vacatures. Werkgevers die maatschappelijke verantwoordelijkheid ervaren in hun ondernemerschap en/of convenanten hebben afgesloten met (onder meer) UWV zijn makkelijker te beïnvloeden in hun aanname- en wervingsbeleid. Ook bedrijven die gevoelig zijn voor subsidie (bedrijven met slechte bedrijfsresultaten, zorginstellingen, etc.) zijn meer beïnvloedbaar.

Werkgevers die opereren in een krappe arbeidsmarkt (sector en/of functie) zijn makkelijker te beïnvloeden in hun wervings- en aannamebeleid. Hoe krappere de arbeidsmarkt, maar ook op individueel werkgeversniveau, hoe groter het knelpunt of hoe hoger de nood, des te sterker is de werkgever bereid om zaken te doen met het UWV en de eisen aan de kandidaat voor een vacature bij te stellen.

In het algemeen zijn bedrijven in groeisectoren en groeiende bedrijven makkelijker te beïnvloeden in hun wervings- en aannamebeleid dan krimpende bedrijven en bedrijven in krimpende sectoren. Deze bieden wel aanknopingspunten voor bemiddeling van werk naar werk (herplaatsing).

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches kunnen in het algemeen kleine(re) bedrijven sterker beïnvloeden dan grote(re) bedrijven: Hoe korter de lijnen met de eigenaar, directie of PZ-afdeling, hoe beter het is in het licht van mogelijkheden tot beïnvloeding. Maar aan de andere kant hebben grote bedrijven vaak meer toekomstvisie, kunnen scherper aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hebben meer plaatsingsmogelijkheden voor de doelgroep. Bovendien bieden grote bedrijven met grote teams en/of afdelingen meer mogelijkheden om werkzoekenden te plaatsen.

Het is niet mogelijk om een uitspraak te doen in welke sectoren bedrijven sterker te beïnvloeden zijn in hun wervings- en aannamebeleid dan in andere sectoren. Over het algemeen zijn bedrijven in sectoren als detailhandel, bouw, accountancy moeilijk te beïnvloeden, maar toch zien de meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches bij individuele bedrijven ook kansen in deze sectoren. Wat betreft functies zijn vooral werkgevers met laagdrempelige functies met eenvoudig werk en minder leuk werk gemakkelijker te beïnvloeden.





## **3 WERKGEVERSBENADERINGEN VOOR OUDEREN**

### **3.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de werkgeversbenaderingen, maar nu op de mate waarin de aanpak wordt aangepast voor het bevorderen van de positie van oudere werkzoekenden.

In paragraaf 3.2 bespreken we de wijze waarop en de mate waarin bedrijfsadviseurs en werkcoaches in hun contacten met de werkgevers aandacht besteden aan de positie van ouderen. Paragraaf 3.3 gaat in op de vraag hoe zij kansen voor oudere werkzoekenden herkennen bij een werkgever.

In paragraaf 3.4 beschrijven we hoe de bedrijfsadviseurs en werkcoaches omgaan met de vooroordelen die werkgevers hebben ten aanzien van ouderen. Eén van de meest genoemde vooroordelen is dat een oudere werkzoekende ‘te duur’ zou zijn. Daarom gaan we in paragraaf 3.5 expliciet in op de wijze waarop bedrijfsadviseurs en werkcoaches ingaan op de (vermeende) kloof tussen de loonwaarde en de productiviteit van oudere werknemers.

Het UWV heeft verschillende instrumenten die kunnen worden ingezet bij de plaatsing van ouderen bij werkgevers. In paragraaf 3.6 gaan we in op de vraag in hoeverre deze instrumenten worden ingezet om de positie van ouderen te versterken. Paragraaf 3.7 besluit dit hoofdstuk met de belangrijkste conclusies.

### **3.2 DE ROL VAN OUDEREN IN DE WERKGEVERSBENADERING**

Uit de beschrijving in het voorgaande hoofdstuk blijkt dat de werkgeversbenadering een groot aantal generieke elementen omvat en dat doelgroepen alleen op enkele onderdelen expliciet aan de orde zijn (selectie werkgevers, werving vacatures, toepassing instrumenten). Uit de interviews kan ook worden geconcludeerd dat er geen specifieke benadering voor ouderen is. Bevordering van de positie van ouderen vindt plaats binnen de reguliere dienstverlening aan werkgevers.

Volgens de geïnterviewden zijn ouderen onderdeel van deze dienstverlening eenvoudig omdat, ongeacht de regio waarin de bedrijfsadviseur of werkcoach werkzaam is, het grootste deel van het werkzoekendenbestand ouder is dan 45 jaar. Bedrijfsadviseurs en werkcoaches informeren de werkgever over de arbeidsmarkt aan de hand van kwantitatieve arbeidsmarktgegevens, waardoor ouderen vanzelfsprekend een steeds belangrijker en ook een steeds terugkerend thema zijn geworden.

De meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches (ruim drie kwart) stellen daarom ouderen vaak of (vrijwel) altijd aan de orde in hun gesprekken met werkgevers. Ongeveer drie kwart van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches (zie tabel 3.1) bespreekt met de werkgevers de mogelijkheden voor ouderen en verschaft de werkgever informatie over specifieke instrumenten die UWV een werkgever biedt als deze ouderen in dienst neemt.

**Tabel 3.1** Wijze waarop de positie van oudere werkzoekenden aan de orde komt in contacten met werkgevers

	Regionale bedrijfsadviseur (n=30)	Werkcoach (n=26)	Totaal (n=56)
Ik verschaf informatie over de specifieke instrumenten (premiekorting e.d.) die UWV een werkgever biedt als deze ouderen in dienst neemt	67%	88%	77%
Ik bespreek in gesprekken met werkgevers de mogelijkheden voor ouderen	67%	81%	73%
Ik heb als standaard onderdeel van mijn gesprekken met werkgevers het overtuigen van werkgevers van de meerwaarde van ouderen	47%	50%	48%
Ik bepleit in gesprekken expliciet dat werkzoekenden op voorhand niet enkel op leeftijd worden afgewezen	40%	58%	48%
Ik zet specifieke projecten op voor ouderen of ik draag hier aan bij	13%	23%	18%
Ik maak in de concrete afspraken die ik maak ook expliciet afspraken over ouderen	17%	12%	14%
Ik doe voor ouderen niets expliciets of apart	10%	8%	9%
Ik wijs in gesprekken en contacten met werkgevers op bestaande CAO afspraken over ouderen en ouderenbeleid	10%	4%	7%
Anders <sup>*)</sup>	17%	12%	14%

*Noot: er was meer dan één antwoord mogelijk, waardoor de percentages niet optellen tot 100.*

*\*) Diverse doelgroepen komen aan de orde op basis van de vraag uit de markt of op basis van de om te buigen marktvaart;*

*De werkcoach probeert een concrete kandidaat onder de aandacht van de werkgever te brengen en te verkopen en niet de leeftijd;*

*Voor ouderen wordt door een andere collega collectieve workshops en projecten georganiseerd.*

*Wijzen op vergrijzing: hoe is de personeelssamenstelling, wat is het verloop, waar sta je als werkgever over vijf jaar?*

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

Daarnaast tracht ongeveer de helft van de geïnterviewden standaard de werkgever te overtuigen van de meerwaarde van ouderen en/of bepleiten zij dat ouderen niet op voorhand op leeftijd worden afgewezen. Diverse bedrijfsadviseurs en werkcoaches hanteren de tactiek van wat zij noemen de ‘vraagombuiging’. Wanneer in het gesprek (mogelijke) vacatures worden besproken waarin een maximale leeftijdsgrens is genoemd, dan proberen zij dit op te rekken door te vragen of iemand die iets ouder is in ieder geval de kans mag krijgen om op gesprek te komen. Soms gaan ze ook de discussie aan waarom een dergelijke voorkeur naar leeftijd eigenlijk nodig is en werken ook dan toe naar de vraag of ouderen in ieder geval een kans mogen hebben. Dit wordt nog makkelijker als men een bepaalde (oudere) kandidaat, die men persoonlijk kan aanbevelen, in het achterhoofd heeft.

Meer concrete acties voor ouderen (projecten, concrete afspreken met werkgevers, refereren aan bestaande CAO's en afspraken) worden door een minderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches genoemd. Twee van de drie landelijke bedrijfsadviseurs zetten juist projecten voor ouderen op en/of dragen hieraan bij.

Een klein deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches (ongeveer 10 procent) en één van de landelijke bedrijfsadviseurs zegt niets specifiek te doen voor ouderen. Zij gaan wel uit van een benadering vanuit een doelgroep (werkzoekenden), maar het element leeftijd is voor hen niet relevant. In hun visie wordt de groep ‘oudere werkzoekenden’ gestigmatiseerd door hen apart te benoemen en daardoor krijgt de groep een negatieve klank. ‘Je praat over personen en dan doet leeftijd er niet toe. Er zijn personen van 55 jaar die werken als een 30-er en 30-ers die werken als een oude knar’.

Eén regionale bedrijfsadviseur en één werkcoach stellen in hun gesprek noch de oudere werkzoekenden noch één van de andere doelgroepen expliciet aan de orde. Zij geloven niet in een benadering vanuit de doelgroep en gaan primair uit van de vraag: indien een werkgever bereid is om iemand via UWV in dienst te nemen, kan je als bedrijfsadviseur of werkcoach vervolgens niet ook nog eens op doelgroep selecteren.

Diverse geïnterviewden geven aan de politieke aandacht voor jongeren in de afgelopen jaren mede bijdraagt aan een geringe aandacht voor ouderen. Dit argument wordt vaak genoemd door degenen die ouderen niet of minder vaak expliciet aan de orde stellen in de gesprekken met werkgevers.

### **3.3           HERKENNEN VAN KANSEN VOOR OUDERE WERKZOEKENDEN**

Naast het specifiek aandacht besteden aan (de positie van) ouderen in de contacten met werkgevers en de organisatie van specifieke projecten of acties voor ouderen worden de mogelijkheden om ouderen te plaatsen vergroot doordat bedrijfsadviseurs en werkcoaches op basis van hun expertise de kansen die zich voordoen (in voldoende mate) herkennen.

Analoog aan de mate waarin zij zicht hebben op de mogelijkheden die er zijn om het wervings- en aannamebeleid te kunnen beïnvloeden hebben zij in de interviews enkele elementen benoemd die van belang zijn bij het herkennen van kansen voor ouderen. Voor een deel gaat het ook om dezelfde elementen, maar dan meer specifiek, omdat het gaat om concrete situaties. De genoemde punten bespreken we hieronder. In het volgende hoofdstuk wordt dit thema nog verder verduidelijkt aan de hand van de voorbeelden van succesvolle werkgeversbenaderingen.

Ook bij het herkennen van kansen voor ouderen gaat het om (een combinatie van) sociale elementen (kenmerken van de relatie met de werkgever), de situatie in de branche of bedrijf (groei, tekorten) en kenmerken van het bedrijf. Daarbij is specifiek de samenstelling van het personeelsbestand genoemd.

De bedrijfsadviseurs en werkcoaches noemen de volgende elementen die van belang zijn voor het signaleren van kansen voor een oudere werkzoekende:

1. Kenmerken van de relatie met de werkgever:
  - Gedegen kennis van de werkgever op basis van een vertrouwensband ontstaan door goed relatiebeheer;
  - Korte lijnen met de beslissers in de bedrijven;
  - De leeftijd van de contactpersoon bij de werkgever;

2. De situatie in de branche of bedrijf. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld grote knelpunten in de werving van nieuw personeel, gewenste spoed achter de vacaturevervulling of een hoog personeelsverloop;
3. Kenmerken van het bedrijf. Hier zijn de volgende elementen naar voren gehaald:
  - Enkele specifieke sectoren;
  - Bepaalde typen functies;
  - Personeelssamenstelling.

Opgemerkt kan worden dat de omvang van het bedrijf (klein/groot) niet of nauwelijks is genoemd als relevant voor het herkennen van kansen voor ouderen, terwijl in het voorgaande hoofdstuk is gebleken dat het werving- en aannamebeleid wat makkelijker is te beïnvloeden bij kleine werkgevers (MKB). Niet duidelijk is waar dit verschil mee samenhangt. Er is een nuance verschil in de vraagstelling: hier is gevraagd naar kansen voor ouderen en niet waar meer of minder kansen voor ouderen liggen, terwijl bij de beïnvloedingsmogelijkheden wel naar meer of minder mogelijkheden is gevraagd. Kansen voor ouderen doen zich dus blijkbaar voor bij grote én kleine bedrijven. Daar staat tegenover dat bij kansen voor ouderen enkele specifieke sectoren worden genoemd, terwijl dit kenmerk minder bepalend is voor de mate van beïnvloeding.

#### ***Kenmerken van de relatie met de werkgever***

Een belangrijke voorwaarde voor het herkennen van kansen is kennis van het bedrijf en het type werk en daarvoor is goed relatiebeheer belangrijk, in de vorm van regelmatige contacten en bij voorkeur bedrijfsbezoeken. Een aantal bedrijfsadviseurs vertelt dat ze altijd op zoek zijn naar bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen. Een gesprek moet volgens hen breed ingezet worden en als de bedrijfsadviseur of werkcoach dan weet wat er speelt in het bedrijf dan is de kans groter dat kansen worden herkend. Dit kan de bedrijfsadviseur bereiken door verder te vragen en mee te denken, door te luisteren naar signalen van de werkgever en de vraag van de werkgever duidelijk hebben. Bijvoorbeeld door te kijken hoe groot het personeelsverloop is (een signaal als 'het verloop is groot', is in het nadeel van jongeren en in het voordeel van ouderen), welke cultuur er heerst binnen het bedrijf en hoe het bedrijf staat tegenover personeel in het algemeen en ouderen in het bijzonder,

Ook kan, als de relatie goed is, de werkgever een spiegel worden voorgehouden of gevraagd worden of hij al heeft nagedacht over de aankomende vergrijzinggolf en daarover een toekomstvisie heeft. Is er dan een vertrouwensband met de werkgever en heeft een werkgever bijvoorbeeld al eens een oudere werkzoekende naar tevredenheid aangenomen, dan is de werkgever sneller bereid om op advies van de bedrijfsadviseur of werkcoach een oudere in dienst te nemen (slipstreamgedachte).

Korte lijnen met de beslissende functionarissen (eigenaar, directie, PZ afdeling) dragen verder bij, omdat dan direct op de betekenis en de voordelen van ouderen (voor de werkgever) kan worden ingegaan en de mogelijkheden om hierover concrete afspraken te maken groter zijn.

Verder wordt de leeftijd van de contactpersoon bij de werkgever door diverse geïnterviewden genoemd. Als deze zelf 45-plus is, is er automatisch meer affiniteit met de doelgroep en dit kan bevorderend werken voor de kansen van ouderen. Omgekeerd

hebben jonge werkgevers en/of hoofden PZ minder affiniteit met deze doelgroep en dit verkleint de kansen voor ouderen.

### ***Knelpunten of tekorten***

Dit punt is ook genoemd als relevant kenmerk voor het beïnvloeden van het wervings- en aannamebeleid in algemene zin. Hier gaat het er om dat deze situatie bij uitstek kan worden benut voor het voordragen van oudere werkzoekenden. Naarmate de knelpunten in de werving van nieuw personeel groter zijn of er meer spoed achter de vacature zit, wordt het makkelijker om oudere werkzoekenden aan te bieden.

Daarnaast wordt specifiek een “hoog personeelsverloop” als relevant punt genoemd bij het herkennen van kansen. Dit is bij uitstek een situatie waarin ouderen – op grond van een lagere mobiliteit en hoge loyaliteit – een relatief gunstige positie hebben.

### ***Specifieke kenmerken van bedrijven (sector, type functie)***

In de interviews zijn rond het herkennen van kansen voor ouderen enkele sectoren en type functies genoemd. Bedrijven die technisch personeel vragen, letten minder op leeftijd. Bij deze bedrijven gaat het veel meer om opleiding, vakkennis en werkervaring. Ook in de sectoren zorg en welzijn komen, in het licht van de problemen rond de personeelsvoorziening en de verwachte tekorten en oplossingen, vanzelf ouderen in beeld en de mogelijkheden die deze groep te bieden heeft. Ouderen komen ook aan de orde in het kader van maatregelen en instrumenten die UWV voor hen te bieden heeft: de zorg komt altijd geld tekort, dus wanneer personeel relatief goedkoop kan binnenstromen is dat gunstig. Er is daarbij wel een belangrijk verschil tussen degenen die ervaring hebben in de sector en beschikken over de benodigde kwalificaties en zij-instromers vanuit andere sectoren. Voor zij-instromers is zeker belangstelling, maar voor deze groep bestaat wel een financieel probleem, omdat kwalificaties noodzakelijk zijn en dus – dure – opleidingstrajecten ingezet moeten worden.

Bij vacatures waar de werkgever een voorkeur uit voor ervaring en stabiliteit (officemanager, directiesecretaresse) is het makkelijker om een oudere werkzoekende aan te bieden. Daarnaast zijn er meer functies waar ouderen wel en jongeren niet of veel minder geschikt voor zijn (beheerder van een hockeyclub of jongeren centrum is genoemd, maar ook: conciërge, taxichauffeur, baliemedewerkster). Fysiek zware functies zijn in de regel weer meer geschikt voor jongeren (maar geldt zeker niet altijd!). In de detailhandel (bijvoorbeeld voor kleding) zijn er winkels voor oudere mensen en deze klanten willen mogelijk liever door een oudere verko(o)p(st)er geholpen worden. In andere typen detailhandel (supermarkten in het bijzonder) is het puur een financiële kwestie om alleen jongeren in dienst te nemen.

### ***Personeelssamenstelling***

Tot slot is de personeelssamenstelling (naar leeftijd) van belang. Het is belangrijk dat je naar het bedrijf toegaat, er rond loopt en met eigen ogen kunt zien hoe de personeelssamenstelling is. Is de gemiddelde leeftijd hoog dan kan dit als een voordeel (de werkgever is bekend met oudere werknemers) of als een nadeel uitwerken (de werkgever wil de gemiddelde leeftijd naar beneden brengen door meer jongeren in dienst te nemen). In dit verband is het ook belangrijk om goed aan te voelen of de werkzoekende



in het team of op de afdeling past. In een team met voornamelijk jongeren kan een oudere werknemer met zijn ervaring een betere balans en stabiliteit bewerkstelligen (zie box 3.1).

*Box 3.1 Hoe (bij een werkgever) kansen voor oudere werkzoekenden worden herkend. Enkele citaten uit de interviews.*

---

Landelijke bedrijfsadviseur:

In het periodiek overleg met partijen over problemen rond personeelsvoorziening (in zorg en welzijn) en de verwachte tekorten en oplossingen daarvoor, kom je vanzelf bij ouderen en de mogelijkheden die deze groep biedt. Daarom komt deze groep ook vaak aan de orde. Ook in het kader van maatregelen en instrumenten komt deze groep aan de orde. De zorg komt altijd geld te kort, dus wanneer personeel relatief goedkoop kan binnenstromen is dat gunstig. Daarmee kun je als UWV dus een 'aantrekkelijk pakket' bieden aan de zorg.

Regionale bedrijfsadviseurs:

Primaire voorwaarde is dat je het bedrijf moet kennen, of moet leren kennen. Daarom moet je gesprekken breed inzetten en oprecht belangstellend zijn naar de dingen die voor het bedrijf van belang zijn en spelen. Dan moet je bezig blijven met werkgevers (denk ook aan vervolgspraken maken - kan ook een half jaar later zijn). Als je weet wat er speelt en hoe het bedrijf staat tegenover personeel in het algemeen en ouderen in het bijzonder, dan herken je de kansen.

Hier komt deze regionale bedrijfsadviseur achter door goed door te vragen als hij bij werkgevers langs gaat. 'Hier is moeilijk grip op te krijgen, je moet er echt specifiek naar vragen'. Daarvoor is communicatie met de werkgever belangrijk. 'Je probeert in te haken op de wensen van de werkgever en koppelt deze met de producten en caseload van het UWV'. Deze regionale bedrijfsadviseur probeert op deze momenten ouderen als het ware te promoten.

In de visie van deze bedrijfsadviseur is een bedrijfsadviseur een generalist - het eerste aanspreekpunt voor de werkgever. Een bedrijfsadviseur moet een breed terrein overzien op het gebied van de personeelsontwikkeling en daarop anticiperen. In deze algemene setting worden ouderen 'meegenomen'. Dit in tegenstelling tot werkcoaches die volgens deze regionale bedrijfsadviseur, die ofwel vanuit een vacature, ofwel vanuit een kandidaat gericht zoeken.

Een werkgever ervaart zaken als leeftijd en etnische afkomst niet expliciet als probleem, als een beperking. Deze regionale bedrijfsadviseur wil samen met de werkgever een passende kandidaat vinden, dan is de werkgever echt wel bereid om iemand met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een werkgever wil een passende oplossing voor zijn probleem, maar weet zelf niet altijd wat een passende oplossing is, en daar helpt deze regionale bedrijfsadviseur hem dan bij. Deze regionale bedrijfsadviseur heeft geen standaardpraatje in huis en stuurt niet op doelgroepen.

Wat deze regionale bedrijfsadviseur betreft is het element leeftijd niet aan de orde. Hij vindt het gevaarlijk om altijd maar over 'ouderen' te praten, want dat stigmatiseert en heeft/krijgt een negatieve klank. Dat hele gedoe over leeftijden vindt hij maar niets, je praat over personen en dan doet leeftijd er niet toe: er zijn personen van 55 die werken als een 30-er en 30-ers die als oude knar werken.

Deze regionale bedrijfsadviseur ruikt geen kansen. Negen van de tien werkgevers beginnen over jongeren en willen jongeren. Een werkgever staat niet te springen om een oudere werkzoekende. Maar deze regionale bedrijfsadviseur merkt dat in de zorg de groep 45-55 jaar steeds meer een interessante doelgroep voor werkgevers wordt. Ten aanzien van 55-plussers bestaan er veel weerstanden en vooroordelen (vaak ziek, gaan met vervroegd pensioen, etc.).

Werkcoaches:

Een winkelbedrijf met heel veel jongere werknemers blijkt, vanwege problemen, gaande het gesprek belangstelling te tonen voor ouder personeel. Ouder personeel is meer in balans, heeft meer overzicht .e.d. Op het moment dat deze werkcoach dat moment voelt, acht hij/zij het een geschikt moment om het punt van oudere werkzoekenden aan de orde te stellen.

Kansen zijn echt afhankelijk van de individuele werkgever. Elke werkgever is anders. Zo zijn er in de regio twee vestigingen van een grote keten met twee verschillende eigenaren. De ene eigenaar staat wel open voor ouderen en de andere eigenaar niet.

55-plussers kunnen juist een voordeel hebben omdat ze minder lang nog blijven (men zit er dan niet heel lang aan vast). Dit geldt vooral voor bijv. een 62-jarige, die dan nog drie keer een jaar contract krijgt. Daarna kan de werkgever weer verder kijken voor een werknemer.

---

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches die in hun contacten met werkgevers geen expliciete aandacht geven aan oudere werkzoekenden zijn minder gefocust op het herkennen van kansen voor oudere werkzoekenden dan de bedrijfsadviseurs en werkcoaches die wel expliciet oudere werkzoekenden meenemen in hun benadering. Zij letten meer op kansen voor werkzoekenden in het algemeen.

Wat betreft eventuele verschillen tussen de groep 45-55-jarigen en de groep 55-plus zijn er enerzijds respondenten die stellen dat er geen verschillen zijn: de vitaliteit is afhankelijk van de persoon en niet van de leeftijd en anderzijds respondenten die merken dat werkzoekenden tot 55 jaar nog genoeg kansen krijgen bij werkgevers, maar dat het vanaf 55 jaar echt lastig wordt. Een aantal keren is geantwoord dat de groep 45-55 jarigen een steeds interessantere doelgroep wordt voor werkgevers, maar dat er ten aanzien van 55-plussers veel weerstanden en vooroordelen bestaan. Een enkele keer wordt aangegeven dat het bij 60-plussers weer makkelijker wordt, omdat een werkgever nog maar kort vast zit aan dergelijke instromers en het risico daarmee lager inschatten.

### **3.4 BELEMMERINGEN VOOR 45-PLUSSERS EN TEGENARGUMENTEN**

Alle geïnterviewden lopen in hun pogingen om oudere werkzoekende te plaatsen bij werkgevers tegen dezelfde belemmeringen van werkgevers aan. Werkgevers noemen de 'klassieke' vooroordelen en stereotypen van ouderen wanneer zij liever geen oudere willen aannemen: ouderen zijn te duur, hebben een hoog ziekteverzuim, zijn niet flexibel (genoeg), zijn niet productief genoeg, vastgeroest aan eigen patroon, eigenwijs, niet up-to-date met vernieuwingen. Werkgevers zijn bang dat ouderen gebruik gaan maken van seniorenregelingen. Verder wordt vaak aangegeven dat de werkgever een vergrijsd personeelsbestand heeft en wil verjongen. Kortom, alle argumenten van de Argumentenkaart<sup>9</sup> zijn de revue gepasseerd.

Ook op de vraag welke argumenten de regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches dan gebruiken om een werkgever over te halen om toch een oudere werkzoekende in dienst te nemen zijn de 'klassieke' antwoorden gegeven: 45-plussers hebben een beter arbeidsethos dan jongeren, zijn loyaal en zullen niet gauw van baan veranderen, oudere werknemers melden zich juist minder vaak ziek (maar als een oudere werknemer ziek wordt, is hij/zij wel vaker langdurig ziek, dit wordt aangetoond door te verwijzen naar de cijfers), oudere werkzoekenden hebben (levens)ervaring en (mensen)kennis, kunnen zorgen voor een betere balans tussen jong en oud, zijn direct beschikbaar, zijn vaak overgekwalificeerd en brengen meer kennis mee dan de baan vereist (zie ook de Argumentenkaart).

Welke benadering en argumenten de bedrijfsadviseur of werkcoach gebruikt, is afhankelijk van diens inschatting van de specifieke situatie, dat wil zeggen van de door de werkgever gehanteerde argumenten in combinatie met andere relevante kenmerken (hoe is de relatie met de werkgever, hoe goed kent de bedrijfsadviseur de situatie in het bedrijf, etc.).

---

<sup>9</sup> Deze folder is in 2010 in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ontwikkeld door de Argumentenfabriek.

Naast een directe discussie over de voors en tegens van ouderen, gebruiken de bedrijfsadviseurs en werkcoaches het argument van de aantrekkelijke arbeidsmarkt in combinatie met de aankomende vergrijzing en ontgroening, waardoor er steeds minder werkzoekenden in het algemeen en jongeren in het bijzonder beschikbaar zullen zijn voor vacatures en werkgevers vaker een oudere zullen moeten aannemen. Op de manier waarop bedrijfsadviseurs en werkcoaches omgaan met het vooroordeel ‘te duur’ gaan we in de volgende paragraaf 3.5 in.

Om de vooroordelen te pareren ‘koketteren’ oudere bedrijfsadviseurs en werkcoaches ook wel eens met hun eigen leeftijd. De gemiddelde leeftijd van alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches die aan het onderzoek hebben meegedaan is 46 jaar. Door te refereren aan hun eigen, 45-plus leeftijd overtuigen zij werkgevers van de vitaliteit en waarde van oudere werknemers.

Een pragmatische wijze om de vooroordelen van de werkgever te pareren is om de werkgever over te halen om een oudere werkzoekende langs te laten komen voor een face-to-face gesprek. De werkgever kan dan met eigen ogen zien en oordelen of de kandidaat vitaal en geschikt (genoeg) is. Deze werkwijze is van belang omdat ouderen vaak, op grond van de bestaande vooroordelen, afvallen in selectierondes op basis van sollicitatiebrieven, of CV’s.

*Box 3.2      Argumenten die regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches gebruiken om een werkgever over te halen om een oudere werkzoekende in dienst te nemen. Enkele citaten uit de interviews.*

---

Regionale bedrijfsadviseur:

Senioriteit kan ook de balans in het bedrijf of in teams terug brengen. Ouderen kunnen ook via ervaring de productiviteit van andere werknemers bevorderen.

De in dienst neming van oudere werkzoekenden wordt beperkt door de bestaande keuzevrijheid om tussen een oudere en een jongere te kunnen kiezen. Zolang er voldoende jongeren zijn zal de werkgever niet zomaar voor een oudere kiezen. Maar als straks de jongeren (verder) ‘opdrogen’, gaan werkgevers vanzelf voor ouderen kiezen. Kortom: het water moet nog iets meer naar hun lippen stijgen en dan gaan ze vanzelf voor ouderen kiezen.

Dat moet je aanvoelen in het gesprek. Als de gesprekspartner zelf 45-plus is, maakt dat het gesprek over oudere werkzoekenden makkelijker.

Werkcoaches:

Belangrijk is vooral om werkgevers te overtuigen dat (zeker op termijn) de gewenste jonge, ervaren werkers er eenvoudigweg niet zijn. Het gebruiken van deze argumenten werpt vaak zijn vruchten af, tenzij de werkgever echt (stellig) geen ouderen wil.

---

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

### **3.5            KLOOF TUSSEN LOONWAARDE EN PRODUCTIVITEIT VAN OUDERE WERKNEMERS**

Uit de bespreking van de literatuur in bijlage 3 (paragraaf 3.3) blijkt dat de kloof tussen loonwaarde en productiviteit van ouderen een lastig thema is, mede doordat productiviteit vaak moeilijk is te meten. Van belang is dat het voor werkgevers vaak niet alleen om de huidige situatie gaat, maar ook om de verwachte ontwikkeling in de productiviteit van oudere werknemers. Hoe dan ook, in het wervings- en aannamegedrag zijn werkgevers

terughoudend ten aanzien van ouderen, mede vanwege het vermeende hoge risico (van een te lage productiviteit of te hoge kosten) met deze groep. Kostenverlagende instrumenten kunnen dus een rol spelen in het overtuigen van de werkgever om een oudere in dienst te nemen<sup>10</sup>. Hieronder bespreken we de ervaringen van de bedrijfsadviseurs rond de mate waarin het kostenaspect wordt genoemd door werkgevers, hoe zij daar mee omgaan en in welke mate zij instrumenten inzetten om de werkgever te overtuigen.

### **3.5.1 ERVARINGEN VAN DE BEDRIJFSADVISEURS EN WERKCOACHES**

Verreweg de meeste, maar zeker niet alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches lopen aan tegen de perceptie van de werkgevers dat er een kloof zou zijn tussen de loonwaarde en de productiviteit van oudere werknemer. De wijze waarop zij met dit (voor)oordeel omgaan is afhankelijk van de eigen visie en de feitelijke situatie van de werkzoekende. We zijn in de interviews de volgende drie benaderingen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches tegen gekomen (box 3.3 bevat enkele relevante citaten uit de interviews):

1. Meegaan in de perceptie van de werkgever en de werkgever voorrekenen hoe zij voor de kloof gecompenseerd kunnen worden door de inzet van een instrument als bijvoorbeeld loonkostensubsidie.
2. Niet meegaan in de perceptie van de werkgever. Deze bedrijfsadviseurs en werkcoaches ontkrachten dit vermeende vooroordeel door te argumenteren dat ouderen onder meer veel meer kennis en ervaring hebben dan jongeren en dat het daarom logisch is dat ze duurder zijn. Deze argumentatie gaat natuurlijk vaak gepaard met het benadrukken van andere positieve kanten van de oudere werknemer.
3. Nooit of zelden tegen deze perceptie van werkgevers aangelopen. Zij menen dat het probleem voor een deel aan de werkzoekendenkant zit, omdat deze als werkloze te hoge looneisen zou stellen.

Het argument van ‘te duur’ komt vooral ter sprake in bepaalde sectoren, zoals de detailhandel, waar het altijd om het kostenplaatje gaat en jongeren het goedkoopste zijn. Ook de CAO van een sector kan er voor zorgen dat een werkzoekende op grond van zijn anciënniteit en ervaring naar de mening van de werkgever (te) hoog moet worden ingeschaald.

In de situatie van intersectorale arbeidsmobiliteit kan er een verschil optreden tussen het hogere loon in de sector waar de werkzoekende voorheen heeft gewerkt en het loon in de sector waar de werkzoekende in zou gaan willen of moeten werken. Behalve de beloning kan bij dergelijke intersectorale mobiliteit ook een probleem zijn dat men VUT-rechten moet inleveren. In deze situaties kan een kostengericht instrument, in combinatie met de intersectorale mobiliteit een toegevoegde waarde hebben voor een succesvolle plaatsing.

---

<sup>10</sup> Andere instrumenten gericht op productiviteitsverhoging (scholing, mobiliteit en toepassing van functioneringsgesprekken) kunnen ook van belang zijn, maar worden, behalve mobiliteit in deze paragraaf niet verder besproken.

### Box 3.3 *Visies op de kloof tussen loonwaarde en productiviteit. Enkele citaten uit de interviews*

---

#### Regionale bedrijfsadviseur:

Het is in zekere zin ook gewoon waar: als 55-plusser heb je niet meer de energie en vitaliteit als een, zeg, 30-jarige, als nieuwe dingen moeten worden opgenomen. Ouderen hebben wel veel ervaring en kennis: beide elementen moeten in balans met elkaar staan en dan is er geen probleem, of is het probleem minimaal. Aan de werkgever vraagt deze regionale bedrijfsadviseur dan ook coulance: dan doet de persoon er vijf minuten langer over, so what? Maar in de zorg is het probleem dat elk gewerkte minuut gescand en afgerekend moet worden en dan telt dus iedere minuut!

Het zou wenselijk zijn om een rekenmodel te hebben, waarmee je de arbeidskosten van ouderen in beeld kan brengen bij de werkgever (aan de hand van concrete functies en personen), om te tonen dat het verschil misschien beperkt is.

Dat verschilt per sector. In de detailhandel gaat het bijvoorbeeld altijd om het kostenplaatje. Daar kun je bijna geen beweging in krijgen volgens deze regionale bedrijfsadviseur. Maar hij wijst vooral op het intersectorale probleem. In de ene sector krijgt een oudere veel meer dan in een andere sector. Als iemand bijvoorbeeld vanuit het bankwezen naar de zorg wil is dit zo'n groot verschil dat de werkzoekende hier nauwelijks voor open staat. Men is een bepaalde leefstijl gewend.

De CAO van een bepaalde sector (Technische bijvoorbeeld) kan voor veel problemen zorgen. Het salaris dat werkzoekenden hebben verdiend bij werkgevers in de techniek is vele malen hoger dan in andere sectoren. 'Het vormt een behoorlijk struikelblok om elders aan de slag te gaan.' Dit is vooral het geval bij meer laag gekwalificeerde productiekrachten die werkloos geworden zijn door reorganisaties e.d..

In de transportsector zijn lonen sterk afhankelijk van ervaring. Daarom is het voor deze groep moeilijker om weer aan het werk te komen. De regionale bedrijfsadviseur hoort vaak dat werkgevers ouderen liever niet aannemen vanwege de kosten.

Een andere regionale bedrijfsadviseur loopt hier niet zo vaak tegen aan. Het is eerder andersom: werkzoekenden stellen vaak te hoge looneisen. Het punt van te duur ligt dus eerder bij de werkzoekende, maar in het algemeen niet bij de werkgever. De oude loonsuppletiereregeling zou een middel zijn om die kloof te dichten (langer dan 1 jaar werkloos worden de verdienen gekort op de uitkering).

Weer een andere regionale bedrijfsadviseur vindt op dit punt ook de rol van de werkzoekenden van belang. Werkzoekenden zullen moeten beseffen dat opgebouwde salarisrechten niet zonder meer zijn waar te maken, bij aanvang van een nieuwe baan. Op basis van CAO's praat je soms toch over een verschil van een paar honderd euro. Oudere werkzoekenden kunnen het later eventueel weer 'binnen halen'.

#### Werkcoaches:

Te duur: als iemand langer dan één jaar WW ontvangt dan treedt de wet PAWA in werking en dan valt het argument van te duur gelijk weg.

Deze werkcoach ziet geen reden om 'percepties te ontcrachten'. In zijn beleving heeft een oudere veel meer kennis en ervaring, en dus is het logisch dat ze meer kosten dan een jongere.

Een andere werkcoach kan zich boos maken over het lage salaris dat een werkzoekende krijgt aangeboden van werkgevers, omdat er een groot aanbod is. Naar haar mening zou de overheid moeten stimuleren dat meer werknemers aan het werk komen tegen een normaal salaris. Een ouder iemand heeft ook een hypotheek, studerende kinderen en het mag niet zo zijn dat hij eerst 15 euro per uur verdient en als werkzoekende slechts 9 euro per uur kan gaan verdienen. Deze werkcoach is van mening dat mensen er niet teveel op achteruit mogen gaan in een nieuwe baan en zij spreekt de werkgever er dan ook op aan als hij de werkzoekende een extreem laag salaris biedt. Deze werkcoach probeert dan de onderhandelingen van de werkzoekende over te nemen, want die durft doorgaans niet over zijn salaris te onderhandelen, bang dat hij dan de baan niet krijgt.

---

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

## 3.5.2 DE ROL VAN INSTRUMENTEN

Mede afhankelijk van de ervaringen en visie van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches en de specifieke situatie (sector, functie, e.d.) worden instrumenten in wisselende mate ingezet om werkgevers te beïnvloeden. In tabel 3.2 is voor het totaal van de geïnterviewden weergegeven in welke mate zij een specifiek instrument aan de orde stellen in hun contact met werkgevers.

Tabel 3.2 De mate waarin bedrijfsadviseur of werkcoach instrumenten aan de orde stelt in het contact met werkgevers (in procenten van het totaal)<sup>b)</sup>

	Stel ik (vrijwel) altijd aan de orde	Stel ik vaak aan de orde	Stel ik soms aan de orde	Stel ik zelden of nooit aan de orde	Totaal (n=59)
<b>Instrumenten specifiek voor ouderen</b>					
Premiekorting ouderen maximaal 6500 euro	44	24	29	3	100
Overname loondoorbetaling na ziekte langer dan 13 weken	20	10	39	31	100
Vitaliteitscan	2	2	8	88	100
<b>Algemene instrumenten die ook van toepassing zijn voor ouderen</b>					
Loonkostensubsidie tot 50 jaar (voor dit onderzoek dus de groep 45-50 jaar)	44	22	27	7	100
No risk polis	24	20	34	22	100
WVA startkwalificatie incl. EVC kwalificaties	12	36	37	15	100
Scholingsbonus (crisismaatregel, gestopt per 1-1-2011)	10	19	32	39	100
Proefplaatsing	59	29	10	2	100
Vergoeding voor voorzieningen werkgever (aanpassen van de werkplek in geval van ziekte of handicap)	10	10	51	29	100
Loondispensatie (alleen voor Wajongers 45-plus)	8	8	32	51	100
Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting	25	29	32	14	100
Anders (aantal) <sup>a)</sup>	2	5	5	2	14

a) Onder andere \* CTC; \* Goede kandidaat op de juiste plaats krijgen, indien nodig met de aanwezige instrumenten; \* Stage voor maximaal zes maanden; \* Vergoeding vervoerskosten in verband met de werktijden of aanschaf tweedehands fiets

b) Gebruikte afkortingen:

WVA = Wet Vermindering Afdracht (loonbelasting en premie volksverzekeringen)

EVC = Erkenning van Verworven Competenties

c) De vitaliteitscan is ontwikkeld door bureau Outstanding en wordt gebruikt om zicht te krijgen op de factoren die de geestelijke en lichamelijke veerkracht beïnvloeden.. UWV was een van de eerste afnemers van dit instrument.

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Uit het voorgaande blijkt dat een aantal bedrijfsadviseurs en werkcoaches in principe in de gesprekken met werkgevers de instrumenten *niet* aan de orde stelt, omdat zij van mening zijn dat de werkgever ervan overtuigd moet zijn dat de voorgestelde kandidaat een goede match is voor zijn vacature. Alleen als de werkgever een laatste zetje nodig heeft, brengen zij de mogelijkheid van een instrument ter sprake. Eén regionale bedrijfsadviseur merkte op dat in zijn beleving een gesprek pas geslaagd is als de instrumenten *niet* aan de orde zijn geweest. Deze bedrijfsadviseurs en werkcoaches hebben dus geantwoord dat zij hooguit soms de instrumenten ter sprake brengen en dat is ongeacht de aard van het instrument. Ook als tijdens het gesprek blijkt dat de vermeende kloof geen rol speelt, is er geen reden om een instrument op voorhand aan te bieden,

mede omdat de toepassing ervan vaak gepaard gaat met een hoop administratieve rompslomp. Dit argument is trouwens in ieder geval een reden om instrumenten terughoudend aan de orde te stellen. Diverse respondenten hebben tijdens de interviews hun vooraf gegeven (te rooskleurige) antwoorden enigszins genuanceerd. Omdat de werkgever er recht op heeft wordt achteraf meestal wel gewezen op de instrumenten en is het aan de werkgever of er gebruik van wordt gemaakt.

Werkcoaches maken iets vaker gebruik van de instrumenten dan bedrijfsadviseurs. Diverse (regionale) bedrijfsadviseurs menen dat financiële middelen beter kunnen worden ingezet in het kader van (scholings)projecten, of in combinatie met scholingsafspraken met de werkgever. Overigens proberen diverse werkcoaches en bedrijfsadviseurs ook in de directe dienstverlening de kostenbesparende instrumenten te benutten om de werkgever over te halen om de werkzoekende te scholen (via de WVA). Langs deze weg wordt administratieve rompslomp vermeden.

Voor zover instrumenten in de gesprekken met werkgevers wel aan de orde worden gesteld, brengen verreweg de meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches het instrument proefplaatsing vaak of (vrijwel) altijd ter sprake. Ook de premiekorting voor ouderen wordt door het grootste deel van hen vaak of (vrijwel) altijd ter sprake gebracht, evenals de loonkostensubsidie tot 50 jaar en de Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting. Vrijwel niemand kent de *vitaliteitsscan* en deze wordt dan ook vrijwel niet aan de orde gesteld in gesprekken met werkgevers. De vitaliteitsscan wordt gebruikt om een beeld te geven van de geestelijke en lichamelijke conditie (veerkracht) van werkenden en werkzoekenden. Loondispensatie voor Wajongers 45-plus en de vergoeding voor voorzieningen als de werkgever de werkplek aanpast in geval van een zieke of gehandicapte werknemer zijn instrumenten die zelden ter sprake komen. Zij komen alleen ter sprake in het incidentele geval dat een regionale bedrijfsadviseur of werkcoach met een persoon uit deze doelgroep te maken krijgt.

### **3.6 CONCLUSIES**

Er is geen specifieke benadering voor ouderen. Bevordering van de positie van ouderen vindt plaats binnen de reguliere dienstverlening aan werkgevers. Volgens de geïnterviewden zijn ouderen automatisch een belangrijk onderdeel van deze dienstverlening, eenvoudig omdat het grootste deel van het werkzoekendenbestand ouder is dan 45 jaar.

De meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches (ruim drie kwart) stellen daarom ouderen vaak of (vrijwel) altijd aan de orde in hun gesprekken met werkgevers. Men bespreekt de mogelijkheden voor ouderen en verschaft de werkgever informatie over specifieke instrumenten van UWV. Daarnaast tracht ongeveer de helft van de geïnterviewden standaard de werkgever te overtuigen van de meerwaarde van ouderen en/of bepleiten zij dat ouderen niet op voorhand op leeftijd worden afgewezen. Daarbij wordt ook de tactiek van “vraagomgeving” gebruikt. Een minderheid van de geïnterviewden noemt concrete acties voor ouderen (projecten, concrete afspreken met werkgevers, refereren aan bestaande CAO's en afspraken) als element van de specifieke aandacht voor ouderen.

Een klein aantal bedrijfsadviseurs en werkcoaches zegt uit principe niet iets specifiek te doen voor ouderen. Zij volgen een generieke werkgeversbenadering en passen hun aanpak niet aan, omdat het element ‘leeftijd’ naar hun mening niet relevant is en alleen

maar stigmatiseert. Deze groep is ook minder gefocust op het herkennen van kansen voor oudere werkzoekenden dan degenen die wel expliciet oudere werkzoekenden meenemen in hun bespreking. Zij letten meer op kansen voor werkzoekenden in het algemeen.

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches met voldoende focus op de doelgroep ouderen noemen de volgende elementen die van belang zijn voor het signaleren van kansen voor een oudere werkzoekende:

1. Kenmerken van de relatie met de werkgever:
  - Gedegen kennis van de werkgever op basis van een vertrouwensband ontstaan door goed relatiebeheer;
  - Korte lijnen met de beslissers in de bedrijven;
  - De leeftijd van de contactpersoon bij de werkgever;
2. De situatie in de branche of bedrijf. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld grote knelpunten in de werving van nieuw personeel, gewenste spoed achter de vacaturevulling of een hoog personeelsverloop;
3. Kenmerken van het bedrijf. Hier zijn de volgende elementen naar voren gehaald:
  - Enkele specifieke sectoren;
  - Bepaalde typen functies, waarbij ervaring of stabiliteit is vereist, of waar bij diensten worden verleend aan oudere klanten (detailhandel, zorg);
  - Personeelssamenstelling.

Bij het herkennen van kansen voor ouderen gaat het dus in hoge mate om dezelfde grootheden, die bepalen in welke mate het wervings- en aannamebeleid is te beïnvloeden, zoals besproken in het voorgaande hoofdstuk. Gaat het echter specifiek om ouderen, dan zijn er nog twee aanvullende aspecten die signaleren of een werkgever kansen biedt voor ouderen, en dat zijn de leeftijd van de (contactpersoon bij de) werkgever en de korte lijnen met de beslissers in het bedrijf of de organisatie. Maar ook wordt relatief vaak specifiek gerefereerd aan de betekenis van de samenstelling van het personeelsbestand, dat in relatie tot ouderen een goed aanknopingspunt kan zijn, maar soms ook knelpunt is.

Uit de interviews komt geen duidelijk beeld naar voren over eventuele verschillen tussen 45-55 jarigen en 55-plussers. De meningen hierover verschillen.

De belangrijkste belemmeringen die bij werkgevers moeten worden weggenomen om een 45-plusser te kunnen plaatsen zijn de 'klassieke' vooroordelen en stereotypen: te duur, hoog ziekteverzuim, niet flexibel (genoeg), niet productief genoeg, eigenwijs, etc. De argumenten die de bedrijfsadviseurs en werkcoaches gebruiken om deze (voor)oordelen te pareren zijn ook de 'klassieke' antwoorden: 45-plussers hebben betere arbeidsethos, zijn minder vaak (kort) ziek, hebben meer (levens)ervaring en (mensen)kennis, etc. Daarnaast gebruiken de bedrijfsadviseurs en werkcoaches het argument van de aantrekkelijke arbeidsmarkt in combinatie met de aankomende vergrijzing en ontgroening, waardoor werkgevers uiteindelijk automatisch op oudere werkzoekenden zullen uitkomen. Ook de (45-plus) leeftijd van de bedrijfsadviseur en werkcoach wordt gebruikt om vooroordelen bij werkgevers te pareren.

Een belangrijke en praktische wijze om de vooroordelen van de werkgever te pareren is om de werkgever in direct contact te brengen met een oudere werkzoekende, zodat hij



met eigen ogen kan zien en oordelen of de kandidaat vitaal en geschikt is. Daarmee wordt selectie via brieven of CV's vermeden.

De meeste, maar zeker niet alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches lopen aan tegen de perceptie van de werkgevers dat er een kloof zou zijn tussen de loonwaarde en de productiviteit van oudere werknemer. De wijze waarop zij met dit (voor)oordeel omgaan is afhankelijk van de eigen visie en de feitelijke situatie. Wanneer men er tegen aan loopt zijn er bedrijfsadviseurs en werkcoaches die:

1. Meegaan in de perceptie van de werkgever en via instrumenten en zachte overtuiging trachten de werkgever over te halen tot aanname van een oudere;
2. Het vermeende vooroordeel ontkrachten en/of de werkgever overtuigen van de kwaliteiten en meerwaarde van ouderen.

Het argument van 'te duur' komt vooral ter sprake in bepaalde sectoren zoals de detailhandel, of in het geval dat een CAO zorgt voor hoge inschaling van ouderen, en in de situatie van intersectorale arbeidsmobiliteit. Behalve de beloning kunnen andere rechten zoals de VUT een belemmerende rol spelen bij intersectorale mobiliteit.

De mate waarin (kostenverlagende en risicobeperkende) instrumenten aan de orde worden gesteld verschilt, afhankelijk van de situatie. Een aantal bedrijfsadviseurs en werkcoaches gaat primair voor een goede match en stelt de instrumenten pas aan het einde van een gesprek aan de orde, voor het geven van het laatste "zetje" en/of omdat de werkgever er recht op heeft. De administratieve rompslomp (voor de werkgever) is mede een reden om terughoudend met instrumenten te zijn.

Meest genoemde instrumenten zijn proefplaatsing, premiekorting voor ouderen en de loonkostensubsidie tot 50 jaar. De vitaliteitsscan is nagenoeg onbekend. De proefplaatsing past bij de praktische aanpak om werkgever en werkzoekende bij elkaar te brengen.

## **4 SUCCESVOLLE BENADERINGEN VOOR OUDEREN**

### **4.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk concentreren we ons op benaderingen die door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches als succesvol worden aangemerkt, in het bijzonder voor ouderen. In de context van dit onderzoek is een succesvolle werkgeversbenadering voor ouderen gekoppeld aan een toename van het aantal oudere werkzoekenden dat weer aan het werk wordt geholpen of aan het werk blijft. Het bereiken van dit doel is afhankelijk van een groot aantal factoren (zie ook het conceptuele kader in bijlage 2).

In dit hoofdstuk analyseren we de factoren die door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches van belang worden geacht voor een succesvolle benadering. Daarbij bespreken we eerst elementen en kenmerken van de werkgeversbenadering (paragraaf 4.2) die van belang zijn voor succes. In dit kader bespreken we ook wat de bedrijfsadviseurs en werkcoaches als succes aanmerken. Mede op basis van de door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches gegeven voorbeelden van “good practice” beschrijven we in paragraaf 4.3 zes typen succesvolle werkgeversbenaderingen voor ouderen.

In paragraaf 4.4 gaan we nader in op de rol die instrumenten volgens de geïnterviewden spelen bij het succesvol plaatsen van ouderen en in paragraaf 4.5 op de rol van de adviseur/werkcoach. Mede omdat ‘professionaliteit’ en ‘vakmanschap’ als relevante factor (ook voor succes) wordt gezien, geven wij een beeld van de competenties van de adviseur of werkcoach met werkgeverscontacten die zij zelf het meest relevant achten voor het bereiken van resultaten.

Paragraaf 4.5 bevat de conclusies.

### **4.2 KENMERKEN VAN EEN SUCCESVOLLE BENADERING**

#### ***Kenmerken van succesvolle benaderingen***

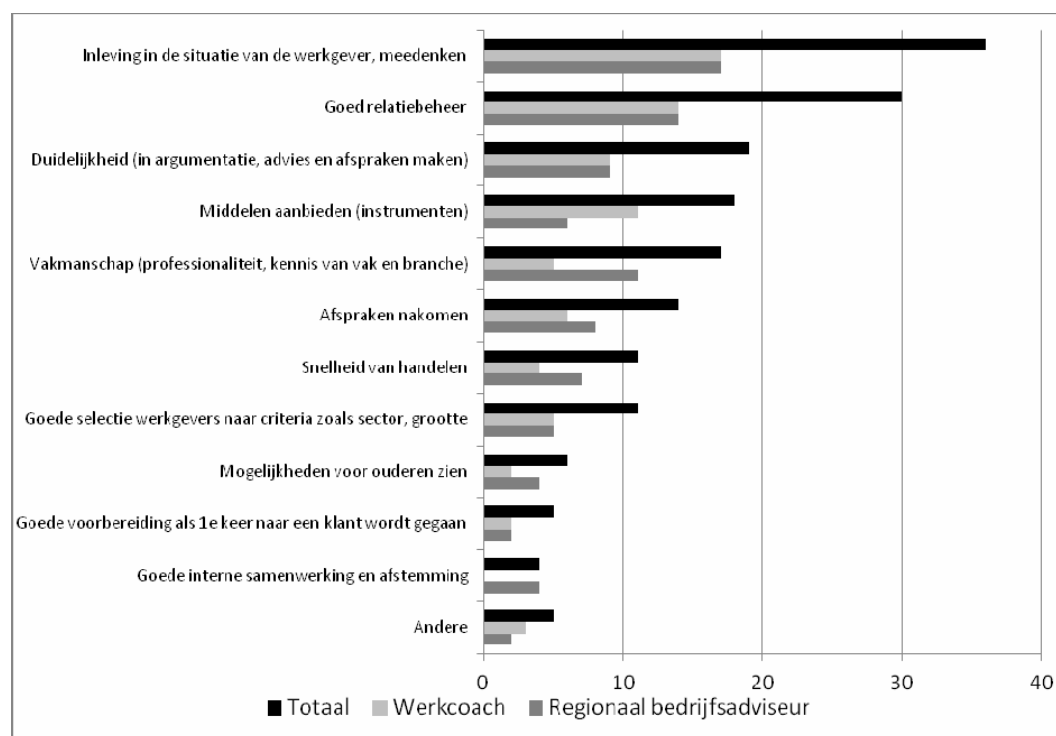
Het succesvol plaatsen van ouderen is volgens de geïnterviewden niet of nauwelijks afhankelijk van specifieke doelgroepgerichte elementen van de werkgeversbenadering, maar voornamelijk van een goede werkgeversbenadering in het algemeen. Figuur 4.1 laat de belangrijkste doorslaggevende elementen zien van een succesvolle werkgeversbenadering. Het beeld dat hieruit oprijst, is tamelijk robuust. De meningen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches over het onderlinge belang van deze elementen zijn duidelijk<sup>11</sup>. Inleven in de situatie van de werkgever en een goed relatiebeheer zijn het

---

<sup>11</sup> Het beeld in figuur 4.1 verschilt nauwelijks van dat in tabel B4.1 in bijlage 4, die beschrijft wat de geïnterviewden succesvolle elementen van de werkgeversbenadering in het algemeen vinden. Ook de spontane antwoorden op deze vraag tijdens het maken van de afspraken voor de interviews geven eenzelfde beeld. Het beeld van een succesvolle benadering lijkt daarmee tamelijk robuust.

meest genoemd als doorslaggevende factor voor succes. De genoemde succesfactoren hebben voor het overgrote deel te maken met (kenmerken van) de directe algemene dienstverlening aan de werkgever. Aspecten die te maken hebben met de doelgroep ouderen (aanbodanalyse, motivatie van de werkzoekende) of een gerichte aanpak (goede voorbereiding, goede interne afstemming, herkennen kansen) worden incidenteel genoemd.

*Figuur 4.1 De belangrijkste doorslaggevende elementen van een goede en succesvolle werkgeversbenadering voor ouderen (totaal = 59)<sup>a)</sup>*



- a) Men kon maximaal 3 elementen noemen. Als andere elementen worden genoemd:
- Hoofdkantoren aanspreken, vaak wordt vanuit het hoofdkantoor aan de lokale werkgever opgelegd dat zij geen ouderen in dienst mogen/kunnen nemen;
  - Van te voren overtuigd zijn van de goede match;
  - Aanbodanalyse doelgroep;
  - Motivatie werkzoekende.

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Klantgerichtheid en onderhoud van de relatie lijken dus belangrijke voorwaarden voor succes, voor zowel de benadering van werkgevers in het algemeen als voor oudere werkzoekenden in het bijzonder. Naarmate men de situatie van de werkgever beter kent en begrijpt en zorgt dat er regelmatig contact is, wordt de kans op succes groter. Volgens de bedrijfsadviseurs en de werkcoaches draagt duidelijkheid (in de communicatie) hier ook aan bij.

Ook in het voorgaande is geconcludeerd dat een goede relatie met de werkgever, een vertrouwensband hebben met de werkgever, van essentieel belang wordt geacht voor zowel het plaatsen van werkzoekenden in het algemeen als van ouderen in het bijzonder. Naarmate een werkgever meer tevreden is over de dienstverlening van UWV (en die

tevredenheid is gerealiseerd door goed advies en het leveren van geschikte kandidaten) wordt het ‘makkelijker’ om het aannemen van oudere werkzoekenden (en andere doelgroepen) te bespreken.

Er zijn kleine verschillen tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches, die samenhangen met een verschil in functie. Volgens een deel van de werkcoaches vormt de mogelijkheid tot het aanbieden van instrumenten gericht op ouderen mede een belangrijke succesfactor voor de plaatsing van oudere werkzoekenden. Bedrijfsadviseurs noemen dit punt minder vaak. Financiële middelen kunnen volgens hen beter worden ingezet in het kader van (scholings)projecten, of in combinatie met scholingsafspraken met de werkgever.

Werkcoaches noemen elementen als een ‘actieve benadering’, ‘enthousiasme en overtuigingskracht’, ‘klantenbestand werkzoekenden kennen’ en ‘een goede match maken’, terwijl bedrijfsadviseurs vakmanschap, professionaliteit en kennis van het vak en de branche wat vaker benadrukken als een belangrijke succesfactor om oudere werkzoekenden te plaatsen.

### ***Maatstaf voor succes van benaderingen voor ouderen***

In dit onderzoek is niet exact gemeten of een benadering wel of niet succesvol is, maar wordt afgestaan op het oordeel van de geïnterviewden hierover (zie bijlage 3 voor een nadere uiteenzetting op dit punt). Om een beeld te krijgen van wat de bedrijfsadviseurs en werkcoaches succesvol noemen, is gevraagd waaraan zij succes afmeten<sup>12</sup>.

Uit de antwoorden in tabel 4.1 kan worden afgeleid dat gemiddeld genomen bedrijfsadviseurs en werkcoaches het succes van hun werkgeversbenadering voor oudere werkzoekenden afmeten aan een combinatie van een tevreden werkgever die vaste klant is of wordt en een succesvolle plaatsing<sup>13</sup>, in het algemeen of van ouderen in het bijzonder. In de meerderheid van de gevallen wordt succes afgemeten aan de dienstverlening van UWV in het algemeen en niet zozeer aan specifieke diensten voor de doelgroep ouderen.

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches geven aan dat de werkgever (de vraag) het uitgangspunt is en dat een tevreden werkgever dus min of meer een noodzakelijke voorwaarde is voor succes. Bovendien is de meerderheid, in verschillende bewoordingen, van mening dat UWV alleen (oudere) werkzoekenden kan plaatsen, wanneer de werkgever min of meer vaste klant wordt van UWV en/of een logische partner op het terrein van personeelsvraagstukken.

Ook nu zijn er verschillen tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches, die samenhangen met het type dienstverlening (direct of indirect) en het feit dat werkcoaches bepaalde targets hebben. Vooral bedrijfsadviseurs meten het succes van hun benadering ook af aan een veranderde houding ten aanzien van ouderen bij werkgevers en/of een grotere bewustwording bij werkgevers over de positie en mogelijkheden van ouderen. Ook een

---

<sup>12</sup> Deze vraag bleek in de praktijk lastig te beantwoorden. Sommigen kwamen automatisch uit op plaatsingen, omdat daarover targets zijn geformuleerd. Dit leidde overigens in diverse gevallen tot een nadere uiteenzetting over wat wel en niet in de targets moet worden meegenomen (kortdurig werkzoekenden, targets voor specifieke doelgroepen).

<sup>13</sup> En dan vooral een duurzame plaatsing.

goed functionerend netwerk, op basis waarvan goede en succesvolle projecten kunnen worden opgezet en uitgevoerd (waaronder themabijeenkomsten met werkgevers, scholingsprojecten, speeddates, e.d.) is in hun visie een kenmerk van een succesvolle werkgeversbenadering. Voor de werkcoaches is plaatsing (ongeacht kenmerken) de belangrijkste succesmaatstaf.

*Tabel 4.1 Maatstaf voor succes van de werkgeversbenadering voor ouderen*

	Bedrijfsadviseurs	Werkcoaches	Totaal
Werkgever is of wordt vaste klant (komt terug)	9	9	18
Plaatsing (feitelijk aannemen van werkzoekenden)	2	14	16
Verandering bewustzijn, houding of interesse werkgever	11	3	14
Plaatsing oudere (feitelijk aannemen van ouderen)	8	3	11
Tevreden werkgever	2	5	7
Goede match	4	3	7
Tevreden werkgever met geplaatste kandidaat	4	2	6
Tevreden werkzoekende (baan gevonden)	3	-	3
Als netwerk functioneert en goede aanpak oplevert: succesvol werkplan, projecten, speeddate, themabijeenkomst	7	2	9
<i>Totaal</i>	<i>33</i>	<i>26</i>	<i>59</i>

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

## 4.3 VOORBEELDEN VAN SUCCESVOLLE BENADERINGEN

In totaal zijn in de interviews 95 min of meer concrete voorbeelden van succesvolle benaderingen voor ouderen aangedragen, waarvan de helft door bedrijfsadviseurs en de helft door werkcoaches<sup>14</sup>. In tabel 4.2 hebben we de voorbeelden aan de hand van drie criteria ingedeeld. Bij de typering is bij diverse voorbeelden meer dan één karakteristiek aan een voorbeeld toegekend. Let wel: de voorbeelden zijn niet maatgevend, omdat we niet kunnen bepalen hoe representatief deze zijn. De voorbeelden geven wel een goede illustratie van hoe een succesvolle benadering er in de praktijk uit ziet.

### 4.3.1 SECTOR EN FUNCTIE

Sector en functie zijn niet maatgevend voor succes. Dit kenmerk is opgenomen om te illustreren dat succesvolle voorbeelden zijn te vinden in een groot aantal sectoren en type functies, en dan vooral die waarop de dienstverlening van UWV zich richt. De omvang van de sector, het ontstaan van baanopeningen en de specifieke branchegerichtheid van de bedrijfsadviseur of werkcoach speelt hierbij ook een rol. Relatief veel voorbeelden komen

<sup>14</sup> Vooral degenen met een meer overstijgende functie hebben niet meer dan één of twee voorbeelden van succesvol plaatsen van ouderen kunnen noemen, anderen, die vooral als accountmanager opereren van individuele werkgevers hebben 5 of 6 voorbeelden kunnen noemen en hadden er zo nodig nog meer kunnen geven.

uit de sectoren handel, horeca, industrie, vervoer en opslag, uitzendbureaus (detacheringconstructies) en zorg en welzijn. Bedrijfsadviseurs geven vooral ook voorbeelden van projecten of activiteiten; werkcoaches geven veel meer individuele voorbeelden.

*Tabel 4.2 Typering voorbeelden van succesvolle benadering*

	Bedrijfsadviseurs	Werkcoaches	Totaal
<b>Sector en functie van toepassing</b>			
Industrie (technisch)	10	3	13
Overige zakelijke diensten (voornamelijk uitzendbureau)	5	7	12
Horeca en toerisme (Officemanager, onderhoudsman, e.d.)	4	7	11
Handel	3	7	10
Zorg en welzijn (diverse)	6	4	10
Vervoer en opslag (vrachtwagenchauffeur, taxichauffeur, magazijnmedewerker, e.d.)	5	4	9
Bouw	1	5	6
Beveiliging (beveiligers), schoonmaak (administratieve functie)	3	2	5
Agrarisch	1	2	3
Financiële dienstverlening – banken (administratief)	1	2	3
Onderwijs (ondersteunende functies)	2		2
Diverse of onbekend	6	5	11
<b>Totaal aantal voorbeelden</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>95</b>
<b>Doorslaggevende factor succes</b>			
Houding, competentie, kwaliteit werkzoekende	10	17	27
Professionele benadering (snelle afhandeling, goede inschatting, heldere communicatie, e.d.)	16	7	23
Houding werkgever (sociaal gezicht, goed imago, maatschappelijk verantwoord ondernemen, e.d.)	10	8	18
Instrument (of constructie (detachering), of project)	6	11	17
Relatie met de werkgever	7	4	11
Argumentatie (o.a. vraagombuiging)	5	4	9
Situatie (krapte of dringend behoefte aan personeel)	3	5	8
Netwerk	4		4
<b>Totaal karakteristieken (a)</b>	<b>61</b>	<b>56</b>	<b>117</b>
<b>Type succesvol voorbeeld</b>			
Individueel geval (werkzoekende en/of bedrijf)	14	36	50
Succesvol project, activiteit, e.d.	22	12	34
Succes door herkennen van kansen	9	10	19
Succesvol door instrumenttoepassing	4	3	7
Gevolg van bestaande goede relatie met werkgever	3	1	4
Succes uitgaande van kwaliteit werkzoekendenbestand	3		3
<b>Totaal karakteristieken (a)</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>117</b>

(a) Bij de typering is bij 22 voorbeelden meer dan één karakteristiek toegekend.

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

### **4.3.2 DOORSLAGGEVENDE REDEN VOOR SUCCES**

Een eerste typering van de succesvolle voorbeelden is gemaakt op basis van wat de bedrijfsadviseurs en werkcoaches als doorslaggevende reden voor succes zagen (midden tabel 4.1) in de betreffende voorbeelden. In deze typering komen veel van de eerder besproken elementen terug, met een belangrijke toevoeging namelijk de houding/kwaliteit van de werkzoekende. Blijkbaar komt de rol van het aanbod sterker naar voren op het moment dat in concrete termen over (specifieke) ouderen wordt gesproken. In de voorgaande hoofdstukken is vooral in meer abstracte termen op de werkgeversbenadering en de aandacht voor ouderen (in het algemeen) ingegaan. De betekenis van het aanbod kwam wel naar voren in de voorgaande paragraaf, toen ook meer concreet de maatstaven voor succes zijn beschreven.

Van de zaken die hiervoor als belangrijk zijn genoemd voor het beïnvloeden van het wervings- en aannamebeleid van werkgevers en/of om de plaatsingsmogelijkheden voor ouderen te bevorderen, komen de sociale aspecten terug (relatiebeheer, houding werkgever), de situatie op de arbeidsmarkt of in het bedrijf (knelpunten), de aanpak van de bedrijfsadviseur of werkcoach (professioneel, argumentatie, netwerken) en de toepassing van instrumenten.

De typering illustreert verder dat over alle voorbeelden heen een werkgeversbenadering succes heeft door een combinatie van factoren aan de aanbodzijde (kwaliteit werkzoekende), de vraagzijde (houding werkgever, MVO), de situatie op de arbeidsmarkt of het bedrijf (knelpunten), de aanpak van de bedrijfsadviseur of werkcoach (professioneel, argumentatie), de toepassing van instrumenten, relatiebeheer en netwerken. Welke van deze factoren de doorslag geeft is dan van de situatie afhankelijk en lijkt soms ook toevallig. Het betekent dat in de praktijk van de dienstverlening met al deze factoren rekening moet worden gehouden omdat ieder element van belang kan zijn. Het vakmanschap van de bedrijfsadviseur en werkcoach voor wat betreft het herkennen van de mogelijkheden en het bij elkaar brengen van vraag en aanbod (in het bijzonder ouderen) speelt dus een belangrijke rol bij het succesvol plaatsen van ouderen.

Niettemin kunnen enkele generieke elementen worden ontleend aan de voorbeelden. Deze hebben we vertaald in “routes voor het plaatsen van ouderen” en bespreken we in de volgende paragraaf.

### **4.3.3 TYPERING WERKGEVERSBENADERINGEN: ROUTES VOOR HET PLAATSEN VAN OUDERE WERKZOEKENDEN**

Het onderste deel van tabel 4.2 laat zien dat het bij het grootste deel van de succesvolle voorbeelden gaat om individuele gevallen of projecten, activiteiten (zoals speeddates) en arrangementen. Regelmatig komt de individuele match tot stand doordat de bedrijfsadviseur of werkcoach de kansen die zich voor hebben gedaan herkende. Soms draagt instrumenttoepassing bij aan het succes en soms komt een match tot stand hoofdzakelijk op basis van de bestaande goede relatie met een werkgever. Verder zijn er diverse voorbeelden waarbij de kwaliteit van de werkzoekende uitgangspunt is geweest voor het tot stand brengen van een goede match. In enkele gevallen is deze job-hunting geslaagd puur op basis van de kwaliteiten van de betrokken oudere werkzoekende.

Op basis van deze typering van de succesvolle voorbeelden hebben we zes routes (voorbeelden van werkgeversbenadering) afgeleid voor het succesvol laten aannemen van

ouderen. Van enkele routes zijn veel voorbeelden voorhanden, van enkele andere juist een beperkt aantal. In aparte schema's op de volgende bladzijden worden per route enkele illustratieve voorbeelden beschreven, om een beeld ervan te geven. Bij elke route wordt er een link gelegd met elementen die in hoofdstuk 2 en 3 zijn benoemd als onderdelen van een algemene werkgeversbenadering en een werkgeversbenadering voor ouderen in het bijzonder. Hierbij is de vraag welke route succesvoller is dan een andere *niet* aan de orde. Wel moet bedacht worden dat het groeperen en typeren van voorbeelden enigszins arbitrair is. Zoals hiervoor aangegeven ontstaat een succesvol geval veelal door een – soms toevallige – samenloop van omstandigheden. Vooral het verschil tussen route 1 en 2 is in de praktijk vaak marginaal.

We hebben de volgende zes routes afgeleid uit de voorbeelden:

- Route 1. Individuele matching vooral door aanpassing van de vraag (vraagombuiging). Uitgangspunt is de vraag van de werkgever. De werkgever wordt vervolgens overgehaald om een oudere werkzoekende op gesprek te laten komen om te oordelen of de persoon een geschikte kandidaat is;
- Route 2. Individuele matching, uitgaande van de kwaliteiten van de oudere werkzoekende (elementen van individuele job-hunting);
- Route 3. Projecten, arrangementen;
- Route 4. Organiseren van speeddates: zowel werkgevers als oudere werkzoekenden uitnodigen om met elkaar kennis te maken;
- Route 5. Inspelen op wervingsproblemen van werkgever;
- Route 6. Zoeken naar werkgever die MVO en/of open staan voor ouderen (job-hunting in meer algemene zin).



***Route 1: Individuele matching door aanpassing van de vraag van de werkgever (vraagombuiging). De werkgever overhalen om een werkzoekende op gesprek te laten komen om te oordelen of deze een geschikte kandidaat is.***

*Voorbeelden route 1*

Een werkgever was op zoek naar een 21 jarige verkoopster. De bedrijfsadviseur heeft in dit voorbeeld de werkgever voor deze functie een 48 jarige vrouw voorgesteld. De vrouw mocht zich komen presenteren. Na goed overleg met de werkgever en door de motivatie van werkzoekende is de vrouw voor deze functie aangenomen.

De werkzoekende was een man van 62 jaar met expertise op het gebied van architectuur, overtuigd van zijn eigen competenties en passie. De bedrijfsadviseur heeft in dit voorbeeld de werkgever kunnen overtuigen van de competenties van de man.

Een werkgever die in eerste instantie een negatief beeld had van UWV (alles ging mis in deeltijd-WW). Een werkcoach ging bij deze werkgever langs om te spreken over zijn ervaringen met deeltijd WW. Uiteindelijk kwam ter sprake dat hij op zoek was naar personeel. Hier zijn 2 jongeren geplaatst (via de WIJ<sup>15</sup>). Een van deze jongeren is na een jaar weggegaan. Hij heeft vervolgens een 58+ geplaatst (vakman) met behulp van een proefplaatsing. Dit is goed bevallen en werkgever zegt nu dat ouderen meer in beeld zijn. Warme klik tussen werkgever en werknemer en proefplaatsing heeft ook bijgedragen aan deze plaatsing.

Een middelbare school vroeg een bedrijfsadviseur om 11 verzuimcoördinatoren voor 24-30 uur per week. Zij zochten personen van maximaal 45 jaar. De bedrijfsadviseur heeft de werkgever gevraagd waarom een maximale leeftijd van 45 jaar werd gesteld. De werkgever had daar eigenlijk geen idee van. Uiteindelijk zijn er negen personen geplaatst waarvan er vier 50+ zijn. De school blijft nu steeds terugkomen voor nieuw personeel, dus de plaatsing van de negen zal goed zijn bevallen.

In dit voorbeeld was de werkcoach bij een werkgever die alleen een jongere wilde aannemen in verband met de wens zijn kosten te verlagen. De werkcoach heeft toen de financiële voordelen van een oudere werkzoekende aan de werkgever uitgelegd. De werkgever wist dat niet en heeft vervolgens voor een oudere kracht gekozen.

Algemene elementen van werkgeversbenadering die bij deze route van belang zijn betreffen:

- Een goede relatie met de werkgever, vertrouwen;
- Professionaliteit en overtuigingskracht;
- Snel en adequaat handelen.

Elementen van een werkgeversbenadering gericht op ouderen betreffen:

- Het herkennen van kansen;
- Persoonlijk contact tussen werkgever en werkzoekende tot stand brengen;
- Kwaliteit oudere werkzoekende;
- Benadrukken voordelen ouderen (in algemene of specifieke gevallen);
- Type werk.

Deze route is vooral begaanbaar wanneer er een goede relatie is met een werkgever (en/of korte lijnen zijn), er een goed beeld bestaat van de kwaliteit van de werkzoekende en er mogelijkheden zijn (of kunnen worden gecreëerd) om de werkzoekende en werkgever direct met elkaar in contact te brengen. Andere elementen, zoals snel en adequaat handelen, goede informatievoorziening en argumentatie (vraagombuiging) kunnen bijdragen aan het succes.

<sup>15</sup> Wet Investeren in Jongeren

## ***Route 2: Individuele matching uitgaande van de kwaliteiten van de oudere werkzoekende (elementen van job-hunting)***

### *Voorbeelden route 2*

De werkcoach heeft in dit voorbeeld een werkzoekende laten bellen naar een uitzendbureau waar zij zelf contact mee heeft. De werkcoach heeft er bewust voor gekozen om geen CV te sturen zodat de werkzoekende niet op leeftijd zou worden afgewezen. Bij het uitzendbureau heeft de werkzoekende de gelegenheid gekregen om haar verhaal te doen.

De werkzoekende is een man van 50+. Deze werkzoekende man is de vader van een klant/werkgever in de caseload van de werkcoach. Via deze klant/werkgever hoorde de werkcoach dat zijn vader tegen de maximale termijn van de WW aan zat en maar geen werk kon vinden. De WW-er was in een technisch beroep werkzaam geweest en had als hobby koken. Bij een hotelketen zocht men een parttime medewerker 'onderhoud' voor het hotel en restaurant. De werkcoach heeft de werkzoekende voorgesteld bij de personeelsfunctionaris van het hotel, waar ook een heel goed contact mee is. Zowel face-to-face als per mail. De werkzoekende is aangenomen voor de baan en kan tevens op piektijden assisteren in de keuken. '

De werkzoekende was een vrouw van 58 jaar met alle diploma's in de kinderverzorging op zak. In dit voorbeeld heeft de werkcoach terwijl de vrouw bij haar aan tafel zat in de Gouden Gids naar een werkgever gezocht met functies die de vrouw ambieerde. De werkcoach heeft deze werkgever gebeld en net zo lang gepraat en overtuigd tot de vrouw op gesprek mocht komen.

Deze werkzoekende was een vrouw van 50+ en was op zoek naar een baan in de horeca. Op dat moment waren er geen geschikte vacatures. Maar de werkcoach zag in dat zij zeer gemotiveerd was en een uitstraling had die bij de horeca past. Hij heeft toen de telefoon gepakt en een hotel gebeld waar hij een goed contact met de eigenaar heeft. Hij heeft de eigenaar overtuigd om haar een kans te bieden als ontbijtservicester. De werkzoekende vrouw kon dezelfde dag nog op gesprek komen en is in dienst genomen.

In deze voorbeelden vormt de kwaliteit van de werkzoekende het uitgangspunt van de route. Een goede relatie met de werkgever, kennis van de situatie in het bedrijf en korte lijnen met de werkgever kunnen vervolgens bijdragen aan het succes. Ook koude acquisitie is in deze situatie een denkbare optie.

Professionaliteit en overtuigingskracht zijn bij deze route essentieel, waarbij het verstrekken van arbeidsmarktinformatie (komende vergrijzing) en het benadrukken van de voordelen van ouderen aan de hand van het concrete CV een rol kunnen spelen. Andere elementen kunnen afhankelijk van de situatie bijdragen aan succes.

### **Route 3: Projecten, arrangementen**

#### *Voorbeelden route 3*

Omdat metaalbedrijven problemen hebben om aan goede vakkrachten te komen is de bedrijfsadviseur in dit voorbeeld een instroomproject gestart, in samenwerking met een pool van vijf werkgevers, een ROC en het opleidingscentrum voor metaaltechnische opleidingen in de regio. Werkzoekenden met enige affiniteit met metaal zijn opgeleid voor de metaal op kosten van de bedrijven en met een proefplaatsing van het UWV. Door dit project zijn uiteindelijk enkele werkzoekenden geplaatst, waaronder 2 ouderen.

De bedrijfsadviseur is in dit voorbeeld via haar netwerk in contact gekomen met een schildersopleidingsbedrijf. Daarmee is zij een project gestart. De samenwerking is zeer vruchtbaar geweest. Er zijn inmiddels al 15 werkzoekenden geplaatst. Onder deze geplaatsten is een oudere als leerbaan instructeur schilderen geplaatst.

Deze bedrijfsadviseur is bijvoorbeeld een project gestart 'Opleiding loonadministratie (PDL) voor ouderen'. Het Kenniscentrum van deze branche zou zorgen voor stages en leerwerkplekken. Dat lukte niet. Vervolgens is de bedrijfsadviseur bij alle accountants en administratiekantoren in zijn netwerk gaan zoeken naar stage- en leerwerkplekken, daarna via via en zelfs ook bij nieuwe contacten is naar stage- en leerwerkplekken gezocht. Uiteindelijk is het gelukt om diverse ouderen te plaatsen.

De werkzoekende is een man van 56 jaar. De man had economie gestudeerd en heeft altijd in het bedrijfsleven gewerkt. Hij was tien maanden werkzoekend toen de bedrijfsadviseur in samenwerking met een middelbare school een arrangement voor de man bouwde om hem op die school te kunnen plaatsen als leraar economie. Voor de man is premiekorting en proefplaatsing geregeld, hij kreeg vrijstelling van sollicitatieplicht om een opleiding te kunnen volgen en compensatie voor een lager salaris.

In opdracht van een werkgever en in samenwerking met een re-integratie bedrijf heeft het UWV een project in de beveiliging opgezet. Het project was gericht op jongeren, maar er konden geen jongeren voor het project worden gevonden. Er is toen met de werkgever en het re-integratiebedrijf gesproken en hen gezegd dat er wel oudere werkzoekenden zijn die aan het project zouden kunnen deelnemen. Omdat de werkgever hoge nood had was hij snel overstag. Er is toen gezocht naar werkzoekenden die langer dan één jaar werkloos waren, dat zijn vrijwel altijd ouderen en deze personen zijn allemaal in dienst genomen

Deze route is bij uitstek begaanbaar wanneer er een goed ontwikkeld netwerk is en een branchespecifieke benadering wordt gevolgd. Ook instrumenten zijn in deze route goed bruikbaar en inzetbaar.

Bestaande knelpunten in de branche kunnen een goede aanwijzing zijn van de mogelijkheden voor een projectmatige aanpak. Aanwijzingen zijn bijvoorbeeld moeilijk vervulbare vacatures bij verschillende bedrijven, of specifieke grote projecten van de overheid (bijvoorbeeld investeringen in renovatie van rioleringen) of bedrijven (bijvoorbeeld bekabeling door telecombedrijven).

Deze route is vooral ook denkbaar voor branches die in de komende jaren meer dan gemiddeld te maken zullen krijgen met de effecten van vergrijzing.

#### ***Route 4: Organiseren van speeddates: zowel werkgevers als oudere werkzoekenden uitnodigen om met elkaar kennis te maken***

##### *Voorbeelden route 4*

Tijdens een speeddate bijeenkomst waren verschillende werkgevers uitgenodigd (een hotel, uitzendbureaus, een advocatenbureau). De Rotaryclub heeft geholpen om werkgevers op te roepen naar deze bijeenkomst te komen. Tijdens deze bijeenkomst zijn werkzoekenden aan de werkgevers voorgesteld. Door de setting van de speeddates hebben de werkgevers de werkzoekenden (ook die met sollicitatievrees) op hun gemak kunnen stellen. Uiteindelijk is een werkzoekende-45-plus aangenomen.

Een van de bedrijfsadviseurs vertelt dat zij werkgevers kennis laat maken met oudere werkzoekenden door hen bijvoorbeeld op 45-plus bijeenkomsten uit te nodigen indien zij vacature(s) hebben. Er zijn nu drie van dergelijke bijeenkomsten georganiseerd. Werkgevers geven dan in zo'n bijeenkomst hun visie op wat belangrijk is en geven tips, maar maken ook kennis met de ouderen. Inmiddels zijn er al een aantal oudere werkzoekenden in dienst genomen (met de leeftijden van 48, 61 en 62 jr.).

Een van de werkcoaches organiseert elke drie weken sessies/speeddates met uitzendbureaus en andere werkgevers. Op de ondernemingsavonden, die drie keer per jaar worden georganiseerd worden werkgevers voor deze speeddates uitgenodigd. Op deze bijeenkomsten worden werkgevers en (geschikte) kandidaten aan elkaar gekoppeld. De kandidaten zijn vooraf geselecteerd. Per speedmeeting komen circa 10 werkgevers en uitzendbureaus. Het zijn diverse typen bedrijven: welzijn, horeca, taxicentrale, detailhandel, schoonmaakbedrijven, callcenter, etc.

Een andere bedrijfsadviseur heeft een matchmarkt georganiseerd bij een bedrijfssluiting. Hiervoor heeft hij alle werkgevers met technische vacatures in de regio uitgenodigd plus alle met ontslag bedreigde werknemers (waaronder 50 procent van 50+). Puur op basis van kwaliteit zijn alle met ontslag bedreigde werknemers aan het werk gekomen.

Deze route lijkt bij uitstek geschikt voor het plaatsen van oudere werkzoekenden, omdat er face-to-face contact tussen werkgever en werkzoekenden wordt gelegd. Wel van belang is dat er een goed beeld bestaat van de werkzoekenden die worden uitgenodigd en dat er een goed functionerend netwerk is, zowel met werkgevers als andere externe partijen.

## ***Route 5: Inspelen op wervingsproblemen van de werkgever***

### *Voorbeelden route 5*

Een ondernemer begon een nieuw bedrijf en wilde snel succes behalen. Maar hij had niets geregeld voor administratie en had iemand nodig die snel structuur kon aanbrengen. De werkgever wilde in eerste instantie een jongere, maar hij was er snel van overtuigd dat een oudere werknemer beter zou zijn voor de functie. Een jongere zou deze functie niet aankunnen, daar zou hijzelf overheen walsen. Er is uiteindelijk een 64 jarige op deze functie als office manager geplaatst.

Een van de werkcoaches heeft een 60 jarige werkzoekende, een hele ervaren en hoogopgeleide chef werkplaats, geplaatst bij een bedrijf dat met spoed een chef werkplaats nodig had. Leeftijd was geen issue, aangezien het bedrijf een probleem had om de vacature te vervullen.

Een bedrijf, onderdeel van een grote fastfoodketen, had veel problemen met het vinden van personeel. De werkgever nam contact op met het UWV. Werkgever stond open voor ouderen en hij had enige spoed bij het vervullen van de vacatures. Er worden bij deze vestiging van de fastfoodketen nu regelmatig ouderen geplaatst.

Een interieurbedrijf startte een nieuwe afdeling binnen het bedrijf. De werkgever zocht voor deze nieuwe afdeling vakkrachten. De werkgever kon moeilijk aan nieuw personeel komen en is toen op zoek gegaan naar mogelijkheden binnen het UWV. De werkcoach heeft in dit voorbeeld de werkgever ervan overtuigd dat vakkrachten vaak ouder zijn en heeft met het voorstel van proefplaatsing uiteindelijk vijf oudere werkzoekenden geplaatst, waarvan twee voor onbepaalde tijd.

Een transportbedrijf kon geen goed (jong) personeel meer vinden. Op advies van de bedrijfsadviseur heeft het transportbedrijf in dit geval een aantal ouderen in dienst genomen. Deze oudere werkzoekenden hadden veel ervaring en reden met weinig schade. Nu wil deze werkgever alleen nog maar oudere werknemers omdat zij schadevrij rijden, in tegenstelling tot jongeren werknemers.

Deze route is begaanbaar in situaties waarin er niet zozeer sprake is van verwachte knelpunten op brancheniveau (zoals bij route 3), maar van knelpunten bij individuele bedrijven en organisaties.

Deze route kan vooral worden benut wanneer de bedrijfsadviseur of werkcoach goed in staat is om kansen voor ouderen te herkennen, bijvoorbeeld op basis van het type functie en tegelijkertijd een goed concreet beeld heeft van de werkzoekenden. Dan kan er snel en adequaat worden gehandeld. In bepaalde gevallen kunnen instrumenten en argumentatie (vraagombuiging) worden ingezet. Bepaalde kenmerken van de werkgever zoals een sociale houding (MVO) kunnen deze route vergemakkelijken.

## **Route 6: Zoeken naar werkgevers die MVO en/of open staan voor ouderen**

### *Voorbeelden route 6*

In dit voorbeeld gaat het om een gedreven, maatschappelijk betrokken werkgever in de groenvoorziening die wat heeft met mensen met een 'vlekje'. Deze werkgever in de groenvoorziening wilde 5 Wajongers, die hij onder zijn begeleiding vier dagen per week wilde laten werken en 1 dag per week naar school wilde laten gaan. Maar Wajongers zijn bij deze UWV-vestiging niet goed in beeld en er konden dus geen Wajongers worden gevonden voor dit project. Toen is er gekeken naar oudere werkzoekenden en uiteindelijk heeft de werkgever één oudere in dienst genomen. Voor de andere vier plekken wordt nu gekeken of er via de WSW mogelijkheden zijn.

Bij een gesloten jeugdinstelling was men op zoek naar groepsleiders. Er was voldoende aanbod van jonge vrouwen, maar gegeven de leeftijd van de inwoners van de jeugdinstelling (jongens van 12-15 jaar) was er behoefte aan 'oudere' mannen. Aanvankelijk ging de betreffende werkcoach uit van 30+, maar inmiddels bestaat het instroom/scholingsproject voor de helft uit 50+ kandidaten (waaronder vrouwen). De werkgever was bereid om het project voor te financieren.

Een bedrijf met het project 'auto's wassen op locatie' zocht zowel jongere als oudere werknemers voor de samenstelling van mobiele teams. Een aantal ouderen is in dienst genomen. Het gaat om een leuk bedrijf, met een duurzame oriëntatie en een maatschappelijke zingeving.

Bij een opleidingstraject in de ouderenzorg (verpleging verzorging en thuiszorg) op MBO-niveau 2 zijn 18 werkzoekenden geplaatst waarvan drie 50+ en een aantal 45-plussers. De bedrijfsadviseur meent dat in dit voorbeeld het succes afhankelijk was van de bereidheid van werkgever om ouderen in dienst te nemen, van de zachte kenmerken van werkzoekende en van een goede bemiddeling

Deze route is specifiek omdat deze zich richt op het selecteren van werkgevers die open staan (of mogelijk zullen staan) voor het aannemen van ouderen en die ook type werk aanbieden dat geschikt is voor ouderen. In sommige gevallen kunnen argumentatie en instrumenten een bijdrage leveren.

## **4.4 DE BIJDRAGE VAN INSTRUMENTEN**

In het voorgaande hoofdstuk is duidelijk geworden dat instrumenten in wisselende mate worden ingezet door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches, mede omdat deze niet altijd noodzakelijk of opportuun zijn. Ook de administratieve rompslomp wordt als belemmering voor toepassing gezien. Hiervoor is gebleken dat instrumenten niettemin soms een doorslaggevende rol spelen bij succes. Niet alle instrumenten worden even geschikt (en soms opportuun) geacht voor ouderen. Tabel 4.3 laat zien dat vooral instrumenten die de kosten en risico's voor werkgevers verlagen bijdragen in het succesvol plaatsen van ouderen. De literatuur bevestigt dat momenteel vooral dit type instrument wordt ingezet en dat er bijvoorbeeld minder aandacht is voor scholing en andere mogelijke productiviteitsbevorderende maatregelen (zie bijlage 3.3).

Het overgrote deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches is van mening dat een proefplaatsing een (zeer) belangrijke bijdrage levert aan de mogelijkheid om een werkgever over te halen een oudere werkzoekende in het bedrijf te plaatsen. De werkgever kan dan zonder extra kosten en vooral met minder risico ervaren hoe de werkzoekende binnen het bedrijf werkt en past. Deze mening is vrij unaniem: zowel de drie landelijke bedrijfsadviseurs, alle werkcoaches en bijna drie kwart van de regionale bedrijfsadviseurs waarmee een gesprek is gevoerd, hebben de ervaring dat een proefplaatsing een belangrijk middel is om een werkgever te overtuigen.

Tabel 4.3 Bijdrage van instrumenten aan het maken van afspraken over het aannemen van ouderen

	Ze er bel angrij ke bij drage	Bel angrij ke bij drage	Niet bel angrij k, niet on bel angrij k	On bel angrij k	Ze er on bel angrij k	Totaal (n=59 )
<b>Instrumenten specifiek voor ouderen</b>						
Premiekorting ouderen maximaal 6500 euro	27	44	25	3	-	100
Overname loondoorbetaling na ziekte langer dan 13 weken	12	31	42	14	2	100
Vitaliteitscan	-	3	44	29	24	100
<b>Algemene instrumenten die ook van toepassing zijn voor ouderen</b>						
Loonkostensubsidie tot 50 jaar (voor dit onderzoek dus de groep 45-50 jaar)	22	39	36	3	-	100
No risk polis	15	34	37	7	7	100
WVA startkwalificatie incl. EVC kwalificaties	8	24	51	15	2	100
Scholingsbonus (crisismaatregel, gestopt per 1-1-2011)	3	15	41	27	14	100
Proefplaatsing	59	27	14	-	-	100
Vergoeding voor voorzieningen werkgever (aanpassen van de werkplek in geval van ziekte of handicap)	12	19	51	14	5	100
Loondispensatie (alleen voor Wajongers 45-plus)	14	22	49	8	7	100
Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting	20	27	49	3	-	100
Anders	1	3	2	-	1	7

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Na proefplaatsing is ook de premiekorting een instrument dat in (zeer) belangrijke mate bijdraagt aan de mogelijkheden om oudere werkzoekenden bij werkgevers te plaatsen. Vooral werkcoaches hebben deze ervaring (88 procent van de werkcoaches versus 57 procent van de regionale bedrijfsadviseurs en twee van de drie landelijke bedrijfsadviseurs). Het derde instrument dat volgens de geïnterviewden in (zeer) belangrijke mate bijdraagt is de loonkostensubsidie tot 50 jaar.

Wat betreft de overige instrumenten is het deel van de regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches dat een specifiek instrument een (zeer) belangrijke bijdrage vindt hebben, ongeveer gelijk, maar naar hun mening is deze bijdrage kleiner dan van de drie al genoemde instrumenten. Opvallend is wel dat de drie landelijke bedrijfsadviseurs unaniem van mening zijn dat, behalve de proefplaatsing, ook de No risk polis en de Overname loondoorbetaling na ziekte langer dan 13 weken instrumenten zijn die in (zeer) belangrijke mate bijdragen. Een minderheid van de regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches is het hiermee eens.

#### Box 4.1 De rol van instrumenten. Enkele citaten uit de interviews.

---

##### Regionale bedrijfsadviseurs:

Proefplaatsing is zeer effectief bij het benaderen van werkgevers. Werkgevers willen zien of werkzoekende past binnen het team en/of werkzoekende fysiek sterk genoeg is om bepaalde werkzaamheden te verrichten. Zij ziet dat dit voornamelijk kleinere bedrijven zijn. De proefplaatsing biedt veel ruimte voor creatieve oplossingen.

Deze regionale bedrijfsadviseur is van mening dat loonsuppletie een noodzakelijke subsidiemaatregel is! De caseload van 45-plus is erg groot. Nu is er alleen subsidie voor werkgevers, maar eigenlijk zou je ook subsidie voor WW-ers moeten hebben: dat kost uiteindelijk minder dan iedereen in de WW. Suppletie is noodzakelijk en dan aanvulling op oude verdien capaciteit

Loonkostensubsidie is een belangrijk instrument. Een som geld brengt werkgevers in beweging. Ook grote bedrijven die MVO zijn gevoelig voor geld. Het is afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt; is deze ruim (goed) Uiteindelijk gaat het hier niet om.' Je zult met instrumenten geen invloed uitoefenen op werkgevers die echt niet geïnteresseerd zijn. Instrumenten kunnen echter wel invloed uitoefenen op aarzelende werkgevers die niet helemaal overtuigd zijn. 'Instrumenten helpen om de deur op een kier te zetten'.

Deze regionale bedrijfsadviseur zet geen instrumenten in, maar wil dat de werkgever een goede kracht aanneemt. Hij gebruikt weinig tools, maar zet in op vooral praten, onderhandelen en het verspreiden van goede voorbeelden bij andere werkgevers (gebruik referenties). Ook het informele circuit kan in het voordeel van UWV en de werkzoekenden werken.

Eerste prioriteit is om de werkgever te overtuigen om een oudere werkzoekende in dienst te nemen. Pas op de tweede plaats komen de instrumenten als wisselgeld, om een werkgever over de streep te trekken. Een werkgever wil gewoon een goede kandidaat en maakt niet om die paar euro's extra. Hij wil gewoon iemand die hard wil werken en dat is belangrijker dan een vergoeding. Daarom is een proefplaatsing ook belangrijker dan geld.

##### Werkcoaches:

Een van de werkcoaches maakt het meest gebruik van de proefplaatsing en daar begint ze vaak ook mee. 'Het is namelijk eenvoudig en gemakkelijk uit te leggen.' De werkgever krijgt de werknemer te zien en vaak vallen vooroordelen hierdoor weg.

Proefplaatsing of premiekorting kan ingezet worden bij iemand die nog scholing nodig heeft. Op die manier kan de werkgever overgehaald worden om trainingen en scholing te geven aan nieuwe werknemer. Scholing is dus een soort van proefperiode.

De premiekorting biedt zij automatisch aan bij een oudere werkzoekende. Dit kan heel veel invloed hebben op de werkgever. 'Het kan de werkgever echt over de streep trekken.'

In de bespreking gaat het eerst en vooral om een goede match: dit is de passende kandidaat. Dit voorkomt ook stigmatisering (oh, subsidie, dan zal er wel iets mis zijn). Soms komt het financiële aspect iets eerder, wanneer je weet dat de werkgever daarvoor gevoelig is. Uiteindelijk kan na aanname de subsidie worden genoemd, maar dan als 'extra'. Soms wil de werkgever dan niet eens vanwege alle rompslomp.

Deze werkcoach is benaderd door een werkgever die een 55-plusser in dienst had genomen en die heel goed beviel. Toch belde hij de werkcoach op met de vraag of er nog wat te vangen viel, omdat hij een 55-plusser in dienst had genomen.... Met andere woorden: het bestaande eigen bestel is van invloed op de perceptie. De perceptie wordt beïnvloed door de context waarbinnen zich alles afspeelt. Werkgevers weten: UWV heeft allerlei cadeautjes!

---

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Box 4. 1 geeft enkele citaten ter toelichting op de visie van de geïnterviewden. Enkele relevante kanttekeningen die tijdens de interviews zijn gemaakt rond bespreking van de instrumenten zijn:

- Het te snel aanbieden van instrumenten kan leiden tot negatieve effecten in de vorm van stigmatisering van de oudere werkzoekende. Een werkgever zal dan eerder geneigd zijn te denken dat er iets 'mis' is met de (potentiële) oudere kandidaat.
- Een enkele werkcoach merkt op dat het bestaan van de instrumenten sommige werkgevers kunnen verleiden tot oneigenlijk gebruik van een instrument. Zo was er een werkgever die voor vier werkzoekenden proefplaatsing had gevraagd en



gekregen, maar uiteindelijk maar één persoon in dienst wilde nemen. Op deze wijze kon hij uit de vier werkzoekenden de ‘beste’ selecteren. Dit werkt in het nadeel van de werkzoekenden, omdat het instrument niet meer kan worden toegepast voor de drie werkzoekenden die zijn afgevallen.

- Een andere werkcoach heeft ervaren dat het bestaan van de instrumenten ook van invloed is op de context waarbinnen werkgevers handelen: sommige werkgevers anticiperen op de subsidiemogelijkheden van het UWV. Bij dit type werkgever is de kans dat instrumenttoepassing bijdraagt aan succesvolle plaatsing groter, mits er ook voldoende aandacht is voor de duurzaamheid van de plaatsing (door de oudere te herplaatsen voordat een subsidietermijn afloopt en er kans bestaat dat het dienstverband niet wordt voortgezet).

## **4.5 DE ROL VAN DE BEDRIJFSADVISEUR EN WERKCOACH**

### ***Competenties***

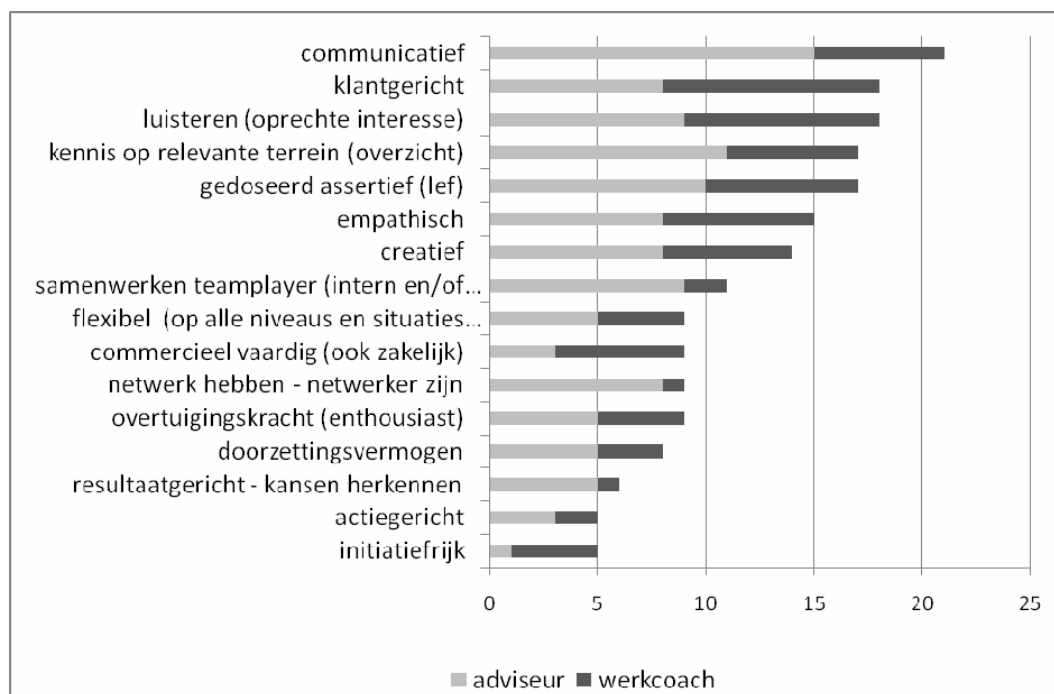
Hiervoor is gebleken dat het vakmanschap van de bedrijfsadviseur of werkcoach mede van belang is voor het succesvol plaatsen van ouderen. Dit komt ook concreet naar voren in de voorbeelden van succesvolle werkgeversbenaderingen. Om een nader beeld te krijgen van de competenties en kenmerken die van belang zijn, hebben we gevraagd over welke competenties een functionaris met werkgeverscontacten moet beschikken, om succesvol te kunnen zijn. Uit figuur 4.2 blijkt dat een breed scala aan competenties, kennis en vaardigheden nodig wordt geacht. In de figuur hebben we alleen die aspecten opgenomen die door minimaal 5 geïnterviewden zijn genoemd. Gemiddeld worden 4 à 5 elementen genoemd, uiteenlopend van 2 tot 8 per respondent.

De drie meest genoemde competenties zijn communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid (soms ook klantvriendelijkheid) en oprechte interesse in de situatie van de werkgever (luisteren). Maar ook kennis op het relevante terrein (deskundigheid) en competenties als ‘gedoseerde’ assertiviteit (lef), empathisch vermogen en creativiteit worden vaak genoemd. Communicatieve vaardigheid en kennis op het relevante terrein (deskundigheid) worden overigens door werkcoaches relatief iets minder vaak genoemd.

Het belang dat aan deze competenties wordt toegekend sluit aan op de wijze waarop men de werkgeversbenadering invult en de elementen die nodig worden geacht om (oudere) werkzoekenden succesvol te plaatsen. Communicatieve vaardigheden zijn in het type werk min of meer onmisbaar. Maar een goed relatiebeheer (klantgericht, oprechte interesse), in combinatie met kennis van zaken (van de branche, van het bedrijf, van het terrein) zijn volgens de geïnterviewden belangrijke noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle werkgeversbenadering.

Voor een goede argumentatie en beïnvloeding van de werkgever zijn echter ook een zekere mate van assertiviteit (lef) en overtuigingskracht wenselijk en een zekere creativiteit en resultaatgericht zijn nodig voor het herkennen en invullen van kansen (voor ouderen). Door enkelen wordt “onderhandelen” als relevante competentie genoemd.

**Figuur 4.2** Competenties waarover bedrijfsadviseur en werkcoach met werkgeverscontacten moet beschikken naar de mening van de geïnterviewden <sup>a)</sup>



a) Betreft competenties die door minimaal 5 geïnterviewden zijn genoemd.

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Daarna volgen diverse competenties die in wisselende mate door bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn aangegeven. Bedrijfsadviseurs benadrukken bijvoorbeeld vaker de rol van samenwerken (teamplayer zijn), netwerken en resultaatgericht werken, competenties die passen bij de meer indirecte vormen van dienstverlening. Organisatievermogen (plannen), bruggen bouwen en presentatievaardigheid worden aanvullend door enkele bedrijfsadviseurs genoemd. Werkcoaches noemen iets vaker commerciële en ondernemersvaardigheden (initiatiefrijk), competenties die van belang zijn bij de directe dienstverlening. Dit geldt ook voor aspecten als vast contactpersoon zijn (vertrouwen) en afspraken nakomen die door enkele werkcoaches worden genoemd.

Andere competenties die door enkele geïnterviewden zijn genoemd, maar niet in de figuur opgenomen, zijn: representatief zijn, prioriteiten kunnen stellen, meedenken, kennis van financiën en marktgerichtheid.

### **Leeftijd en ervaring**

De wijze waarop de werkgevers worden benaderd komt mede voort uit een jarenlange opgebouwde ervaring met het benaderen van werkgevers, zodat de meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches uitgebreide netwerken van werkgevers hebben (zie box 4.2 voor een illustratie hiervan). Niet altijd zijn deze netwerken ook de relevante netwerken in hun huidige functie, maar de ervaring hoe je dergelijke netwerken moet opbouwen en met werkgevers om moet gaan gebruiken ze in de huidige functie. De

jarenlange opgebouwde ervaring hangt samen met de leeftijd van de bedrijfsadviseurs en de werkcoaches: de meesten zijn tussen de 41 en 50 jaar oud. Hun gemiddelde leeftijd is 46 jaar. In hoofdstuk 3 is ter sprake geweest dat oudere bedrijfsadviseurs en werkcoaches hun leeftijd (en die van hun gesprekspartner bij de werkgever, indien van toepassing) benutten om te illustreren dat ouderen goed inzetbaar en productief zijn.

Bedrijfsadviseurs zijn gemiddeld wat ouder dan werkcoaches. Ondanks deze hogere gemiddelde leeftijd van de bedrijfsadviseurs is het aantal jaren werkervaring in de huidige functie minder dan die van de werkcoaches, omdat de functie van bedrijfsadviseur pas enkele jaren bestaat. Meer dan de helft van de regionale bedrijfsadviseurs is al vanaf het moment dat de functie is ontstaan als zodanig aan het werk. Veel bedrijfsadviseurs blijken vanuit hun gehele loopbaan een jarenlange ervaring te hebben met werkgeverscontacten en bouwen hierop voort in hun huidige functie. Ook de meeste werkcoaches die in het onderzoek zijn betrokken bouwen voort op jarenlange ervaring in de huidige functie: 60 procent werkt al langer dan vijf jaar in de huidige functie, waarvan tweederde langer dan tien jaar.

#### *Box 4.2 Werkervaring van bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Enkele voorbeelden.*

---

##### Regionale bedrijfsadviseur:

Een van de regionale bedrijfsadviseurs heeft vooral als werkcoach ervaring opgedaan met de ontwikkeling van arrangementen van leerwerktrajecten. Hij kon deze ervaring goed gebruiken als bedrijfsadviseur.

Een andere regionale bedrijfsadviseur werkt al 25 jaar bij CWI/Arbvo. Ze heeft alle ervaring, zowel als werkcoach, als leidinggevende en als deel van het MT. Dat maakt dat ze de uitvoering kent en weet wat je van iemand kan vragen. Omdat ze leidinggevende is geweest kan ze ook makkelijker delegeren. Ze heeft daarbij altijd aan de werkgeverskant gezeten en heeft dus veel kennis en ervaring op dat gebied.

Weer een andere regionale bedrijfsadviseur komt al 29 jaar lang bij werkgevers over de vloer. Hij heeft als ziektewetcontroleur jarenlange ervaring om bij werkgevers binnen te komen en er mee om te gaan en heeft door zijn voormalige functies een uitstekende kennis van de wet- en regelgeving.

Een ander voorbeeld is een bedrijfsadviseur die P&O heeft gestudeerd en daarna in de uitzendbranche heeft gewerkt. Hier heeft hij naar eigen zeggen het spelletje tussen werkgever en bemiddelaar leren spelen. Daarnaast moest hij er een commerciële instelling op na houden. Dat helpt volgens hem bij zijn huidige functie.

##### Werkcoach:

Het eerste baantje van een van de werkcoaches was bij een Amerikaanse uitzendorganisatie, gespecialiseerd op het gebied van financieel personeel. Daar is ze commercieel gedrield en heeft ze flair, durf en lef aangeleerd om mensen aan werkgevers voor te stellen, om naar werkgevers toe te stappen, enthousiasme in haar verhaal te leggen om werkzoekenden aan te prijzen, om bij bedrijven op bezoek te gaan.

Een andere werkcoach komt al vanaf 1987 bij werkgevers over de vloer. Voordat hij werkcoach bij UWV werd, werkte hij bij het GAK in de buitendienst en was voor bedrijven de contactpersoon voor de WW. Later is hij bij CWI gaan werken en nu CWI en UWV samen zijn gegaan is hij weer terug bij UWV.

Weer een andere werkcoach vertelt dat hij nu 17 jaar werkzaam is bij het UWV/CWI/Arbeidsbureau en dat hij aan zowel de kant van de werkgevers als aan de werkzoekende heeft gewerkt. Hierdoor heeft hij veel kennis en is zijn communicatieve kant goed ontwikkeld. In het verleden heeft hij een eigen BV gehad (detacheringsbureau) waar ook geld van arbeidsvoorziening in zat.

Een ander voorbeeld is een werkcoach die 30 jaar geleden als bemiddelaar bij een arbeidsbureau is begonnen. Zij heeft dus al 30 jaar contacten met werkgevers en werkzoekenden. Ze heeft in de loop van de tijd ook scholingsprojecten opgezet en uitgevoerd. In haar huidige functie bouwt ze voort op deze ervaringen.

---

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

De ervaring die de bedrijfsadviseurs en werkcoaches in hun arbeidsverleden hebben opgedaan zijn grofweg te verdelen in twee routes:

1. Ongeveer twee derde van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches heeft een jarenlange arbeidsgeschiedenis bij Arbeidsvoorziening, GAK, UWV, CWI, en zijn meestal aan de werkgeverskant werkzaam geweest. Dit arbeidsverleden varieert van ziektewetcontroleur, tot vestigingsmanager van een arbeidsbureau, ervaring met directe bemiddeling, het opzetten van scholingsprojecten, etc.
2. Ongeveer een derde van hen heeft (ook) commerciële ervaring opgedaan via werkzaamheden bij een (commercieel) uitzendbureau.

Dit betekent dat het merendeel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches uitgaat van ervaring die uitsluitend is opgedaan in organisaties die vergelijkbaar zijn met UWV. De minderheid van de betrokkenen heeft ook in een commerciële omgeving gewerkt. We kunnen niet vaststellen of dit invloed heeft op de werkwijze of op de mate van succes. Wel lijkt commerciële ervaring van betekenis voor het benaderen van nieuwe werkgeverscontacten en bij een “koude acquisitie”, omdat dit belangrijke activiteiten zijn in het commerciële uitzendwezen.

## 4.6 CONCLUSIES

In de werkgeversbenadering staat de werkgever (de vraag) centraal en een tevreden werkgever is voor de bedrijfsadviseurs en werkcoaches dus min of meer een noodzakelijke voorwaarde voor succes. Een goede relatie met de werkgever is van essentieel belang voor zowel het plaatsen van werkzoekenden in het algemeen als van ouderen in het bijzonder. Een tevreden werkgever waar een goede relatie mee is, waar een vertrouwensband mee is opgebouwd is het sterkste te beïnvloeden in zijn of haar wervings- en aannamebeleid en het is vooral bij die werkgevers dat kansen kunnen worden herkend voor oudere werkzoekenden. Naarmate een werkgever meer tevreden is over de dienstverlening van UWV (en die tevredenheid is gerealiseerd door goed advies en het leveren van geschikte kandidaten) wordt het in de ervaring van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches ‘makkelijker’ om het aannemen van oudere werkzoekenden (en andere doelgroepen) te bespreken.

De betekenis van een goed relatiebeheer, die in de voorgaande hoofdstukken al was benoemd, wordt aan de hand van de bespreking van meer concrete resultaten en voorbeelden in dit hoofdstuk duidelijker. Bedrijfsadviseurs en werkcoaches meten in de praktijk het succes van een werkgeversbenadering voor ouderen (van directe dienstverlening) ook af aan een combinatie van tevreden werkgevers die vaste klant zijn of worden en een succesvolle plaatsing van werkzoekenden en vervolgens, wanneer daar expliciet naar wordt gevraagd, van ouderen in het bijzonder. In het kader van indirecte dienstverlening worden ook een veranderde houding van werkgevers ten aanzien van ouderen en/of een grotere bewustwording bij werkgevers over de positie en mogelijkheden van ouderen als succesmaat genoemd, evenals een goed functionerend netwerk, op basis waarvan goede en succesvolle projecten kunnen worden opgezet en uitgevoerd (waaronder themabijeenkomsten met werkgevers, scholingsprojecten, speeddates, e.d.).

De in totaal 95 voorbeelden van succesvolle plaatsing van ouderen (good practice) betreffen een groot aantal sectoren en type functies, die illustreren dat kansen zich in veel situaties voordoen. Uit deze voorbeelden hebben we zes routes afgeleid waarlangs ouderen succesvol kunnen worden geplaatst. Deze routes hebben we als volgt aangeduid:

- Route 1. Individuele matching vooral door aanpassing van de vraag (vraagombuiging). Uitgangspunt is de vraag van de werkgever. De werkgever wordt vervolgens overgehaald om een oudere werkzoekende op gesprek te laten komen om te oordelen of de persoon een geschikte kandidaat is;
- Route 2. Individuele matching, uitgaande van de kwaliteiten van de oudere werkzoekende (elementen van individuele job-hunting);
- Route 3. Projecten, arrangementen;
- Route 4. Organiseren van speeddates: zowel werkgevers als oudere werkzoekenden uitnodigen om met elkaar kennis te maken;
- Route 5. Inspelen op wervingsproblemen van werkgever;
- Route 6. Zoeken naar werkgever die MVO en/of open staan voor ouderen (job-hunting in meer algemene zin).

Per route is geïdentificeerd welke elementen van de werkgeversbenadering (algemeen of specifiek voor ouderen) het meest van belang zijn en in welke mate andere elementen kunnen bijdragen in het succes.

Voor zover instrumenten worden ingezet (zie vorige hoofdstuk) voor het plaatsen van ouderen, ziet men vooral een (zeer) belangrijke bijdrage van de proefplaatsing, de premiekorting en de loonkostensubsidie (tot 50 jaar). Dit zijn alle instrumenten die bedoeld zijn om de kosten en risico's voor de werkgever te verlagen.

De concrete voorbeelden van succesvolle plaatsing illustreren dat het vakmanschap van de bedrijfsadviseurs en werkcoach mede van belang is, omdat succes afhankelijk is van een groot aantal verschillende factoren, waarbij de doorslaggevende factor per situatie verschilt en toeval een rol speelt. Het vakmanschap is van belang om in elke situatie de juiste keuzes te maken.

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches zien als de belangrijkste competenties in hun functie communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid (soms ook klantvriendelijkheid) en oprechte interesse in de situatie van de werkgever (luisteren). Maar ook kennis op het relevante terrein (deskundigheid) en competenties als 'gedoseerde' assertiviteit (lef), empathisch vermogen en creativiteit worden nodig geacht.

De meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches kunnen in hun dienstverlening terugvallen op een ruime ervaring in het leggen en onderhouden van contacten met werkgevers. De meerderheid van hen heeft deze ervaring opgedaan in met UWV vergelijkbare organisaties. De eigen leeftijd wordt vaak benut in de gesprekken met werkgevers over het aannemen van ouderen en vormt vaak een van de elementen in een werkgeversbenadering gericht op ouderen.

## **5 KNELPUNTEN, BELEMMERINGEN EN MOGELIJKHEDEN TOT VERBETERING RESULTAAT**

### **5.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk bespreken we de knelpunten en belemmeringen die worden ervaren door bedrijfsadviseurs en werkcoaches bij en rond de benadering van werkgevers, en hun concrete ideeën over verbeteringen om tot betere resultaten te komen. We bespreken daarbij zowel de elementen waarover directe vragen zijn gesteld, als de informatie die gedurende het interview naar voren is gekomen. Daarbij worden alle relevante factoren in de directe omgeving en externe factoren die van invloed zijn op de dienstverlening aan de werkgever opnieuw in beschouwing genomen.

Hieronder worden de genoemde knelpunten, belemmeringen en verbeterpunten beschreven en voor zover mogelijk wordt nagegaan in hoeverre deze van belang zijn in het licht van werkgeversbenadering en de voorwaarden voor succes. Waar mogelijk wordt nader ingegaan op de wijze waarop bedrijfsadviseurs en werkcoaches met de gesignaleerde belemmeringen omgaan, maar de mogelijkheden hiervoor zijn beperkt, omdat op knelpunten, belemmeringen en verbeterpunten in de interviews minder diep is ingegaan dan op de inhoud van de werkgeversbenadering en de achtergronden van succes.

Hierna bespreken we in paragraaf 5.2 de gesignaleerde knelpunten en belemmeringen. In paragraaf 5.3 gaan we nader in op de interne randvoorwaarden waarbinnen de bedrijfsadviseurs en werkcoaches opereren, waaronder de interne samenwerking. In paragraaf 5.4 bespreken we de door de geïnterviewden genoemde verbeterpunten en paragraaf 5.5 de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk.

### **5.2 KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN**

#### **5.2.1 MOEILIK WAAR TE MAKEN ELEMENTEN VAN DE WERKGEVERSBENADERING**

In hoofdstuk 2 zijn in het licht van het relatiebeheer elementen benoemd die onderdeel uitmaken van de werkgeversbenadering van bedrijfsadviseurs en werkcoaches. De meeste van de besproken elementen wordt door een meerderheid van de geïnterviewden tot de werkgeversbenadering gerekend en belangrijk geacht, al zijn er enkele elementen die iets minder vaak worden genoemd, namelijk ‘inzicht in beslissingsprocessen t.a.v. ‘HRM beleid en –uitvoering’ en ‘het zoveel mogelijk bijwonen van bijeenkomsten van werkgevers’. Wanneer bepaalde elementen van de werkgeversbenadering in de praktijk minder gemakkelijk zijn waar te maken, kunnen deze worden opgevat als een risico voor het relatiebeheer en/of het opbouwen van contacten.

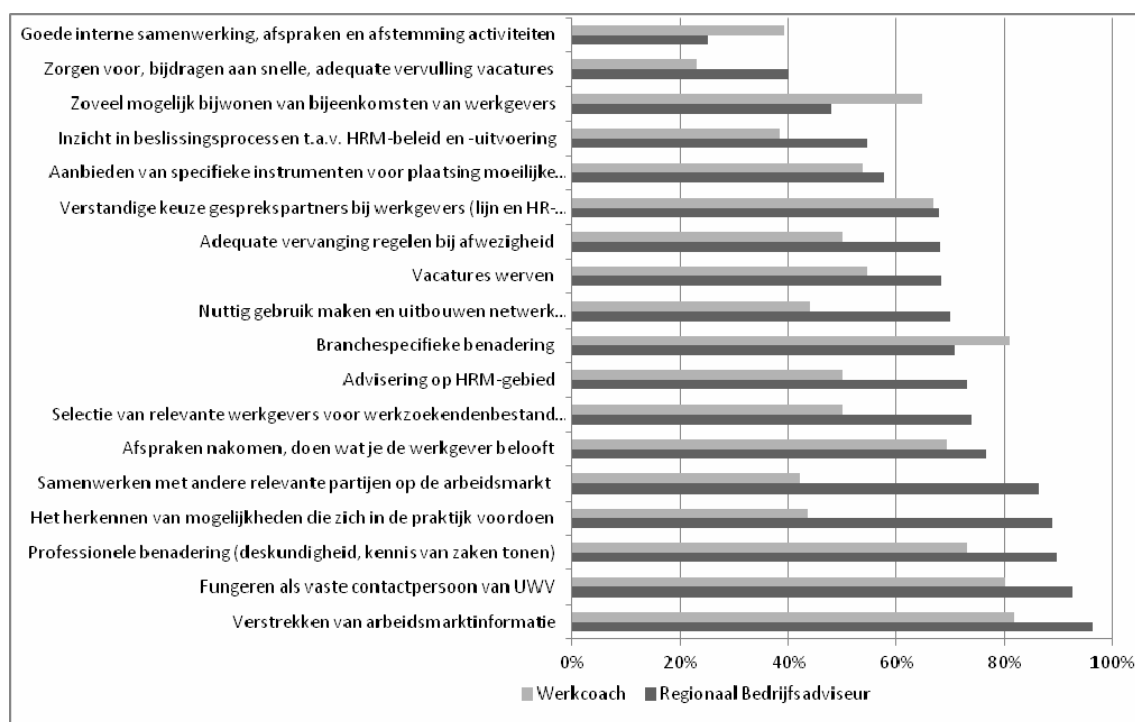
Zowel de regionale bedrijfsadviseurs als de werkcoaches hebben relatief de meeste moeite met het invullen van (zie figuur 5.1):

- Interne samenwerking, afspraken en afstemming;
- Het zorg dragen voor en bijdragen aan een snelle en adequate vacaturevervulling;
- Het zoveel mogelijk bijwonen van werkgeversbijeenkomsten.

Op het eerste punt gaan we in de volgende paragraaf (5.3) nader in.

Bij het tweede punt geldt dat beide functies in de meeste gevallen primair de contacten met de werkgevers onderhouden en minder vaak direct betrokken zijn bij de vacaturevervulling. Dat laatste is veelal een verantwoordelijkheid van de werkcoaches die de werkzoekenden begeleiden en inzicht hebben in het werkzoekendenbestand. Niettemin houdt een aantal van hen wel ‘de vinger aan de pols’ en/of is direct betrokken bij het aanbieden van geselecteerde werkzoekenden aan de werkgever, mede vanwege het belang van de bestaande relatie (geen ongeschikte of minder geschikte kandidaten leveren). Dit geldt voor bedrijfsadviseurs iets vaker dan voor werkcoaches. Eén van de werkcoaches geeft aan dat de caseload te groot is (40 vacatures per week) en dat het daarom moeilijk is waar te maken om elke vervulling goed te monitoren. Op dit punt bestaat er in de huidige werkwijze dus enig risico voor het behouden van een goede relatie met werkgevers.

*Figuur 5.1 Mate waarin taakelementen makkelijk zijn waar te maken (a)*



(a) In procenten van het aantal respondenten per functiegroep

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Verder geven veel bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan dat het vrijwel onmogelijk is om de vele werkgeversbijeenkomsten bij te wonen die er in de regio zijn. Daarom zijn ze op dit punt selectief en laten ze de aanwezigheid afhangen van het thema van de bijeenkomst of de aanwezige werkgevers. Dat bedrijfsadviseurs dit probleem iets vaker noemen dan

werkcoaches heeft te maken met het feit dat werkcoaches vaker branchespecifiek opereren en daardoor verhoudingsgewijs minder relevante bijeenkomsten hoeven bij te wonen en/of omdat het bijwonen van bijeenkomsten niet tot hun taak behoort. Hoewel deze bijeenkomsten één van de wegen zijn om in contact te komen met (nieuwe) werkgevers, hebben we niet de indruk dat dit element grote risico's met zich meebrengt, omdat men selectief te werk gaat en dus prioriteiten stelt in het werk.

Elementen waarmee de (overgrote) meerderheid van de regionale bedrijfsadviseurs geen moeite heeft, maar veel werkcoaches wel, zijn:

- Het herkennen van mogelijkheden die zich in de praktijk voordoen;
- Het samenwerken met externe partijen;
- Het nuttig gebruik maken van en uitbreiden van het netwerk van werkgevers;
- Advisering op HRM gebied;
- Selectie van relevante werkgevers.

Moeite met het realiseren van deze elementen heeft voor een deel te maken met het feit dat werkcoaches meer georiënteerd zijn op de directe dienstverlening en het behalen van targets en netwerken en externe samenwerking niet formeel tot hun takenpakket behoort (al zien zij het belang van deze activiteiten wel, zoals is gebleken in hoofdstuk 2). Dat zij het herkennen van mogelijkheden in de praktijk en de selectie van relevante werkgevers minder makkelijk te realiseren achten, heeft mogelijk mede te maken met de abstractie van deze begrippen. Uit de voorbeelden in hoofdstuk 4 blijkt dat werkcoaches in concrete situaties wel degelijk in staat zijn om mogelijkheden te zien en relevante werkgevers te selecteren. Dit ondersteunt de gedachte dat de positie van ouderen juist zoveel mogelijk in concrete situaties kan worden bevorderd.

In de interviews wordt vaak opgemerkt dat men niet alles hoeft te weten op het terrein van arbeidsrecht en personeelszaken. Het is wel van belang dat men vragen van de werkgever op HRM gebied altijd serieus neemt en zorgt dat een meer ter zake kundige binnen (of soms buiten) UWV contact opneemt om de vraag te behandelen. Voor werkcoaches blijkt dat blijkbaar vaak wat lastiger te beoordelen dan voor bedrijfsadviseurs. Een minder accurate afhandeling van dergelijke vragen van de werkgever kan ongunstig uitwerken op het imago van UWV en/of een zeker risico betekenen voor de relatie met de betreffende werkgever.

Zowel bedrijfsadviseurs als werkcoaches hebben enige moeite om inzicht te krijgen en te hebben in de beslissingsprocessen t.a.v. HRM beleid en –uitvoering binnen een organisatie. Zij vinden dit punt moeilijk waar te maken. Dit gebrek aan inzicht maakt het ook lastig om te bepalen welke functionaris het beste kan worden gesproken bij de werkgever. In het algemeen beslist het lijnmanagement over aannames van nieuw personeel, maar dan is het de vraag op welk niveau het lijnmanagement moet worden aangesproken; in grote organisaties beslist namelijk vaak het lijnmanagement op lager niveau. Dit probleem wordt vooral gesignaleerd bij zorginstellingen. In het MKB zijn de lijnen veel korter en beslist veelal de directeur, de eigenaar of de PZ-afdeling. Grote bedrijven hebben ook meer dan kleine bedrijven te maken met regels, procedures en voorschriften, waardoor inzicht in de beslissingsprocessen bemoeilijkt wordt (zie ook paragraaf 2.4). Zoals eerder aangegeven gaat het bij dit punt dus mede om moeite om in



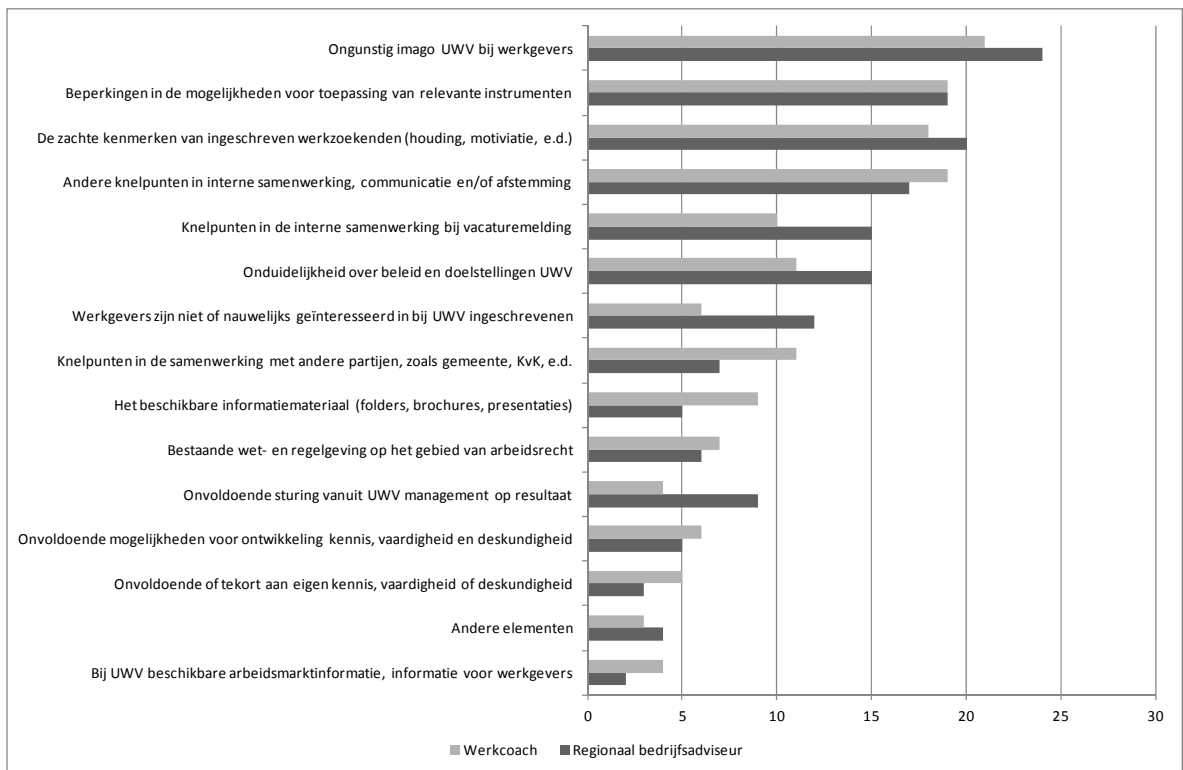
concrete situaties de juiste persoon te kunnen identificeren, door complexiteit van de organisatie en de besluitvormingsstructuur bij de werkgever.

### 5.2.2 ALGEMENE KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN

Figuur 5.2 illustreert dat de bedrijfsadviseurs en werkcoaches diverse knelpunten en belemmeringen ervaren, die te maken hebben met de werkgevers (vraag), de werkzoekenden (aanbod), de interne organisatie, instrumenten, de samenwerking met externe partijen en de (ontwikkeling van) eigen kennis en kunde. Veel van deze knelpunten worden echter door een minderheid van de geïnterviewden genoemd en lijken meer verband te houden met specifieke situatie in de regio, het kantoor en/of de eigen situatie.

Knelpunten die relatief vaak worden genoemd lijken van meer structurele aard. Het gaat dan om het ongunstige imago van UWV (al of niet in combinatie met beperkte interesse in de ingeschreven werkzoekenden), beperkte mogelijkheden voor instrumenttoepassing, de zachte kenmerken van de werkzoekenden en diverse factoren die te maken hebben met de interne organisatie. De interne factoren bespreken we in de volgende paragraaf (waaronder tekorten in kennis en kunde van de experts). De rol van instrumenten komt in nader aan bod in de volgende subparagraaf en bij de door de geïnterviewden aangedragen verbeterpunten. Hieronder gaan we nader in op het imago van UWV en de rol van de werkzoekenden.

*Figuur 5.2 De mate waarin factoren worden ervaren als knelpunt of belemmering*



Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

### ***Ongunstig imago van UWV bij werkgevers***

Dit knelpunt is door zowel de meeste bedrijfsadviseurs als de meeste werkcoaches genoemd. In verschillende bewoordingen wordt aangegeven dat UWV bij werkgevers niet bekend staat als een professionele dienstverlener, maar eerder als stoffig en bureaucratisch, met onvoldoende gekwalificeerd aanbod. Ongunstige ervaringen uit het verleden – al is het maar van horen zeggen – werken nog altijd in het nadeel. Het feit dat de dienstverlening gratis is, draagt volgens sommigen ook niet bij aan een goed imago (*‘Gratis? Dan zal er wel iets mis mee zijn.’*). Ook het feit dat UWV verschillende typen diensten verleend – waarvan sommige als minder positief kunnen worden ervaren door werkgevers (Wet Poortwachter, ontslagzaken, tewerkstellingsvergunningen) – werkt ten nadele van het imago.

Ook wordt de slechte bereikbaarheid van het UWV en werk.nl genoemd, waardoor veel werkgevers die contact willen opnemen met UWV afhaken. Enkele geïnterviewden geven aan dat de samenvoeging van UWV en CWI geen goed heeft gedaan, omdat werkgevers nu met twee verschillende culturen te maken hebben.

Toch ziet niet iedereen – ook een deel van degenen die het ongunstige imago wel ervaren – het imago als een groot probleem in de directe contacten met werkgevers. Juist omdat het vaak ‘van horen zeggen’ of uit een ‘ver verleden’ is, kan deze drempel worden genomen, door in de huidige situatie goede diensten te verlenen, professioneel te handelen en nieuwe missers te vermijden<sup>16</sup>. Deze groep meent aan dat mogelijk niet alle, maar toch een belangrijk deel van de werkgevers, in principe bereid is om UWV een kans te bieden. Deze moet dan wel worden gegrepen.

Een minderheid (en dan vooral van de werkcoaches) geeft aan dat werkgevers niet geïnteresseerd zijn in het werkzoekendenbestand. Omdat dit een minderheid is, wijst dit ook op de bereidheid van werkgevers om zaken te doen met UWV. Gebrek aan interesse in de kandidaten van UWV heeft volgens deze minderheid meestal niet met UWV te maken, maar met de betreffende werkgever. Voor sommige werkgevers is UWV juist interessant vanwege de gratis dienstverlening. Bovendien zijn er op dit moment als gevolg van de economische crisis relatief veel goed opgeleide werkzoekenden in het werkzoekendenbestand.

### ***Houding en motivatie werkzoekenden***

Houding en motivatie van werkzoekenden worden eveneens vaak als knelpunt genoemd. Daarbij gaat het er niet alleen om dat onvoldoende presentatie de kans van de werkzoekende zelf verkleint, maar ook dat de relatie met de werkgever daardoor ongunstig kan worden beïnvloed. UWV moet dus zorgvuldig zijn voor wat betreft de aan te leveren kandidaten. Degenen die worden aangemeld, dienen redelijk aan te sluiten op de vraag van de werkgever en zich goed te presenteren. Eén van de bedrijfsadviseurs geeft ook aan dat hij om die reden altijd checkt (bij de kandidaat, of via de werkcoach) of de kandidaat aan de criteria voldoet. Ook andere bedrijfsadviseurs en werkcoaches geven aan dat zij “een vinger aan de pols houden” of zoveel mogelijk proberen te monitoren,

---

<sup>16</sup> Eerder is vastgesteld dat de meerderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches onder meer kunnen terugvallen op een lange ervaring in organisaties zoals het UWV. Men weet dus welke situaties moeten worden vermeden.

maar dat blijkt in de praktijk moeilijk realiseerbaar. Onvoldoende samenwerking en afstemming op dit punt brengt dus reële risico's met zich mee voor de (bestaande en nieuwe) relaties met de werkgevers. Het verklaart ook dat diverse bedrijfsadviseurs en werkcoaches versterking van het aanbod als een verbeterpunt zien; wanneer de werkzoekende zich goed presenteert en beter aansluit op de vraag van de werkgever, is de kans op beschadiging van relaties kleiner.

### **5.2.3 KNELPUNTEN SPECIFIEK VOOR OUDEREN**

De hiervoor besproken knelpunten spelen voor ouderen niet altijd in dezelfde mate. Op de vraag welke knelpunten specifiek voor ouderen van belang zijn, worden de volgende vijf vooral genoemd:

- Desinteresse van werkgevers in de doelgroep ouderen;
- Onvoldoende informatie over de doelgroep ouderen (arbeidsmarktinformatie, informatie voor werkgevers over de kwaliteiten van deze doelgroep), maar ook onvoldoende specifieke brochures en foldermateriaal;
- Bestaande wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrecht;
- Onvoldoende kennis van de (problematiek van de) doelgroep ouderen bij de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zelf;
- Beperkingen in de mogelijkheden voor maatregeltoe passing. Het gaat hierbij vooral om het feit dat maatregelen niet mogen worden toegepast op kortdurig werkloze ouderen (korter dan 3 maanden).

Voor zover werkgevers minder geïnteresseerd zijn in de doelgroepen van UWV, geldt dat in het bijzonder voor ouderen. Vanuit de literatuur en de bespreking in hoofdstuk 3 wordt duidelijk dat vooroordelen en percepties hierbij een belangrijke rol spelen. Om die reden zijn het informeren van werkgevers over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (vergrijzing en ontgroening), het weerleggen van bestaande vooroordelen en percepties en benadrukken van de positieve kanten van oudere werknemers (overtuigen, argumenteren) en het inzetten van kosten- en risicoverlagende instrumenten belangrijke kenmerken van de benaderingen die worden gevolgd om ouderen bij werkgevers te plaatsen.

Bij onvoldoende informatie over de doelgroep gaat het vooral om een algemeen tekort aan bewustzijn van en aandacht voor de positie van de oudere werkzoekende. Ter illustratie wordt daarbij vaak gerefereerd aan het feit dat er wel een Actieplan Jeugdwerkloosheid bestaat, maar geen Actieplan Ouderen, terwijl er mogelijk veel meer reden is voor het laatste dan voor het eerste (jeugdwerkloosheid is vooral conjunctureel verschijnsel, werkloze ouderen een structureel probleem). Op dit punt zien de geïnterviewden ook mogelijkheden tot verbetering.

Bij bestaande wet- en regelgeving gaat het vooral om de zaken die eerder zijn besproken rond de (vermeende) kloof tussen loon en productiviteit. Het gaat dan om hoge inschaling in bepaalde CAO's, problemen rond het verliezen van bepaalde rechten bij intersectorale mobiliteit en/of grote verschillen tussen uitkering en te verdienen loon. Daar is ook aangegeven dat men soms probeert de werkzoekende te overtuigen dat het aanvangsloon niet bepalend is voor de toekomstmogelijkheden en dat veel werkgevers bij gebleken geschiktheid bereid zijn om de beloning te verhogen.

Onvoldoende kennis van de (problematiek van de) doelgroep ouderen houdt verband met de afstand die bedrijfsadviseurs en werkcoaches met werkgeverscontacten hebben tot de doelgroep. Dit heeft zowel een algemene dimensie (geen zicht op de kwaliteiten van beschikbare kandidaten in het werkzoekendenbestand) als een specifieke (geen of onvoldoende zicht op de kwaliteiten van de door werkcoaches voorgedragen of uit het systeem geselecteerde kandidaten). Dit punt heeft dus te maken met (a) een goede afstemming van activiteiten die zijn gericht op de vraag (werkgevers) en het aanbod (werkzoekenden) binnen UWV en (b) de deskundigheid van de betreffende bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Beide punten worden hierna verder besproken.

Veel respondenten zien de onmogelijkheid om maatregelen toe te passen op kortdurig werklozen als bezwaarlijk<sup>17</sup>, omdat het juist gewenst is om ouderen zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen. Ook een korte werkloosheidsduur beperkt de kansen van ouderen aanzienlijk. Verder wordt in dit verband gerefereerd aan de bezuinigingen bij UWV, die effect hebben op de loonkostensubsidie. Andere getroffen maatregelen (vooral scholingsbonus) worden relatief weinig ingezet.

Overigens zijn diverse bedrijfsadviseurs en werkcoaches van mening dat een slechte presentatie eerder een punt is dat bij jongeren van belang is, dan bij ouderen. Bij ouderen heeft onvoldoende presentatie vaak te maken met onzekerheid en/of een gebrek aan zelfvertrouwen (lethargie, zichzelf bij voorbaat kansloos achten). Dit laatste punt wordt wel door veel van de geïnterviewden als belangrijk genoemd voor ouderen. Versterking van het aanbod kan hier een belangrijke bijdrage leveren (zie ook paragraaf 5.4).

## **5.3 INTERNE FACTOREN**

### ***Interne samenwerking***

In hoofdstuk 4 is geconcludeerd dat in de visie van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches een succesvolle werkgeversbenadering voor oudere werkzoekenden zou moeten worden afgemeten aan enerzijds het feitelijk aantal geplaatste ouderen en anderzijds aan de mate van tevredenheid bij werkgevers. Maar de bedrijfsadviseur en werkcoach opereren niet alleen. Zij zijn voor de resultaten, het succes van hun werkgeversbenadering mede afhankelijk van de samenwerking met collega's (als ook van de samenwerking met externe partijen, in de uitvoering van bijvoorbeeld projecten).

Knelpunten in de interne samenwerking hebben vooral te maken met de matching van kandidaten, ofwel het bij elkaar brengen van de vraag van de werkgever en de geschikte kandidaten uit het werkzoekendenbestand. Er is enig begrip voor het feit dat de caseload van werkzoekencoaches mogelijk (te) groot is, maar toch wordt het als hinderlijk ervaren dat er geen of te weinig kandidaten (CV's) kunnen worden geleverd voor een vacature, of dat dit zoveel tijd met zich meebrengt, dat de werkgever niet snel genoeg kan worden geholpen (en die heeft meestal 'haast'). Diverse bedrijfsadviseurs en werkcoaches geven aan zelf kandidaten te selecteren via de beschikbare instrumenten (matching), omdat zij onvoldoende kandidaten krijgen van de collega's. Een probleem daarbij is dat

---

<sup>17</sup> Maatregelen kunnen pas worden toegepast nadat iemand 3 maanden als werkzoekende staat geregistreerd. In de eerste 3 maanden wordt uitgegaan van zelfredzaamheid van de werkzoekende.

het matchingsysteem beperkingen heeft. Wensberoep en laatst uitgeoefend beroep zijn niet altijd maatgevend voor de geschiktheid voor een bepaalde functie.

Ook wordt opgemerkt dat iedereen druk bezig is met zijn eigen taken, met onvoldoende besef van de betekenis van de dienstverlening van UWV, die gericht is op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Deze werkwijze draagt ook bij aan onvoldoende afstemming in de benadering van werkgevers. Doordat iedereen zijn eigen kandidaten eerst wil helpen, komt het nog altijd voor dat werkgevers door verschillende personen van UWV worden benaderd wanneer zij een vacature bij UWV hebben gemeld.

Niettemin is er tamelijk veel overleg met collega's op de vestigingen (collega's in vacatureteams, werkcoaches die werkzoekenden begeleiden). Uit de gedetailleerde cijfers in bijlage 4 blijkt dat zowel de regionale bedrijfsadviseurs als de werkcoaches frequent overleggen met deze collega's. Uit de interviews blijkt dit 'overleg' niet altijd is gestructureerd. In veel gevallen is het ook een kwestie van 'even bij elkaar binnenlopen'.

Het intern overleg is vooral gericht op het over en weer informeren en het afstemmen van de werkzaamheden. Het overleg is overigens vrijwel altijd van algemene aard en gaat niet alleen over ouder werkzoekenden. Het beeld is voor regionaal bedrijfsadviseurs en werkcoaches vrijwel hetzelfde. Alleen zijn bedrijfsadviseurs verhoudingsgewijs wat minder betrokken bij de feitelijke vacaturevervulling (selectie kandidaten e.d.) dan werkcoaches. Dit verklaart ook dat veel bedrijfsadviseurs juist vacatureteams informeren over de met de werkgever gemaakte afspraken (over onder meer vacaturevervulling). Ook vindt informatie-uitwisseling plaats in het kader van projecten, of (regionale) afspraken met branches of groepen van werkgevers. Het geregelde overleg wordt vaak mede bepaald door de actualiteit (specifieke projecten of acties, nieuwe vestigingen, e.d.).

Er wordt relatief veel overlegd. Uit de tijdsbesteding van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches (zie bijlage 4) blijkt dat zij hieraan relatief veel tijd besteden. Alleen aan de directe contacten met werkgevers(organisaties) wordt meer tijd besteed. Al met al ontstaat het beeld dat het bestaande overleg mogelijk onvoldoende efficiënt en effectief is en in ieder geval in de ogen van de geïnterviewden de werkgeversbenadering en succesvolle plaatsing in ongunstige zin beïnvloedt.

### ***De positie van bedrijfsadviseurs en werkcoaches***

Naar de mening van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches die contacten met werkgevers onderhouden zijn zij redelijk vrij in de wijze waarop zij hun werkzaamheden kunnen inrichten, al dient men in de meeste gevallen wel binnen bepaalde, ruime of krappe kaders te opereren .

Omdat de beschikbare mankracht en arbeidstijd (altijd) beperkt is, is men wel gedwongen de prioriteiten goed te stellen, om het gewenste goede relatiebeheer te kunnen realiseren. Ook heeft de werkgeversbenadering merendeels een algemeen karakter en wordt dus niet alle beschikbare energie gestoken in het bevorderen van de plaatsing van ouderen. Diverse geïnterviewden geven aan dat eventuele neventaken (meest concreet is de afhandeling van WW deeltijd aanvragen), bijdragen aan projecten en activiteiten en noodzakelijk overleg met externe partijen, de toch al schaarse tijd verder beperken. De tijdsbeperking werkt in het nadeel van de voor een goed relatiebeheer – en daarop aansluitend succesvol plaatsen van ouderen – noodzakelijk geachte regelmatige bedrijfsbezoeken (face to face), zoals in voorgaande hoofdstukken al gesignaleerd.

### *Tekorten in competenties*

Om een beeld te krijgen van de mate waarin de bedrijfsadviseurs en werkcoaches menen dat ze zelf aan het in hoofdstuk 4 geschetste competentieprofiel voldoen, hebben we hen ook gevraagd op welk punt zij hun eigen competenties zouden willen verbeteren. Tabel 5.1 laat een gevarieerd beeld naar voren komen. Werkcoaches hebben deze vraag vaak niet of minder goed kunnen beantwoorden en sommigen hebben geen relevant antwoord gegeven.

Tekorten worden vooral gezien op het gebied van kennis van de arbeidsmarkt, arbeidsrecht en UWV producten en – diensten (vooral instrumentarium), op commercieel gebied (marketing, verkoop, publiciteit, assertiviteit en initiatief nemen), maar ook op organisatorisch gebied (samenwerking, planning en organisatie, projectmanagement).

*Tabel 5.1 Competenties en vaardigheden die kunnen worden verbeterd*

	totaal	adviseurs	werkcoaches
Vertalen kennis in actie (ontwerpen project, actie, etc.) - creatief denken	6	5	1
Marketing - commerciële vaardigheid (verkoop UWV diensten)	6	1	5
Overzicht en structuur in werk houden	6	5	1
Kennis op terrein arbeidsmarkt	5	2	3
Risicoanalyse - tijdmanagement (prioriteiten stellen)	5	2	3
Kennis UWV producten en diensten	5	4	1
Intervisie vaker doen	4	4	
Kennis arbeidsrecht	4	1	3
Marketing - publiciteit en communicatie	4	2	2
Werken in teamverband en delegeren	3	3	
Assertiviteit - initiatief nemen	2	2	
Commerciële vaardigheid (onderhandelen, o.a.)	2		2
Projectmanagement	1	1	
Flexibiliteit - inspelen op situatie	1	1	
<i>Totaal</i>	<i>54</i>	<i>33</i>	<i>21</i>

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

De globale vraagstelling laat niet toe om al te vergaande conclusies te verbinden aan deze informatie, omdat niet nauwkeurig is nagegaan op welke onderdelen men zijn kennis en kunde zou willen vergroten. Er is geen specifieke competentie die door een grote meerderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches als ‘onvoldoende’ wordt gezien. Wel is er een redelijk aantal werkcoaches dat zich in commercieel opzicht zou willen verbeteren, vermoedelijk omdat dit een toegevoegde waarde heeft in de directe dienstverlening. Bij de bedrijfsadviseurs gaat het redelijk vaak om organisatorische aspecten, creatieve elementen (hoe een project vorm te geven) en kennis van UWV producten en –diensten, elementen die relevant zijn voor de indirecte dienstverlening. Diverse van hen zien mede daarom de meerwaarde van intervisie (leren van collega’s).

Overigens wordt door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches relatief de minste tijd besteed aan kennisontwikkeling. Diversen menen dat het op peil houden van kennis iets is dat je uit hoofde van de functie (ook) zelf moet doen. Toch wijzen de gesignaleerde kennistekorten dat meer ruimte voor kennisontwikkeling kan bijdragen aan het succes van werkgeversbenaderingen, omdat daardoor mogelijk kansen eerder worden gezien, de argumentatie en overtuigingskracht kan worden vergroot en/of de schaarse tijd beter kan worden benut (door goede planning en organisatie).

## **5.4 MOGELIJKHEDEN TOT VERBETERING**

De in de interviews aangedragen verbeterpunten sluiten in hoge mate aan op de hiervoor besproken knelpunten en belemmeringen. We bespreken hieronder twee typen aangedragen verbeteringen, namelijk elementen die te maken hebben met UWV en elementen die te maken hebben met het instrumentarium.

### **5.4.1 VERBETERINGEN VAN UWV**

Een breed gedragen mogelijkheid tot verbetering van de dienstverlening voor oudere werkzoekenden zijn *campagnes en PR-activiteiten* ten gunste van ouderen. Hieronder vallen verschillende type activiteiten, zoals postbus 51-achtige spotjes, congressen, breed maatschappelijk debat, optredens in TV- en radio programma's en het uitventen van 'best practices'. Verschillende respondenten (vooral bedrijfsadviseurs) onderstrepen dat bij dergelijke PR-activiteiten samenwerking met andere partijen moet worden gezocht. Het gaat dan niet alleen om voldoende massa te ontwikkelen, maar ook vanuit een meer tactisch oogpunt. Zoals een respondent dit uitdrukt: 'zij kunnen ouderen veel beter verkopen dan UWV, UWV heeft te veel een direct belang hierbij, want die mensen moeten uit de bakken van UWV.' Daarom wordt gedacht aan samenwerking op dit terrein met bijvoorbeeld brancheorganisaties en kenniscentra.

Een tweede breed gedragen verbeterpunt betreft de *interne organisatie*. De drie belangrijkste typen opmerkingen zijn (1) de noodzaak van een zekere specialisatie van sommigen op de doelgroep ouderen, (2) de verbetering van de samenwerking binnen UWV en (3) uitstraling naar buiten dat je iets te bieden hebt wat betreft ouderen is alleen mogelijk als je intern de zaak op orde hebt en als organisatie minder met jezelf bezig bent. Wat betreft de interne samenwerking (2) gaat het dan vooral om de eerder besproken samenwerking tussen verschillende UWV-onderdelen, bijvoorbeeld samenwerking tussen degenen die aan de aanbodkant werken en degenen aan de vraagkant.

Het derde genoemde punt is het *versterken van het aanbod*. Diverse keren is daarbij verwezen naar het belang van scholing (om het aanbod beter te kunnen laten aansluiten op de vraag) en het verbeteren van CV's ('CV-dokter'), sollicitatiegedrag en presentatie. Hierop aansluitend wordt als vierde punt het benutten van digitale media van belang geacht. De moderne communicatiemogelijkheden (facebook, e.d.) bieden juist voor ouderen perspectief, vanwege de directe en persoonlijke benadering.

Verwant hiermee is het vijfde relatief vaak genoemde punt dat men eenvoudigweg meer *middelen en tijd* zou willen hebben voor deze groep. Sommigen ventileren daarbij hun scepsis over de rol van e-coaching en benadrukken het belang van persoonlijk contact. Ten zesde wordt eveneens relatief vaak het belang van *samenwerking met externe*

*partijen* genoemd. Het betreft dan niet alleen samenwerking in PR maar ook het beter benutten van CAO-afspraken, opstellen convenanten en arrangementen, enzovoort.

**Tabel 5.2** Vanuit de optiek van ouderen, welke verbeteringen van UWV acht u dan wenselijk?

	Bedrijfsadviseurs (n=33)	Werkcoaches (n=24)	Totaal (n=57)
Campagne/PR	10	7	17
Interne organisatie	10	2	12
Versterken aanbod (scholing, CV's, netwerkbijeenkomsten etc.)	2	7	9
Meer middelen/tijd, meer persoonlijk contact	1	7	8
Samenwerking met externe partijen	7	1	8
Meer prioriteit voor deze doelgroep	5	1	6
Informatievoorziening (vooral arbeidsmarktinfo)	3	1	4
Creativiteit vestigingen meer benutten	2	2	4
Ook kortdurend werklozen helpen	2	1	3
Minder denken in termen doelgroepen	1	2	3
Meer kennis bijbrengen bij werkcoaches over doelgroep, geschikte aanpak	1	2	3
Overig	3	2	5

Noot: Er was meer dan één antwoord mogelijk, waardoor de aantallen bij de genoemde antwoordcategorieën samen groter zijn dan het aantal respondenten.

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Als zevende punt geeft een aantal bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan dat ouderen *meer prioriteit als doelgroep* dienen te krijgen. Enkelen hiervan vinden dat jongeren nog altijd onevenredig veel aandacht krijgen in vergelijking met ouderen. Overigens zijn er ook drie respondenten die het denken in termen van doelgroepen juist minder geslaagd vinden. Dit stigmatiseert volgens hen en belemmert om vanuit de mogelijkheden van het individu te denken.

De overige categorieën zijn minder vaak genoemd. Dit betreft bijvoorbeeld het *belang van arbeidsmarktinformatie*. Deze informatie wordt essentieel geacht om werkgevers duidelijk te maken dat het aannemen van ouderen onontkoombaar wordt. Sommigen bepleiten ook meer de *creativiteit van vestigingen* te benutten. De noodzaak om landelijke kaders en activiteiten te volgen, kost tijd en belemmert de ontwikkeling van maatwerk. Soms is men verplicht tot het uitwerken van een landelijk covenant van een sector die in de regio beperkt vertegenwoordigd is. Sommigen geven bij deze vraag expliciet aan dat juist ouderen gebaat zijn bij ondersteuning bij kortdurende werkloosheid, terwijl dergelijke dienstverlening steeds meer onder spanning komt te staan.

Daarnaast zijn er verschillende opmerkingen die incidenteel zijn genoemd, zoals het structureren van 'koppelverkoop' van jongeren en ouderen (bijvoorbeeld in de vorm van een mentor) en het verbeteren van de informatiesystemen. Zo pleit een bedrijfsadviseur er voor om vacatures die uitdrukkelijk ook door 45-plussers ingevuld kunnen worden, ook als zodanig te labelen. Een ander uit haar zorg dat 'van werk naar werk' trajecten te veel



buiten beeld zijn geraakt, terwijl deze juist essentieel zijn voor ouderen. Weer een ander komt met het idee om intern een uitzendbureau voor 45-plussers op te starten.

Bij de beantwoording van deze vraag zijn enkele duidelijke verschillen in de beantwoording door bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Bedrijfsadviseurs leggen relatief sterk de nadruk (verbetering van) de interne organisatie en samenwerking met externe partijen. Werkcoaches leggen relatief sterk de nadruk op versterking van het aanbod en meer middelen en tijd. Deze accentverschillen corresponderen naar verwachting met verschillen in hun taken en dagelijkse werkzaamheden. De werkcoaches hebben bijvoorbeeld directer te maken met de oudere werkzoekenden zelf (aanbodversterking) en bedrijfsadviseurs met het zoeken van samenwerking met externe partijen.

#### 5.4.2 MOGELIJKE VERBETERINGEN DOOR AANPASSINGEN VAN HET INSTRUMENTARIUM

Een aantal bedrijfsadviseurs en werkcoaches pleit niet voor uitbreiding van het instrumentarium, maar zoekt verbetering via een versimpeling van de bestaande maatregelen. Achtergrond hiervan is dat ze het samenspel van alle maatregelen te ondoorzichtig vinden en de corresponderende administratieve ballast te hoog. Een ander deel dat niet zozeer voor uitbreiding pleit, geeft aan dat het voor de hand ligt om er eerst voor te zorgen dat het huidige instrumentarium beter bekend wordt.

Tabel 5.3 Behoeften aan aanpassingen in bestaande maatregelen

	Bedrijfsadviseurs (n=33)	Werkcoaches (n=24)	Totaal (n=57)
<b>Geen uitbreiding</b>			
Instrumenten zijn goed	7	5	12
Versimpeling, helderder maken	5	2	7
Meer bekendheid	3	2	5
<b>Wel uitbreiding</b>			
Meer mogelijkheden voor scholing	5	4	9
Verruiming voorwaarden	4	1	5
Mogelijkheden inkomenssuppletie voor oudere werkzoekenden bij plaatsing	1	3	4
Meer middelen	2	1	3
Uitzendconstructies		2	2
Plaatsingsbonus voor werkzoekende	1		1
Betere diagnose		1	1
Beter afdekken ziekte		1	1
Premiekorting ook preventief inzetten		1	1
Cultuurcheck bedrijven matchen met test kandidaten	1		1

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.

Bij degenen die wel voor uitbreiding pleiten, komen een aantal suggesties diverse keren terug. Veruit het meest genoemd is dan scholing. Vaak wordt dan gerefereerd aan mogelijkheden die in het verleden verloren zijn gegaan. Het gaat dan bijvoorbeeld om het zogenaamde 'opstapje' (korte scholingsmogelijkheden die plaatsing vergemakkelijken) en de voormalige Centra Vakopleiding.

Daarnaast pleit een deel voor een verruiming van de voorwaarden. Dit betreft dan bijvoorbeeld mogelijkheden om de proefplaatsing meerdere keren te kunnen inzetten, verruiming van de perioden waarop de proefplaatsing van toepassing is en minder stringente voorwaarden wat betreft werkloosheidsduur. Voorts brengt vooral een aantal werkcoaches meer mogelijkheden voor inkomenssuppletie naar voren. Zij wijzen op het probleem dat bij instroom van ouderen of bij intersectorale mobiliteit, vroegere dienstjaren niet gehonoreerd worden of dat men bijvoorbeeld VUT-rechten moet inleveren, waardoor nieuw werk in ieder geval financieel weinig aantrekkelijk is.

## **5.5 CONCLUSIES**

De bedrijfsadviseurs en werkcoaches ervaren een aantal knelpunten in hun werk. Deze zijn deels direct benoemd en deels naar voren gekomen in de bespreking van de minder makkelijk te realiseren elementen van de werkgeversbenadering. Niet alle knelpunten zijn even belangrijk; enkele lijken verband te houden met de specifieke situatie.

Er zijn vier belangrijke algemene knelpunten:

- een ongunstig imago van UWV bij werkgevers. Dit wordt vrijwel altijd genoemd, maar zelden als onoverkomelijk gezien. Werkgevers blijken namelijk desondanks vaak bereid om zaken te doen en het gaat er om nu professioneel te handelen.
- De zachte kenmerken van ingeschreven werkzoekenden (houding, motivatie) leiden tot een onvoldoende presentatie bij de werkgever in de directe contacten. Dit is niet alleen direct nadelig voor de klant werkzoekende, maar kan op termijn ook de relatie met de werkgever schaden, doordat deze het vertrouwen in UWV verliest.
- Onvoldoende samenwerking binnen UWV, bij het maken van een goede match voor een vacature en de afstemming van de contacten met de werkgevers. Bij het laatste wordt gerefereerd aan de werkwijze waarbij medewerkers vanuit hun eigen positie werkgevers benaderen, waardoor werkgevers soms door verschillende medewerkers van UWV tegelijk worden benaderd. Bij de matching gaat het vooral om inadequate samenwerking tussen degenen die de contacten met de werkgevers onderhouden en degenen die verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van de werkzoekenden.
- Beperkingen in de mogelijkheden voor toepassing van relevante instrumenten. Vooral dat maatregelen niet kunnen worden ingezet voor kortdurig werklozen wordt als knelpunt ervaren. Ook wordt gerefereerd aan de effecten van de bezuinigingen.

Daarnaast spelen enkele specifieke knelpunten bij het plaatsen van ouderen:

- Ongunstige percepties van en vooroordelen over ouderen bij werkgevers vormen de belangrijkste belemmeringen bij het plaatsen van ouderen.

- Dit gaat samen met een onvoldoende bewustzijn van de problematiek van vergrijzing en ontgroening en de positie van ouderen. Dit is een algemeen maatschappelijk probleem, dat ook zichtbaar is bij werkgevers. Er is onvoldoende arbeidsmarktinformatie en onvoldoende informatiemateriaal om werkgevers op dit punt goed te informeren.
- Soms werkt bestaande wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrecht e belemmerend voor ouderen. Het gaat hierbij onder meer om hoge inschaling in sommige CAO's, specifieke rechten bij intersectorale mobiliteit en een hoog reserveringsloon als gevolg van de uitkeringshoogte.
- Onvoldoende kennis van de (problematiek van de) doelgroep ouderen bij de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zelf. Dit heeft een algemene dimensie (onvoldoende zicht op het oudere werkzoekendenbestand) en een specifieke dimensie (onvoldoende zicht op de kwaliteit van geselecteerde kandidaten).
- De beperkingen in de mogelijkheden voor maatregeltoepassing op kortdurig werklozen werkt vooral nadelig uit voor ouderen, omdat juist ook een korte periode van werkloosheid de kansen voor ouderen aanzienlijk reduceert.

Overigens zijn verschillende bedrijfsadviseurs en werkcoaches van mening dat een slechte presentatie eerder een punt is dat bij jongeren van belang is, dan bij ouderen. Bij ouderen heeft onvoldoende presentatie vaak te maken met onzekerheid en/of een gebrek aan zelfvertrouwen (lethargie, zichzelf bij voorbaat kansloos achten).

In de interviews zijn diverse verbeterpunten aangedragen. Daarnaast kunnen enkele verbeterpunten worden afgeleid uit de analyse in dit hoofdstuk. De belangrijkste zijn:

- Om de bewustwording van de problematiek van vergrijzing en ontgroening en de positie van ouderen te bevorderen zijn algemene campagnes en PR-activiteiten ten gunste van ouderen noodzakelijk. Dit punt moet in samenwerking met andere partijen (overheid, bedrijfsleven, onderwijs) worden opgepakt, om voldoende massa en interesse te bewerkstelligen.
- Verbetering van de interne samenwerking en interne organisatie om daadwerkelijk uit te stralen dat UWV iets te bieden heeft wat betreft ouderen. Een betere samenwerking tussen degenen die aan de vraagkant en aan de aanbodkant werken en afstemming van activiteiten in het kader van de dienstverlening aan werkgevers (bij het onderhouden van contacten en bij het vervullen van vacatures) kunnen hieraan sterk bijdragen.
- Versterken van het aanbod is wenselijk, waarbij het op middellange termijn gaat om het belang van scholing(om het aanbod beter te kunnen laten aansluiten op de vraag) en op korte termijn om het verbeteren van CV's ('CV-dokter'), sollicitatiegedrag en presentatie. Bij dit laatste gaat het ook om ondersteuning in het benutten van digitale media (gebruik internet, facebook, e.d. voor het zoeken van vacatures en het solliciteren).
- Meer middelen en tijd (en prioriteit) voor de doelgroep ouderen maakt een aanpak zoals bij jongeren (Actieplan Jeugd) haalbaar.
- Verbetering van het instrumentarium door:
  - vereenvoudiging van bestaande instrumenten (reductie administratieve rompslomp voor de werkgever).

- uitbreiding van het instrumentarium, waarbij het vooral gaat om verruiming van de mogelijkheden voor toepassing en versterking van het aanbod (zie hiervoor).
- Voldoende aandacht voor kennisontwikkeling van bedrijfsadviseurs en werkcoaches is nodig. Het gaat dan om kennis en vaardigheden die nodig zijn voor relatiebeheer, beïnvloeding van werkgevers en het herkennen van kansen voor ouderen. Omdat deze experts een belangrijke rol vervullen in de contacten met werkgevers, heeft continue verbetering in principe een toegevoegde waarde voor een (succesvolle) werkgeversbenadering.



## **6            CONSENSUS EN PRIORITEITEN IN DE WERKGEVERSBENADERINGEN**

### **6.1        INLEIDING**

De gesprekken met bedrijfsadviseurs en werkcoaches laten een grote diversiteit zien in werkgeversbenaderingen. Uit de interviews met bedrijfsadviseurs en werkcoaches komt het beeld naar voren dat veel elementen in de werkgeversbenaderingen belangrijk zijn. Het kwalitatieve onderzoek waarvan de voorgaande hoofdstukken een weerslag zijn geweest illustreert wat er leeft onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches, maar geeft onvoldoende houvast over het belang van de verschillende elementen onderling. Een korte tweede vragenronde onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches was bedoeld om consensus te verkrijgen over wat nodig is voor een succesvolle werkgeversbenadering.

Deze tweede enquête is mede bedoeld als reflectie en verdieping van de bevindingen in de eerste kwalitatieve interviewronde, om deze waar nodig aan te scherpen en te vertalen naar meer concrete aanbevelingen voor beleid. Reflectie was ook noodzakelijk, omdat tijdens het onderzoek de situatie voor UWV sterk is gewijzigd. Als gevolg van bezuinigingen moet UWV keuzes maken rond de inzet van mensen en middelen. In dat licht was het wenselijk om vast te stellen waar volgens de bedrijfsadviseurs en werkcoaches de prioriteiten zouden moeten liggen bij de dienstverlening aan werkgevers om de kansen voor oudere werklozen ook in de nieuwe situatie zoveel mogelijk te kunnen benutten.

In paragraaf 6.3 presenteren we de resultaten van de tweede vragenronde, die is uitgevoerd op basis van de zogenaamde Delphi-methode<sup>18</sup>. Voorafgaand bespreken we in paragraaf 6.2 in het kort de respons op de vragenlijst. Paragraaf 6.4 bevat de belangrijkste conclusies van de tweede vragenronde.

### **6.2        RESPONS NAAR FUNCTIE EN AARD WERK**

De netto respons was 76 procent. Dit is het percentage van de aangeschreven bedrijfsadviseurs en werkcoaches dat de vragenlijst heeft ingevuld. De respondenten hadden maar een korte periode om te reageren en daardoor is de respons ongunstig beïnvloed doordat enkele bedrijfsadviseurs en werkcoaches afwezig waren als gevolg van verlof of ziekte. Vooral de regionale bedrijfsadviseurs hebben veelvuldig gereageerd. De respons is wat lager onder de werkcoaches.

---

<sup>18</sup> De kern van de Delphi methode is dat de bevindingen uit de eerste fase van het onderzoek teruggelinkt zijn aan de deelnemers. Vervolgens is geprobeerd te komen tot een consensus over een aantal onderwerpen uit het onderzoek, zodat er een breed gedragen overeenstemming is over wat de beste werkgeversbenadering zou zijn.

Tabel 6.1 Respons Delphi vragenlijst

	Uitgenodigd	Afwezig	Respons	Netto respons percentage
Landelijk bedrijfsadviseur	8	1	5	71%
Regionaal bedrijfsadviseur	45	9	33	92%
Werkcoach	41	6	21	60%
Totaal	94	16	59	76%

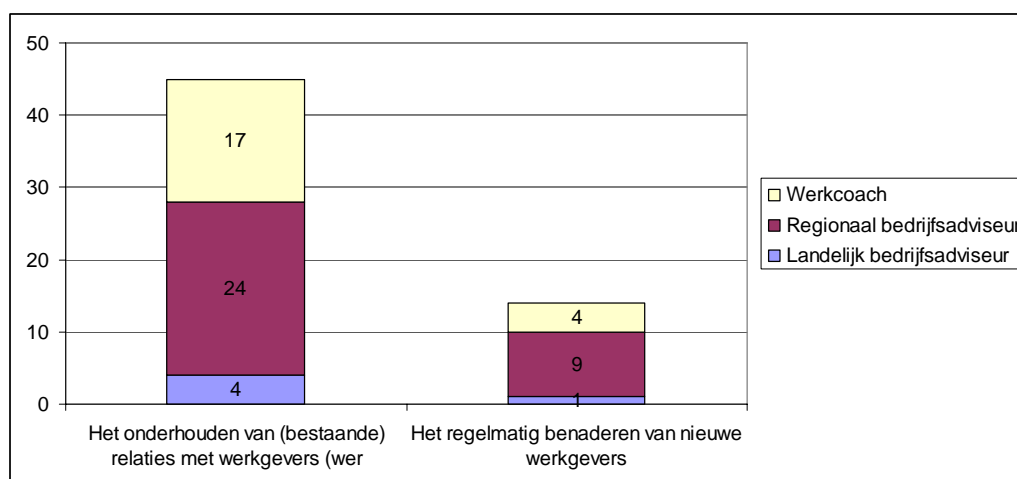
### 6.3 RESULTATEN PER THEMA

Er is een korte vragenlijst met stellingen over acht thema's voorgelegd aan alle bedrijfsadviseurs en een groot aantal werkcoaches. Zij konden deze vragenlijst online invullen. Per thema is de respondenten een keuze voorgelegd tussen twee of drie alternatieven, in de vorm van stellingen, waarbij de respondenten moesten kiezen voor één van de alternatieven. Hieronder presenteren we de thema's die zijn voorgelegd. Na iedere stelling tonen we in een figuur de uitslagen gevolgd door een korte uitleg.

#### Thema 1 Bestaande relaties versus nieuwe werkgevers

Een werkgeversbenadering gericht op ouderen heeft de meeste kans van slagen (zorgt dat meer ouderen aan het werk komen) bij:

- A. Het onderhouden van (bestaande) relaties met werkgevers (werkgevers waar al heel lang zaken mee worden gedaan).
- B. Het regelmatig benaderen van nieuwe werkgevers.

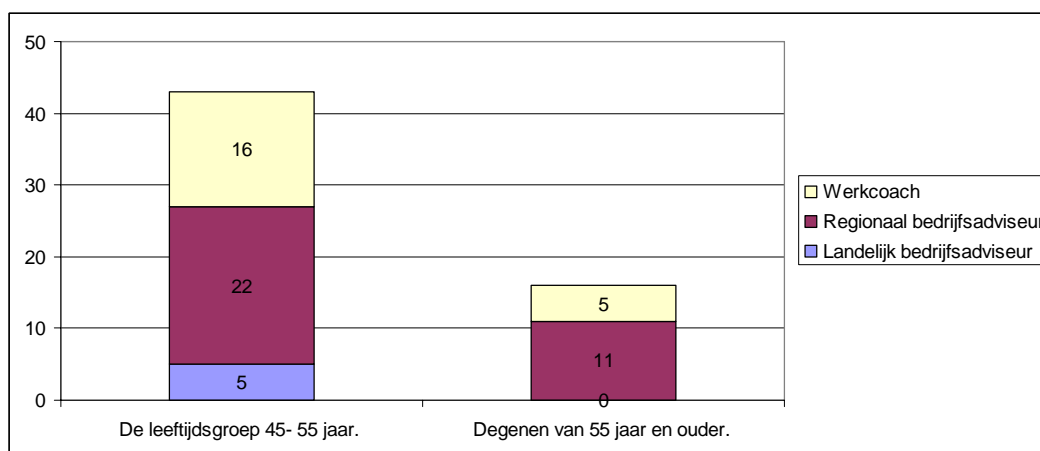


Een werkgeversbenadering die gebaseerd is op het onderhouden van bestaande relaties geeft volgens driekwart van de respondenten meer kansen voor ouderen dan een benadering waarbij regelmatig nieuwe werkgevers worden benaderd. Het verschil tussen werkcoaches en bedrijfsadviseurs is beperkt. Werkcoaches kiezen met 81 procent iets vaker voor een benadering op basis van relatiebeheer dan bedrijfsadviseurs, waarvan 74 procent de voorkeur geeft aan die benadering.

## Thema 2 Leeftijd: dienstverlening richten op 45-55 jaar of op 55 jaar en ouder

Voor een hoge toegevoegde waarde en het vergroten van de kans op werk voor ouderen is het verstandiger om de dienstverlening vooral te richten op:

- A. De leeftijdsgroep 45-55 jaar. Deze groep vereist wel meer aandacht en begeleiding, omdat zij redelijk veel wensen en eisen, maar de groep is voor de werkgever interessanter.
- B. Degenen van 55 jaar en ouder. Deze zijn mogelijk minder interessant voor de werkgever, maar zijn veel flexibeler in hun wensen en eisen en daardoor makkelijker te plaatsen.



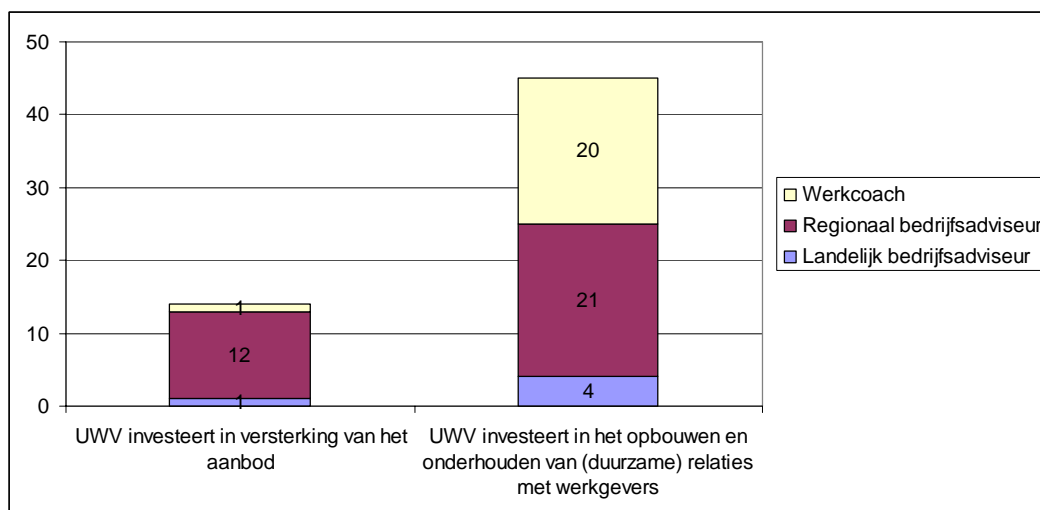
Bijna driekwart van de respondenten - zowel bedrijfsadviseurs als werkcoaches - meent dat de leeftijdsgroep van 45 tot 55 jaar een hoge toegevoegde waarde heeft en dat met die groep de kansen voor ouderen in de dienstverlening worden vergroot. De vijf landelijke bedrijfsadviseurs zijn het hier zelfs unaniem mee eens.

## Thema 3 Investeren in versterking van aanbod van werkzoekenden of in onderhouden van relaties met werkgevers

Een werkgeversbenadering voor ouderen heeft de meeste kans van slagen wanneer:

- A. UWV investeert in versterking van het aanbod (via scholing – met EVC, training, empowerment, e.d.).
- B. UWV investeert in het opbouwen en onderhouden van (duurzame) relaties met en dienstverlening aan werkgevers.



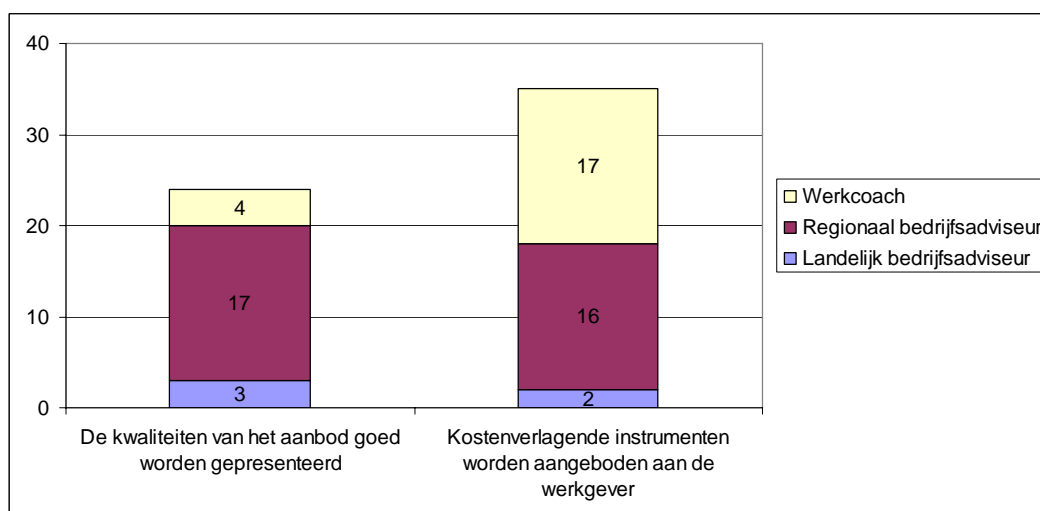


Driekwart van de respondenten geeft prioriteit aan het investeren in het opbouwen en onderhouden van relaties met en dienstverlening aan werkgevers. Tussen de bedrijfsadviseurs en de werkcoaches zijn wel opmerkelijke verschillen te zien. Van de werkcoaches kiest 95 procent voor het versterken van de relaties met werkgevers, maar bij de bedrijfsadviseurs is dat tweederde. Een derde van de bedrijfsadviseurs vindt dat UWW bij voorkeur moet investeren in versterking van het aanbod van werkzoekenden.

#### **Thema 4 Kwaliteit aanbod werkzoekenden goed presenteren of kostenverlagende instrumenten inzetten**

Een werkgeversbenadering voor ouderen heeft veel meer kans van slagen wanneer:

- A. De kwaliteiten van het aanbod goed worden gepresenteerd aan de werkgever, bijvoorbeeld door veel meer gebruik te gaan maken van instrumenten als de vitaliteitsscan.
- B. Kostenverlagende instrumenten worden aangeboden aan de werkgever (zoals loonkostensubsidie, proefplaatsing, premiekorting, e.d.).

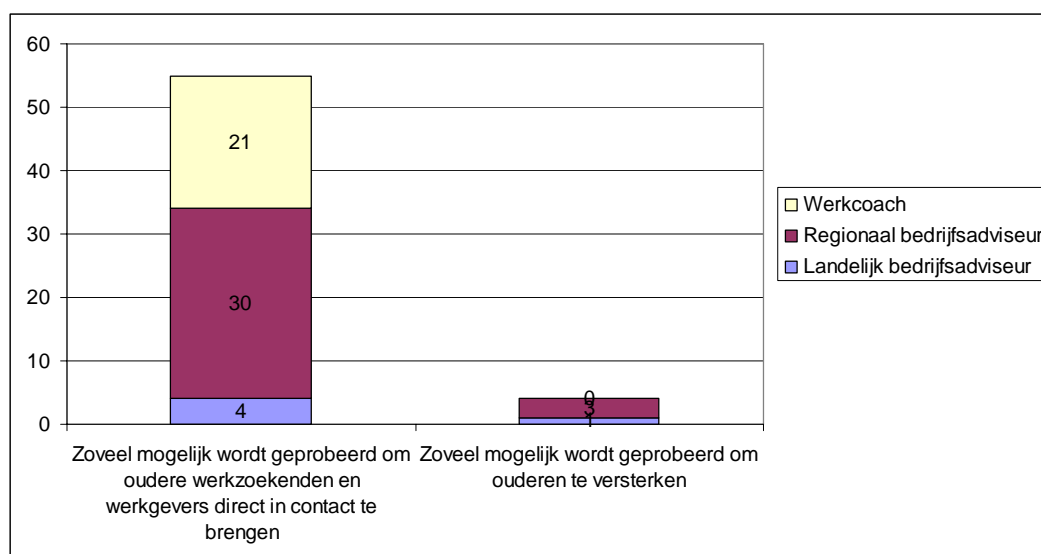


Iets minder dan 60 procent van de respondenten geeft een werkgeversbenadering voor ouderen meer kans van slagen als kostenverlagende instrumenten worden aangeboden aan de werkgever. De verschillen in keuzes tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn op dit punt groot. Een meerderheid van 81 procent van de werkcoaches geeft prioriteit aan de inzet van kostenverlagende instrumenten. Onder de bedrijfsadviseurs is dit ongeveer de helft, namelijk 47 procent. De overige bedrijfsadviseurs vinden het goed presenteren van de kwaliteiten van het aanbod aan werkgevers belangrijker.

### **Thema 5 Direct ouderen met werkgever in contact brengen of ouderen versterken en hen zelf laten zoeken**

Een werkgeversbenadering voor ouderen heeft aanzienlijk meer kans van slagen wanneer:

- A. Zoveel mogelijk wordt geprobeerd om oudere werkzoekenden en werkgevers direct (face to face) met elkaar in contact te brengen (het maken van een goede match).
- B. Zoveel mogelijk wordt geprobeerd om ouderen te versterken (via scholing, training, e.d.) en zelfstandig naar werk te laten zoeken.

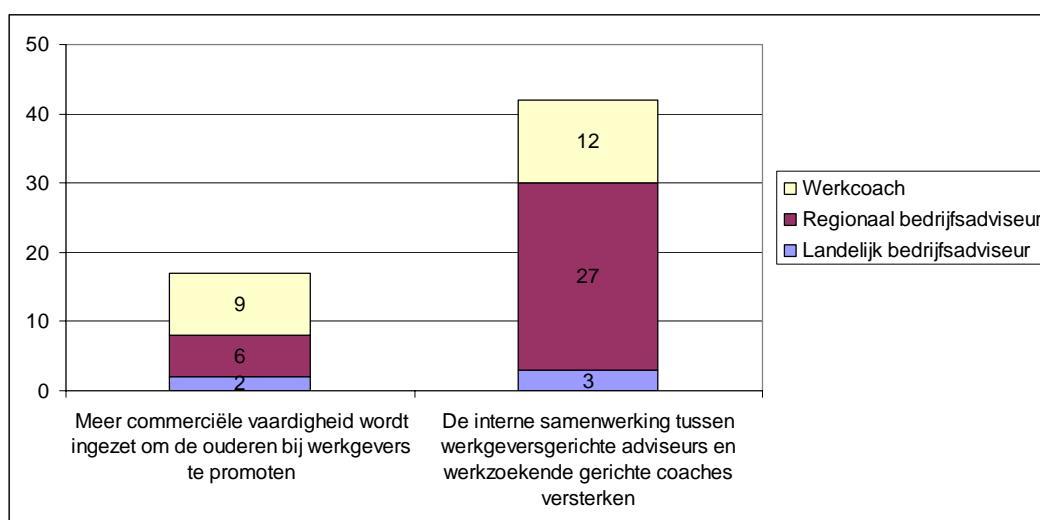


Van alle acht thema's levert deze de meeste consensus op tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Alle werkcoaches en 90 procent van de bedrijfsadviseurs menen dat het direct met elkaar in contact brengen van de oudere werkzoekende en werkgevers een meer succesvolle werkgeversbenadering is dan versterking van de oudere werkzoekenden.

## Thema 6 Versterken commerciële vaardigheid of versterken samenwerking

Voor een succesvolle werkgeversbenadering voor ouderen is het nodig dat:

- A. Meer commerciële vaardigheid wordt ingezet om de ouderen bij de werkgever op een goede manier “aan de man te brengen” (het gaat voor een deel toch ook om het verkopen van een product).
- B. De interne samenwerking tussen werkgeversgerichte adviseurs en coaches en werkzoekende gerichte coaches wordt versterkt. Daardoor vergroot je de kans dat goede kandidaten (werkzoekenden) worden geleverd aan de werkgever.

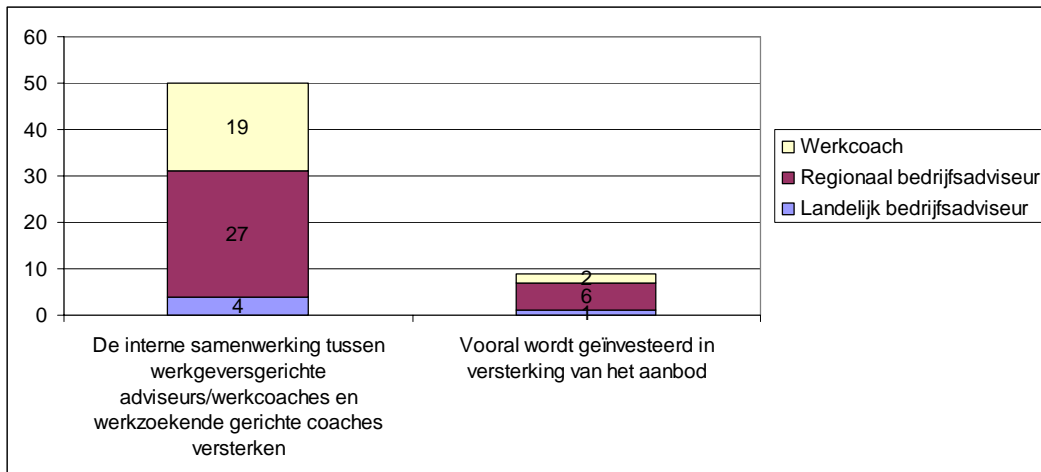


Een meerderheid van de respondenten geeft prioriteit aan het versterken van de interne samenwerking als vereiste voor succesvolle werkgeversbenadering. Onder de bedrijfsadviseurs is hierover met 79 procent meer consensus dan onder werkcoaches (57 procent). Een belangrijk deel van de werkcoaches (43 procent) geeft prioriteit aan de inzet van meer commerciële vaardigheden.

## Thema 7 Versterking interne samenwerking of versterking aanbod

Een werkgeversbenadering voor ouderen is meer succesvol wanneer:

- A. De interne samenwerking tussen werkgeversgerichte bedrijfsadviseurs/werkcoaches en werkzoekende gerichte coaches wordt versterkt. Daardoor vergroot je de kans dat goede kandidaten (werkzoekenden) worden geleverd aan de werkgever.
- B. Vooral wordt geïnvesteerd in versterking van het aanbod.

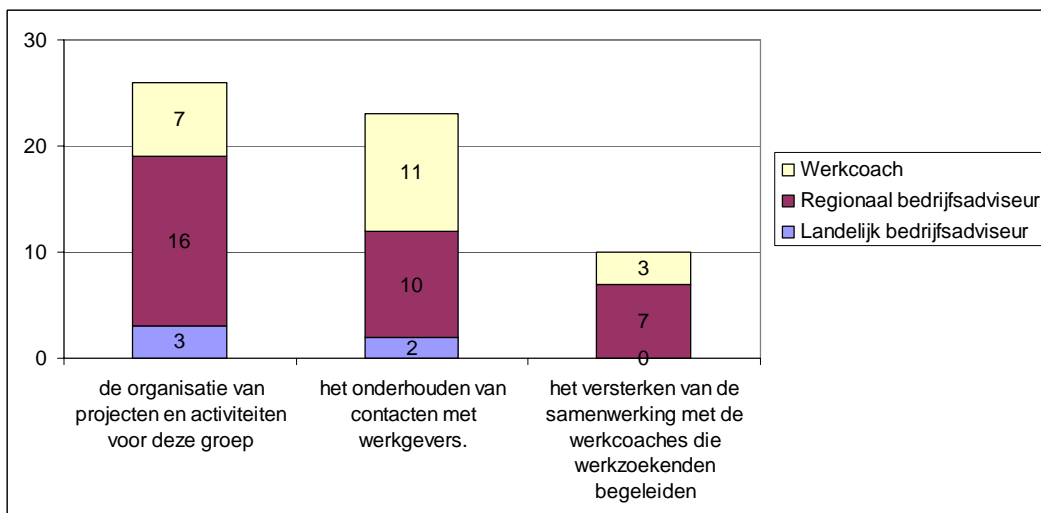


Ook op dit punt is er een hoge mate van consensus. In totaal kiest 85 procent van de respondenten voor versterking van interne samenwerking om werkgeversbenaderingen voor ouderen succesvol te laten zijn. Onder werkcoaches is dit percentage met 90 procent iets hoger dan onder bedrijfsadviseurs met 82 procent.

### **Thema 8 Organisatie van projecten, onderhouden van contacten of versterken van samenwerking**

Om meer ouderen succesvol aan een baan te helpen zou ik in mijn werk veel meer tijd moeten besteden aan:

- A. De organisatie van projecten en activiteiten voor deze groep.
- B. Het onderhouden van contacten met werkgevers.
- C. Het versterken van de samenwerking met de werkcoaches die werkzoekenden begeleiden.



De minste respondenten (19 procent) kiezen voor het versterken van de samenwerking om ouderen aan een baan te kunnen helpen. Over de overige twee keuzemogelijkheden bestaat iets minder consensus. Van de werkcoaches kiest de helft voor het onderhouden van contacten met werkgevers en eenderde voor meer tijd voor het organiseren van projecten. Voor de bedrijfsadviseurs is dit omgekeerd: eenderde kiest voor het onderhouden van contacten, bijna de helft voor het organiseren van projecten.

## **6.4 CONCLUSIES**

Er is een overduidelijke consensus dat het direct met elkaar in contact brengen van oudere werkzoekenden en werkgevers aanzienlijk kan bijdragen aan succes in het vinden van werk. Dit is ook eerder genoemd als een belangrijk element van de succesvolle werkgeversbenadering voor ouderen. Op alle andere stellingen is er iets minder consensus.

We zijn nagegaan in welke mate minderheids- of meerderheidsstandpunten zijn geconcentreerd bij enkele bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Er is een kleine groep van 3 bedrijfsadviseurs en 5 werkcoaches die altijd tot de meerderheid behoort en een eveneens kleine groep van 4 bedrijfsadviseurs en 1 werkcoach die bij minimaal vier thema's altijd tot de minderheid behoort. Maar binnen deze laatste groep wisselen de standpunten per thema. Voorzichtig kan worden geconcludeerd dat deze minderheidsgroep voorkeur geeft aan versterking van het aanbod en een meer commerciële benadering van werkgevers (regelmatig nieuwe contacten maken en/of commercieel benaderen van werkgevers en/of aanbod beter presenteren). Deze groep is ook geïdentificeerd tijdens de interviewronde.

Rekening houdend met deze kleine minderheidsgroep geven de uitkomsten van de tweede vragenronde enige duiding aan de prioriteiten van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches om succes voor ouderen te creëren in een werkgeversbenadering. Zo is een ruime meerderheid overtuigd van de noodzaak tot het investeren in bestaande relaties met werkgevers. De meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches vinden investeren in het opbouwen en onderhouden van relaties belangrijker dan het aangaan van nieuwe relaties of versterking van het aanbod.

Wanneer het organiseren van projecten, het onderhouden van relaties met werkgevers en het verder versterken van de interne samenwerking met elkaar worden vergeleken, dan zou het grootste deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches vooral meer tijd willen besteden aan de organisatie van projecten en activiteiten voor ouderen. Een iets kleinere groep zou vooral meer tijd investeren in het onderhouden van contacten met werkgevers. Het minste aantal professionals kiest dan voor een verdere versterking van de interne samenwerking. Dit laatste is opvallend, omdat de meeste bedrijfsadviseurs en werkcoaches de interne samenwerking wel belangrijker achten dan versterking van het aanbod en het meer inzetten van commerciële vaardigheden voor promotie van de werkzoekenden bij de werkgevers.

De bedrijfsadviseurs en werkcoaches hechten relatief weinig belang aan de versterking van het aanbod om de kansen voor ouderen te vergroten in de werkgeversbenadering. Zij achten versterking van het aanbod minder belangrijk dan het direct met elkaar in contact brengen van oudere werkzoekenden en werkgevers, het investeren in bestaande werkgeversrelaties en het verbeteren van de interne samenwerking.

Bij verschillende thema's zijn de bedrijfsadviseurs minder eensluidend in hun beoordeling dan werkcoaches. Dit is goed te zien bij de beoordeling van de inzet van instrumenten. Werkcoaches hechten meer belang aan de instrumenten dan bedrijfsadviseurs. De laatsten hechten in vergelijking met de inzet van instrumenten ongeveer evenveel belang aan een goede presentatie van de oudere werkzoekenden.

Wanneer we de uitslagen van de verschillende stellingen met elkaar vergelijken, kunnen we voorzichtig een lijst maken die afloopt in mate van belang voor succesvolle werkgeversbenaderingen:

1. Het direct in contact brengen van werkzoekenden en werkgevers;
2. Projecten en activiteiten;
3. Relatiebeheer: onderhouden van contacten met bestaande relaties;
4. Versterking van de interne samenwerking;
5. Meer commerciële vaardigheid inzetten bij het promoten van ouderen bij werkgevers;
6. Versterking van het aanbod.



## **7 CONCLUSIES EN AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR VERBETERING**

### **7.1 WERKGEVERS BENADERING: DIVERSITEIT IN AANPAK**

#### *Een complexe omgeving*

Bedrijfsadviseurs en (tot eind 2011) werkcoaches met werkgeverscontacten vertegenwoordigen UWV bij de werkgevers en vormen een belangrijke schakel in het bij elkaar brengen van werkzoekenden en werkgevers. Omdat op dit raakvlak de dynamiek van werkgevers, werkzoekenden en intermediaire organisaties samenkomen, opereren zij in een complexe omgeving. Als UWV vertegenwoordiger bieden zij werkgevers een breed pakket aan UWV producten en diensten. Bij concrete bemiddelingsactiviteiten wordt geselecteerd uit een heterogeen werkzoekendenbestand, waarop zij zelf niet altijd (goed) zicht hebben. Om die reden werken zij samen met collega's die de werkzoekenden begeleiden. Bij ouderen (45+) hebben zij bovendien te maken met een hardnekkige maatschappelijke problematiek. Dit komt onder meer tot uiting in vooroordelen bij werkgevers, die extra eisen stellen aan de benadering van werkgevers. Ook de klantenkring 'werkgevers' is divers, zeker tussen branches, maar ook binnen afgebakende sectoren. Bovendien werken bedrijfsadviseurs en werkcoaches, bijvoorbeeld bij projecten en de uitvoering van convenanten samen met diverse externe partijen die eveneens op het terrein van de arbeidsmarkt (en onderwijs) actief zijn.

#### *Maatwerk binnen standaard aanpak*

'De werkgeversbenadering' is dan ook een containerbegrip, dat diverse inhoudelijke en procesmatige elementen omvat, uiteenlopend van netwerken, bedrijfsbezoeken, afstemming en coördinatie van activiteiten intern en extern, het informeren en adviseren van werkgevers op basis van kennis en deskundigheid, tot het bijhouden van deze kennis en kunde. De overgrote meerderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches acht niettemin vrijwel al deze verschillende elementen onderdeel van de werkgeversbenadering, en meestal ook belangrijke onderdelen.

Zowel procesmatig als inhoudelijk zijn er onderdelen die vrij algemeen of standaard tot de aanpak behoren. Maar een belangrijk deel van het werk betreft maatwerk. Het gaat dan bijvoorbeeld om de keuzes die worden gemaakt bij de selectie van werkgevers en contactpersonen, de in te zetten producten en de inhoud van de gesprekken met werkgevers. Bedrijfsadviseurs en werkcoaches proberen in concrete situaties rekening te houden met de factoren in de directe en verdere omgeving die de dienstverlening aan de werkgever beïnvloeden en zo de kansen voor werkzoekenden te herkennen en benutten.

In de praktische aanpak worden verschillende (min of meer standaard) strategieën en werkwijzen naast elkaar gebruikt, toegespitst op de situatie. Algemene typering van bedrijven zijn richtinggevend, maar niet maatgevend voor het handelen. Niet alleen omdat er niet altijd consensus bestaat over de betekenis van karakteristieken van bedrijven, maar vooral omdat kansen (voor ouderen) zich in allerlei situaties voordoen. Een branchespecifieke benadering vergroot de kans dat op basis van kennis van de



branche en de bedrijfscultuur kansen voor werklozen en/of ouderen worden herkend in situaties die op grond van algemene inzichten niet opportuun zouden lijken.

### ***Inzet van professionaliteit***

In het herkennen van die mogelijkheden (voor ouderen) speelt de bedrijfsadviseur/werkcoach en zijn expertise een belangrijke rol. Mede omdat een groot deel van de geïnterviewden, en dan vooral de bedrijfsadviseurs, redelijk vrij kunnen handelen, kan worden gesproken van een diversiteit aan werkgeversbenaderingen, mede afhankelijk van de persoon en zijn functie. Er zijn bedrijfsadviseurs (en een enkele werkcoach) met uitsluitend coördinerende taken en een regiefunctie (waaronder de landelijke bedrijfsadviseurs), regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches met een sterk uitvoerende rol als accountmanager en bedrijfsadviseurs en werkcoaches die beide elementen (en soms andere neventaken) in hun functie combineren. In coördinerende functies komt de ouderenproblematiek in meer algemene termen aan de orde. In uitvoerende functies gaat het veelal om concrete dienstverlening bij het bemiddelen van ouderen.

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn merendeels (oudere) personen met veel werkervaring, vaak op het gebied van werkgeversbenaderingen, de meesten in dienst van UWV en voorgangers daarvan. Ongeveer een derde van de geïnterviewden heeft (ook) ervaring in het (commerciële) uitzendwezen. Volgens de respondenten is een grote diversiteit aan competenties en vaardigheden nodig voor een (succesvolle) werkgeversbenadering (voor ouderen in het bijzonder).

### ***Aangaan en onderhouden van relaties met werkgevers***

Contacten met werkgevers komen in de praktijk op verschillende manieren tot stand of worden op verschillende manieren onderhouden door bedrijfsadviseurs en werkcoaches.

- Via netwerken: het regelmatig bijwonen van (regionale) bijeenkomsten van werkgevers- en brancheorganisaties. Vergelijkbare contacten ontstaan via de organisatie van specifieke activiteiten, zoals een banenmarkt, speeddates, scholingsprojecten, e.d.
- Door concrete vragen door werkgevers naar diensten van UWV: in de tijd van de economische crisis hebben veel werkgevers zich voor een aanvraag deeltijd WW bij UWV gemeld. Ook bedrijven die UWV benaderen met vragen op het gebied van ontslagrecht, ziektewet e.d. vormen een belangrijke potentiële bron voor het uitbreiden van het werkgeversbestand.
- Door contact te leggen met nieuwe bedrijven: dit gebeurt vaak op basis van informatie van de afdeling Economische Zaken van gemeenten en/of de Kamer van Koophandel en betreft lokale of regionale bedrijven of nieuwe vestigingen van bovenregionale bedrijven.
- Door contact te leggen op basis van vacatures: dit kunnen lang openstaande vacatures bij UWV Werkbedrijf zijn, advertenties of vacatures in lokale pers die niet zijn gemeld bij UWV Werkbedrijf of nieuw bij UWV Werkbedrijf gemelde vacatures.
- Uitgaan van een specifieke werkzoekende: direct een (nieuwe) werkgever benaderen die het type functie biedt welke de werkzoekende ambieert.

- Via koude acquisitie: spontaan binnenlopen bij bedrijven. Deze strategie werkt vooral in sectoren en bedrijven met een informeel karakter, zoals het MKB, de horeca, de bouw en de transportsector.

De werkgeversbenadering betreft voor het grootste deel onderhoud van bestaande relaties. Gemiddeld betreft 20 procent van het actieve werkgeversbestand (de caseload) werkgevers die in het afgelopen jaar aan het bestand zijn toegevoegd.

In ongeveer de helft van de gevallen komt het contact tot stand op initiatief van UWV. Bij de selectie van te benaderen (nieuwe) werkgevers spelen criteria zoals personeelsopbouw, personeelsbeleid, ontwikkeling (groei/krimp) van het bedrijf meestal (nog) geen rol. Zowel bedrijfsadviseurs als werkcoaches zeggen dat zij bij de benadering van nieuwe werkgevers juist die werkgevers selecteren die open staan voor (de doelgroepen van) UWV. Dat wil zeggen werkgevers met vacatures die passend zijn voor de werkzoekenden die bij het UWV staan ingeschreven.

### ***Wervings- en aannamebeleid van werkgevers is (enigszins) te beïnvloeden***

Het grootste deel (59 procent) van de bedrijfsadviseurs is van mening dat het wervings- en aannamebeleid van werkgevers tot op zekere hoogte is te beïnvloeden. Daar waar men het beleid kan beïnvloeden liggen meestal ook kansen voor ouderen. De mate waarin het aannamebeleid van werkgevers is te beïnvloeden is wisselend en hangt mede af van verschillende kenmerken van werkgevers. Deze kenmerken zijn in drie typen in te delen.

#### *Sociale aspecten*

Het werving- en aannamebeleid is vooral te beïnvloeden bij werkgevers met wie de bedrijfsadviseur een goede relatie heeft opgebouwd en een vertrouwensband heeft. Ook zijn er beïnvloedingsmogelijkheden bij werkgevers die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen (en die hierbij een voorbeeldfunctie hebben of willen hebben) en bij werkgevers met wie UWV convenanten heeft afgesloten.

#### *De situatie op de arbeidsmarkt of in het bedrijf (groei, krimp, tekorten)*

Hoe krappere de arbeidsmarkt in een bepaalde branche of voor een bepaald beroep is, des te sterker zijn de werkgevers te beïnvloeden in hun werving- en aannamebeleid. De kans is groot dat een bedrijf dat het personeelsbestand (snel) wil uitbreiden vanwege toenemende vraag en afzet moeite heeft om voldoende personeel (op korte termijn) te werven en gevoelig is voor adviezen en bemiddeling door bedrijfsadviseurs. Krimpende bedrijven en sectoren zijn lastiger te beïnvloeden, maar bieden wel kansen tot herplaatsing van ouderen die met werkloosheid worden bedreigd (bemiddeling van werk naar werk).

#### *Kenmerken van het bedrijf*

De praktijkervaring van bedrijfsadviseurs (en werkcoaches) is dat kleine en middelgrote bedrijven iets sterker zijn te beïnvloeden dan grote(re) bedrijven. In het MKB zijn de lijnen met de beslisser kort en direct. Maar aan de andere kant hebben grote bedrijven vaak meer toekomstvisie, kunnen scherper worden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hebben meer plaatsingsmogelijkheden voor de doelgroep. Bovendien bieden grote bedrijven met grote teams en/of afdelingen meer mogelijkheden om werkzoekenden te plaatsen. Wat betreft functies zijn vooral

werkgevers met laagdrempelige functies met eenvoudig en minder leuk werk gemakkelijker te beïnvloeden bij het aannemen van personeel. Bij technische functies zijn vakkennis en vakopleiding meestal van meer belang dan leeftijd van de werknemer.

## **7.2 OUDEREN IN DE WERKGEVERSBENADERING**

### ***Werkgeversbenadering voor ouderen is ingekaderd in algemene aanpak***

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches blijken in de praktijk de positie van ouderen niet of nauwelijks te bevorderen via een specifieke op ouderen gerichte benadering. Bevordering van de positie van ouderen vindt plaats binnen de reguliere dienstverlening aan werkgevers en de bemiddeling van werkzoekenden, omdat het grootste deel van het werkzoekendenbestand ouder is dan 45 jaar. Ruim driekwart van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches stelt ouderen vaak of (vrijwel) altijd aan de orde in hun gesprekken met werkgevers, bespreekt daarbij met de werkgevers de mogelijkheden voor ouderen en verschaft informatie over specifieke instrumenten die UWV een werkgever biedt als deze ouderen in dienst neemt. Daarnaast tracht ongeveer de helft van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches standaard de werkgever te overtuigen van de meerwaarde van ouderen en/of bepleiten zij dat ouderen niet op voorhand op leeftijd worden afgewezen. Ze hanteren de tactiek van de 'vraagombuiging'. Ouderen krijgen daarnaast van bedrijfsadviseurs en werkcoaches aandacht in specifieke projecten en acties, zoals speeddates en scholings- en bemiddelingsprojecten voor ouderen. Ongeveer 10 procent zegt niets specifiek te doen voor ouderen.

### ***Kansen voor ouderen variëren***

Kansen voor ouderen doen zich voor in alle sectoren en bij zowel grote bedrijven als in het MKB. Voor het signaleren en creëren van kansen bij werkgevers voor oudere werkzoekenden blijken verschillende elementen van belang te zijn die als volgt laten indelen:

#### ***Relatie met de werkgever***

Een gedegen kennis van de werkgever op basis van een vertrouwensband die is ontstaan door goed relatiebeheer kan sterk bijdragen aan het herkennen van kansen door bedrijfsadviseurs en werkcoaches voor oudere werkzoekenden. Korte lijnen van de bedrijfsadviseur of werkcoach met de beslissers in de bedrijven evenals een (hogere) leeftijd van de contactpersoon bij de werkgever kunnen eveneens bijdragen aan het creëren van kansen.

#### ***De situatie in de branche of bedrijf***

Grote knelpunten in de werving van nieuw personeel, grote spoed bij de vacaturevervulling en/of een hoog personeelsverloop kunnen bijdragen aan het openen van mogelijkheden voor oudere werkzoekenden.

#### ***Kenmerken van het bedrijf***

De kansen voor ouderen blijken volgens de ervaringen van de bedrijfsadviseurs wat groter te zijn bij sociaal ingestelde of maatschappelijk geïntereerde (MOV) werkgevers; bij werkgevers in sectoren of branches waarmee convenanten zijn afgesloten; en bij werkgevers die vanwege de personeelssamenstelling juist behoefte hebben aan ouderen.

Daarnaast liggen er kansen wanneer sprake is van functies waarin ervaring en stabiliteit belangrijk zijn (directiesecretaresse, taxichauffeur, conciërge, e.d.) en functies waarin diensten worden verleend aan oudere klanten (in de detailhandel, in de zorg, e.d.).

Bij het herkennen van kansen voor ouderen gaat het dus grotendeels om dezelfde kenmerken als die bepalen in welke mate het werving- en aannamebeleid is te beïnvloeden. Gaat het echter specifiek om ouderen, dan zijn er nog twee aanvullende aspecten die signaleren of een werkgever kansen biedt voor ouderen. Namelijk de leeftijd van de (contactpersoon bij de) werkgever en de korte lijnen met de beslissers in het bedrijf of de organisatie. Maar ook wordt relatief vaak gerefereerd aan het belang van de samenstelling van het personeelsbestand. Een hoge gemiddelde leeftijd bij een bedrijf kan zowel een voor- als een nadeel zijn bij de overweging ouderen aan te nemen.

Kansen doen zich dus voor in alle sectoren en bij zowel grote bedrijven als het MKB. *De meerwaarde van de werkgeversbenadering zit hem juist in het herkennen en gebruik maken van de situaties die gunstig zijn voor ouderen.* Volgens de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn intensief relatiebeheer, met regelmatig persoonlijk contact, korte lijnen met de beslissers en bedrijfsbezoeken noodzakelijk om de benodigde kennis van het bedrijf en de bedrijfscultuur te verkrijgen en de benodigde vertrouwensband met de werkgever op te bouwen. In de praktijk is het bij grote werkgevers soms niet gemakkelijk om de juiste contactpersoon te bereiken.

### ***Omgaan met ongunstige percepties werkgevers: klantgericht en/of resultaatgericht***

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches lopen in hun pogingen om oudere werkzoekenden te plaatsen bij werkgevers tegen belemmeringen aan en krijgen vaak te maken met bestaande vooroordelen en verwachtingen bij werkgevers die de kansen voor ouderen beperken. Zo benoemen werkgevers vaak de ‘klassieke’ vooroordelen en stereotypen van ouderen: ouderen zijn te duur, hebben een hoog ziekteverzuim, zijn niet flexibel (genoeg), zijn niet productief genoeg, zijn vastgeroest aan eigen patroon, eigenwijs en niet up-to-date met vernieuwingen. Verreweg de meeste, maar zeker niet alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches lopen aan tegen de perceptie van de werkgevers dat er een kloof is tussen de loonwaarde en de productiviteit van oudere werknemer.

Afhankelijk van de situatie volgen bedrijfsadviseurs en werkcoaches een meegaande (klantgerichte) of meer confronterende tactiek (verkoop of resultaatgericht) wanneer zij tegen deze vooroordelen aanlopen. Bij een meegaande aanpak proberen zij via de inzet van instrumenten en zachte overtuiging de werkgever over te halen om een oudere in dienst te nemen. Vaak worden dan de mogelijkheden van kosten- of risicoverlaging besproken van de verschillende instrumenten die beschikbaar zijn. Bij deze strategie rekenen de bedrijfsadviseurs de werkgever voor hoe zij voor de kloof tussen productiviteit en loonwaarde kunnen worden gecompenseerd. Bij een confronterende tactiek ligt de nadruk op het overtuigen van de werkgever van de kwaliteiten of meerwaarde van ouderen. Zo wordt benadrukt dat ouderen loyaal zijn, over een beter arbeidsethos beschikken, minder vaak (kort) ziek zijn en veel (levens)ervaring, deskundigheid en mensenkennis meebrengen.

Naast een direct gesprek over de voordelen en nadelen van ouderen gebruiken de bedrijfsadviseurs en werkcoaches vaak het argument van de aantrekkelijke arbeidsmarkt, in combinatie met de aankomende vergrijzing en ontgroening, om werkgevers over te halen een oudere werkzoekende in dienst te nemen. Om de vooroordelen te pareren

'koketteren' oudere bedrijfsadviseurs en werkcoaches ook wel eens met hun eigen leeftijd.

### *Sommige professionals betwijfelen het nut van specifieke aandacht voor ouderen*

Ongeveer 10% van de bedrijfsadviseurs (en werkcoaches) twijfelt echter over het nut van specifieke aandacht voor ouderen, vooral omdat het element 'leeftijd' volgens hen irrelevant is en stigmatiserend kan werken. Zij lopen in de praktijk naar eigen zeggen ook minder tegen vooroordelen van werkgevers aan, omdat zij ook ervaren dat voor veel werkgevers leeftijd minder relevant is. Zij zijn gefocust op een goede dienstverlening aan werkgevers die alle werkzoekenden ten goede kan komen. Naar hun mening zoeken werkgevers arbeidskrachten die voldoen aan de gestelde functie-eisen en zijn er onder oudere werkzoekenden voldoende gekwalificeerde mensen te vinden. Doordat deze bedrijfsadviseurs en werkcoaches sterk gericht zijn op een goede match brengen zij ook minder snel en minder vaak (risicobeperkende) instrumenten ter sprake.

## **7.3 SUCCESVOLLE WERKGEVERSBENADERINGEN VOOR OUDEREN**

### *Maatstaf voor succes*

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches meten het succes van hun werkgeversbenadering voor oudere werkzoekenden af aan de mate waarin er sprake is van tevreden werkgevers die vaste klant zijn of worden van UWV en aan de mate waarin sprake is van een succesvolle plaatsing (in het algemeen of van ouderen in het bijzonder). De meerderheid van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches is van mening dat de kans dat UWV oudere werkzoekenden kan plaatsen groter is wanneer de werkgever min of meer vaste klant is of wordt van UWV op het terrein van arbeidsmarkt- en personeelsvraagstukken. Een tevreden werkgever wordt daarbij min of meer als een noodzakelijke voorwaarde gezien voor succes. In de praktijk van de bedrijfsadviseurs (en werkcoaches) heeft een werkgeversbenadering succes door een combinatie van factoren aan de aanbodzijde (kwaliteit werkzoekende), de vraagzijde (houding werkgever, maatschappelijk verantwoord willen ondernemen), de situatie op de arbeidsmarkt of personeelssituatie in het bedrijf (knelpunten), de aanpak van de bedrijfsadviseur of werkcoach (professioneel handelen, de gehanteerde argumentatie), de toepassing van instrumenten, relatiebeheer en netwerken. Welke van deze factoren de doorslag geeft is van de situatie afhankelijk en lijkt soms ook toevallig.

### *Succesvolle routes*

Er is een brede consensus onder de bedrijfsadviseurs dat de kansen voor ouderen vooral worden verhoogd wanneer werkgever en (oudere) werkzoekende direct met elkaar in contact worden gebracht. Wanneer de werkgever de oudere werkzoekende en diens kwaliteiten met eigen ogen kan zien en de werkzoekende de kans krijgt zich persoonlijk te presenteren, dan is de kans groter dat eventuele vooroordelen bij de werkgever met betrekking tot oudere werknemers verdwijnen. Deze conclusie is terug te vinden in de routes voor succesvol plaatsen van ouderen, routes die zijn afgeleid uit de door bedrijfsadviseurs en werkcoaches gegeven 95 voorbeelden van succes.

**Route 1:** *Individuele matching door aanpassing van de vraag van de werkgever (vraagombuiging). De werkgever overhalen om een werkzoekende op gesprek te laten komen om te oordelen of deze een geschikte kandidaat is.*

Uitgangspunt is de vraag van de werkgever. De werkgever wordt vervolgens overgehaald om een oudere werkzoekende op gesprek te laten komen om te oordelen of de persoon een geschikte kandidaat is. Deze route is vooral begaanbaar wanneer er een goede relatie is met een werkgever (en/of korte lijnen zijn), er vertrouwen bestaat tussen werkgever en bedrijfsadviseur, er een goed beeld is van de kwaliteit van de werkzoekende en er mogelijkheden zijn (of kunnen worden gecreëerd) om werkzoekende en werkgever met elkaar persoonlijk in contact te brengen. De bedrijfsadviseur (en werkcoach) moet snel en adequaat kunnen handelen naar de werkgever, en met overtuigingskracht en argumentatie de werkgever tegemoet treden.

**Route 2:** *Individuele matching uitgaande van de kwaliteiten van de oudere werkzoekende (elementen van job-hunting)*

De kwaliteit van de werkzoekende vormt in deze route het uitgangspunt. Een goede relatie met de werkgever, kennis van de situatie in het bedrijf en korte lijnen met de werkgever kunnen vervolgens bijdragen aan het succes, maar ook koude acquisitie is in deze situatie een denkbare optie.

Professionaliteit en overtuigingskracht zijn bij deze route essentieel, waarbij het verstrekken van arbeidsmarktinformatie (komende vergrijzing) en het benadrukken van de voordelen van ouderen aan de hand van een CV een rol kunnen spelen. Andere elementen kunnen afhankelijk van de situatie bijdragen aan succes.

**Route 3:** *Projecten en arrangementen*

Deze route is bij uitstek begaanbaar wanneer er een goed ontwikkeld netwerk is en voor een branchespecifieke benadering. Ook instrumenten zijn in deze route goed bruikbaar.

Bestaande knelpunten in de branche kunnen een goede aanleiding zijn van de mogelijkheden voor een projectmatige aanpak. Aanwijzingen zijn bijvoorbeeld moeilijk vervulbare vacatures bij verschillende bedrijven, of specifieke grote projecten van de overheid (bijvoorbeeld investeringen in renovatie van rioleringen) of bedrijven (bijvoorbeeld bekabeling door telecombedrijven). Deze route is vooral ook denkbaar voor branches die in de komende jaren meer dan gemiddeld te maken zullen krijgen met de effecten van vergrijzing.

**Route 4:** *Organiseren van speeddates: zowel werkgevers als oudere werkzoekenden uitnodigen om met elkaar kennis te maken*

Deze route is bij uitstek geschikt voor het plaatsen van oudere werkzoekenden, omdat er face-to-face contact tussen werkgever en werkzoekenden wordt gelegd. Wel van belang is dat er een goed beeld bestaat van de werkzoekenden die worden uitgenodigd en dat er een goed functionerend netwerk is, zowel met werkgevers als andere externe partijen.

**Route 5:** *Inspelen op wervingsproblemen van de werkgever*

Deze route is begaanbaar in situaties waarin er niet zozeer sprake is van verwachte knelpunten op brancheniveau (zie route 3), maar bij knelpunten bij individuele bedrijven en organisaties.

Deze route kan vooral worden benut wanneer de bedrijfsadviseur of werkcoach goed in staat is om kansen (voor ouderen) te herkennen, bijvoorbeeld op basis van het type functie en er tegelijkertijd een goed (concreet) beeld heeft van de werkzoekenden. Dan kan er snel en adequaat worden gehandeld. In bepaalde gevallen kunnen instrumenten en argumentatie (vraagombuiging) worden ingezet. Kenmerken van de werkgever (sociale houding, MVO) kunnen de route vergemakkelijken.

***Route 6: Zoeken naar werkgevers die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen en/of open staan voor ouderen***

Deze route is specifiek, omdat deze zich richt op het selecteren van werkgevers die open staan (of mogelijk zullen staan) voor het aannemen van ouderen en ook type werk aanbieden dat geschikt is voor ouderen. In sommige gevallen kunnen argumentatie en instrumenten een bijdrage leveren.

### ***Succesfactoren***

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches achten een goed relatiebeheer een essentiële (noodzakelijke) voorwaarde voor succes. Deze conclusie is nog eens bevestigd in de Delphi ronde en is ook zichtbaar in de aangedragen succesvolle voorbeelden. Bij werkgevers waar een goede relatie mee bestaat – gebouwd op regelmatig bezoek, persoonlijke contacten en korte lijnen (bij voorkeur met beslissers) en betrouwbare dienstverlening - is de kans op beïnvloeding van het wervings- en aannamebeleid groter. Bovendien kent de bedrijfsadviseur of werkcoach de situatie van deze bedrijven en organisaties goed en dat is nodig voor het herkennen van kansen voor ouderen. Naar de mening van sommige bedrijfsadviseurs en werkcoaches kan er door de drukte in het werk als gevolg van andere activiteiten soms te weinig tijd worden besteed aan relatiebeheer.

Een goede relatie met de werkgever is mogelijk een noodzakelijke, maar nog geen voldoende voorwaarde voor succes. Succes in het benaderen van werkgevers is afhankelijk van een combinatie van factoren die betrekking hebben op:

- De aanbodzijde: dit betreft de kwaliteit van de werkzoekende (motivatie, houding, competenties, vaardigheden), die moet goed zijn;
- De vraagzijde: dit betreft de houding van de werkgever tegenover maatschappelijk verantwoord ondernemen, het belang dat de werkgever aan een sociaal imago hecht;
- De situatie op de arbeidsmarkt of in het bedrijf (knelpunten in de personeelsvoorziening als gevolg van krapte of dringend behoefte aan personeel);
- De aanpak van de bedrijfsadviseur: (professioneel kunnen handelen, snel afhandelen van de vraag van de werkgever, goed kunnen argumenteren);
- De toepassing van instrumenten die kosten- of risicoverlagend kunnen werken.

De wijze waarop de verschillende factoren op elkaar inwerken bepaalt in individuele situaties of er succes wordt geboekt of niet. Vakmanschap – een professionele benadering – is in de ogen van bedrijfsadviseurs en werkcoaches noodzakelijk om dit in zoveel mogelijk situaties te voorzien en daarmee kansen voor ouderen te maximaliseren en risico's te beperken.

Een goed relatiebeheer, communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid en oprechte interesse in de situatie van de klant worden door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches gezien als de competenties die in belangrijke mate het vakmanschap bepalen, maar ook kennis (deskundigheid) op het relevante (brede) terrein van de arbeidsmarkt en competenties als gedoseerde assertiviteit, empathisch vermogen en creativiteit worden daarvoor nodig geacht. Klantgerichte elementen worden belangrijker geacht dan verkoopgerichte (commerciële) vaardigheden. Wel bleek in de Delphi ronde dat werkcoaches het nut van een meer commerciële aanpak (voor het plaatsen van ouderen) verhoudingsgewijs vaker zien dan bedrijfsadviseurs.

### ***Betekenis van instrumenten voor het aannemen van ouderen***

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches brengen de proefplaatsing, premiekorting voor ouderen en loonkostensubsidie (tot 50 jaar) het meest ter sprake bij werkgevers. Zij vinden deze kosten- en risicoverlagende instrumenten ook het meest effectief. De vitaliteitscan is vrijwel niet bekend en wordt daarom (vrijwel) niet gebruikt.

De meningen over nut en noodzaak van het instrumentarium lopen echter uiteen. Er zijn grofweg twee benaderingen onder de bedrijfsadviseurs en werkcoaches:

- Instrumenten zijn noodzakelijk voor het laten aannemen van ouderen en worden vrijwel direct en automatisch ter sprake gebracht in de gesprekken met werkgevers;
- Instrumenten kunnen een laatste zetje geven of als bonus werken voor de werkgever (als de match gelukt is), vooral omdat de werkgever hier recht op heeft. Het maken van een inhoudelijk goede match staat hierbinnen voorop. Instrumenten worden niet als eerste ter sprake gebracht.

De meeste werkcoaches volgen de eerste benadering, zoals vooral duidelijk werd in de Delphi vragenronde. Bij de bedrijfsadviseurs lopen de meningen uiteen en volgt ongeveer de helft de ene benadering (instrumenten zijn noodzakelijk) of de andere benadering (instrumenten zijn slechts het laatste zetje). Vermoedelijk hebben degenen die meer direct betrokken zijn bij plaatsing de ervaring dat in concrete gevallen instrumenten (vrijwel) altijd van belang zijn wanneer de werkgever de kosten of risico's hoog acht. Dit punt wordt bij een meer algemeen gesprek over het aannemen van ouderen vermoedelijk minder zichtbaar.

### ***De belangrijkste elementen in succesvolle werkgeversbenaderingen***

De interviews met bedrijfsadviseurs en werkcoaches tonen dat veel factoren belangrijk kunnen zijn in succesvolle werkgeversbenaderingen. In een verdere verdieping is in een tweede uitvraagronde aan bedrijfsadviseurs en werkcoaches gevraagd prioriteiten aan te brengen in een geselecteerd aantal elementen van succesvolle werkgeversbenaderingen voor ouderen. De bedrijfsadviseurs en werkcoaches hebben de volgende prioriteit toegekend:

1. Het direct in contact brengen van oudere werkzoekenden en werkgevers;
2. Projecten en activiteiten voor oudere werkzoekenden;
3. Relatiebeheer: onderhouden van contacten met bestaande relaties;



4. Verder versterking van de interne samenwerking tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches;
5. Meer commerciële vaardigheid inzetten bij promoten van ouderen bij werkgevers;
6. Versterking van het aanbod (van oudere werkzoekenden).

Het direct met elkaar in contact brengen van (oudere) werkzoekenden en werkgevers wordt door de bedrijfsadviseurs en werkcoaches als de belangrijkste factor in een succesvolle werkgeversbenadering gezien. Projecten en speciale activiteiten gericht op oudere werkzoekenden komen op de tweede plaats. Versterken van het aanbod van (oudere) werkzoekenden heeft binnen de geselecteerde thema's de laagste prioriteit.

## **7.4 KNELPUNTEN EN VERBETERPUNTEN**

### ***Knelpunten***

Naar de mening van de bedrijfsadviseurs zijn er vier belangrijke algemene knelpunten, te weten;

- Het ongunstige imago van UWV bij werkgevers. Dit is het meest genoemde knelpunt, maar in de praktijk niet zwaarwegend. Vaak is het beeld gebaseerd op vooroordelen en ervaringen in een ver verleden. Door in de actuele situatie professioneel te handelen is dit beeld relatief snel te veranderen;
- Wisselende kwaliteiten van werkzoekenden, in het bijzonder op het punt van presentatie (onzekere uitstraling). Dit is vooral een risico voor het relatiebeheer. Wanneer kandidaten worden aangeleverd moeten deze redelijk goed aansluiten op het profiel dat de werkgever heeft geschetst, anders kan het vertrouwen in UWV (weer) wegvallen;
- De interne samenwerking en afstemming, bij
  - Matching van vraag en aanbod. Bedrijfsadviseurs en werkgevergerichte werkcoaches hebben geen directe contacten met werkzoekenden en zijn aangewezen op een goede en vooral ook snelle (voor)selectie van de collega werkcoaches. In de praktijk verloopt dit niet altijd soepel (niet tijdig en geen adequate selectie).
  - Het onderhouden van contacten met werkgevers. Ondanks enige coördinatie tussen bedrijfsadviseurs en werkgeversservicepunten komt het nog altijd voor dat werkgevers worden benaderd door verschillende vertegenwoordigers van UWV die hun eigen klanten aandragen.
- Beperkingen in de toepassing van instrumenten. Het gaat hier om twee zaken, namelijk het feit dat instrumenten per werkzoekende maar één keer kunnen worden toegepast en het feit dat instrumenten niet mogen worden ingezet gedurende de eerste drie maanden van de werkloosheid. Dit is vooral voor ouderen een kritische periode. Na 3 maanden wordt de kans op uitstroom voor ouderen bijzonder laag.

Bij ouderen spelen daarnaast enkele specifieke knelpunten. Werkgevers hebben nog vaak vooroordelen en negatieve percepties over ouderen. Er is een groeiend maar nog

onvoldoende (maatschappelijk) bewustzijn van de positie en het belang van ouderen op de arbeidsmarkt. Ondanks dat de verwachting bestaat dat de arbeidsmarkt op afzienbare tijd met grote tekorten zal kampen wordt de beschikbare arbeidscapaciteit van ouderen momenteel nog onvoldoende benut. Bij de bedrijfsadviseurs en werkcoaches is daarnaast niet altijd voldoende zicht op de kwaliteiten van oudere werkzoekenden. Dit geldt zowel in het algemeen (wat kan ik de werkgever wel of niet beloven) als bij concrete vacatures (welke ouderen zijn beschikbaar voor deze vacature).

### ***Verbetermogelijkheden***

De verbeteringen die de bedrijfsadviseurs (en werkcoaches) voorstellen sluiten op een aantal van de genoemde knelpunten aan.

In de eerste plaats wordt een verhoging van het maatschappelijk bewustzijn door pr campagnes als een belangrijke verbetering genoemd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt zeker (en misschien juist) niet alleen bij UWV, maar bijvoorbeeld ook bij de politiek en sociale partners. De reclamecampagne van Tempo Team is een goed voorbeeld van welk type PR nodig is.

In de tweede plaats wordt genoemd meer aandacht, prioriteit, middelen en tijd voor ouderen. Hierbij denken de bedrijfsadviseurs vooral aan specifieke activiteiten en projecten voor ouderen (in het bijzonder speeddates).

Ten derde wordt verbetering van de interne samenwerking nodig geacht om, in combinatie met het vergroten van het inzicht in de doelgroep ouderen, het matchingsproces te optimaliseren en de kansen voor ouderen te vergroten.

Op de vierde plaats staat een verruiming van het instrumentarium, door het mogelijk te maken dat instrumenten ook kunnen worden toegepast op oudere werkzoekenden die korter dan 3 maanden zijn ingeschreven. En toestaan dat bepaalde instrumenten meer dan een keer gebruikt kunnen worden.

Verder wordt als verbetermogelijkheid genoemd een versterking van het aanbod van werkzoekenden. Het gaat hierbij zowel om verhoging van kwalificaties (bij voorkeur via EVC), omscholing (met het oog op intersectorale mobiliteit), als empowerment en training algemene vaardigheden (presentatie, motivatie, sollicitatie). Ook het versterken van het gebruik van de moderne media en eigen sociale netwerken door werkzoekenden valt hieronder.

Ten slotte wordt als verbetermogelijkheid genoemd de verdere ontwikkeling van kennis en competenties van de bedrijfsadviseurs (en werkcoaches). Gegeven de ervaringsdeskundigheid gaat het hierbij niet zozeer om training, maar vooral om het aanscherpen van deskundigheid door intervisie met andere collega professionals.

## **7.5 AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR VERBETERING WERKWIJZE**

De resultaten van het onderzoek overziende kunnen een paar brede conclusies worden getrokken en suggesties voor verbetering en verdere versterking van succesvolle werkgeversbenaderingen worden gedaan. Deze conclusies en suggesties hebben te maken met kansen herkennen bij werkgevers, beter zicht krijgen op het aanbod van

werkzoekenden en dit aanbod ook versterken, betere interne samenwerking, de commerciële vaardigheden bij de bedrijfsadviseurs versterken, en meer aandacht voor ouderen.

### ***Versterken bestaande aanpak***

#### *Kansen kunnen herkennen bij werkgevers*

Versterken van de focus op kansrijke (preferente) werkgevers, dat wil zeggen werkgevers die met regelmaat moeilijk plaatsbare werklozen kansen bieden. De opgave voor bedrijfsadviseurs is potentieel kansrijke werkgevers in de regio te herkennen zonder onnodig veel arbeidsintensieve bedrijfsbezoeken af te moeten leggen. Kansen (voor oudere werkzoekenden) blijken onder meer te liggen bij werkgevers die een maatschappelijke insteek belangrijk vinden en de kansen zijn wat groter bij werkgevers in het midden- en kleinbedrijf. Kansen komen in wisselende mate in alle sectoren voor, waarbij de specifieke situatie in het bedrijf (beleid, personeelssamenstelling, groei, etc.) van sterke invloed is, in samenhang met functies waar ervaring en stabiliteit van belang kunnen zijn, of waarin diensten aan oudere klanten worden verleend.

#### *Projecten, activiteiten en branchespecifieke benadering gericht op ouderen*

Projecten en activiteiten die zijn gericht op specifieke groepen werkgevers zijn – zeker wanneer zij branchegericht zijn - verhoudingsgewijs “goedkope” routes in de werkgeversbenadering. Bestaande netwerken kunnen namelijk worden ingeschakeld. Branchekennis vergroot de kansen op het herkennen van kansen voor werklozen en / of het beïnvloeden van het wervings- en aannamebeleid.

#### *Relatiebeheer*

Ook wanneer er minder tijd beschikbaar is geven de bedrijfsadviseurs aan dat netwerken en goed relatiebeheer met werkgevers van groot belang zijn. Werkgevers willen ook bij voorkeur een vaste contactpersoon.

### ***Knelpunten wegnemen***

#### *Meer aandacht voor ouderen*

Bedrijfsadviseurs en werkcoaches verwachten dat door meer prioriteit (middelen en tijd) toe te kennen aan de doelgroep ouderen meer succes voor deze groep kan worden bereikt. Ook wordt groot belang gehecht aan het vergroten van het maatschappelijk bewustzijn over de positie van oudere werknemers en werkzoekenden, bijvoorbeeld door middel van pr campagnes gericht op deze doelgroep. Daarbij bevelen zij aan dit in samenwerking te doen met andere (beleidsverantwoordelijke) partijen zoals de overheid, sociale partners en brancheorganisaties.

#### *Beter zicht op aanbod en versterken proces van matching*

Een beter inzicht in de kwaliteiten van de oudere werkzoekenden draagt volgens bedrijfsadviseurs en werkcoaches bij aan de kansen voor ouderen. Het gaat daarbij zowel om het algemene beeld (wat zijn de mogelijkheden van ouderen?), als om een goede voorselectie (matching) van kandidaten bij specifieke vacatures. Naarmate de bedrijfsadviseur en werkcoach met werkgeverscontacten beter inzicht heeft in de doelgroep, kan hij of zij de werkgever beter van dienst zijn. Een goede communicatie (feedback) tussen degenen met werkgeverscontacten en degenen die werkzoekenden

begeleiden kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. In aansluiting daarop is het wenselijk dat de contacten met werkgevers zoveel mogelijk onderling worden afgestemd, om het matchingsproces te optimaliseren en de relatie met de werkgever goed te houden.

#### *Versterken van het aanbod*

Alhoewel dit een lagere prioriteit krijgt wordt door bedrijfsadviseurs en werkcoaches toch een relatief groot belang gehecht aan het versterken van de kwaliteit van het aanbod van (oudere) werkzoekenden. Daarbij gaat het vooral om versterking van de zachte kenmerken (houding, motivatie) en presentatie.

#### *Verruiming instrumentarium*

De kans op het vinden van een baan is voor ouderen direct bij aanvang van de werkloosheid al klein. Daarom beveelt een groot deel van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan, om de toepassingsmogelijkheden te verruimen voor ouderen. Concreet wordt voorgesteld dat instrumenten vanaf het moment van werkloos worden kunnen worden ingezet en zo nodig meer dan één keer, omdat in die werkloosheidsfase voor ouderen de kans op werk nog relatief hoog is.

#### *Versterken van commerciële vaardigheden*

Het bemiddelen van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals ouderen vergt tot op zekere hoogte ook commerciële vaardigheden (kunnen ‘verkopen’). Deze vaardigheden kunnen verder worden versterkt.

#### **Tot slot**

##### *Meer zicht op de resultaten en effecten van werkgeversbenaderingen*

Het succes van een werkgeversbenadering wordt door bedrijfsadviseurs en werkcoaches afgemeten aan twee belangrijke zaken: de tevredenheid van de werkgever en het (kunnen) plaatsen van werkzoekenden respectievelijk kunnen bemiddelen bij het vervullen van vacatures. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er een behoorlijke grote verscheidenheid is aan werkgeversbenaderingen en aan routes in de werkgeversdienstverlening. De routes verschillen in de mate van arbeidsintensiteit en daarmee in kosten van inzet. Het hoeft weinig betoog dat regelmatige en goed voorbereide bedrijfsbezoeken en het onderhouden van een uitgebreid relatienetwerk met werkgevers arbeidsintensiever is dan het organiseren van een aantal periodieke speeddates of banenmarkten. Ook projectmatige aanpakken kunnen mogelijk kostenbesparend werken.

Niet altijd is er echter goed zicht op wat nu het feitelijke resultaat is van de verschillende routes in de werkgeversbenadering en of het arbeidsintensieve karakter van sommige routes opweegt tegen het resultaat. Het zou daarom aan te bevelen zijn meer zicht te krijgen op het effect en op de resultaten van de verschillende routes in de werkgeversbenaderingen. Wat leveren de verschillende strategieën (routes) in de benadering van werkgevers nu daadwerkelijk op in termen van geplaatste werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals ouderen, en wat kosten deze strategieën in termen van geïnvesteerde tijd (en dus geld). Kennis van de resultaten (in termen van opbrengsten en kosten) van verschillende werkgeversbenaderingen kan bijdragen aan het maken van weloverwogen keuzes in deze benaderingen en in de inzet van capaciteit.



## LITERATUUR

- Bosselaar, H., M. van den Berg, M. den Hoedt, *Re-integratie van oudere werkzoekenden – lessen uit de eerste good practices, Ipsos facto*, onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, september 2006.
- Bukowski, Graham, Sarah Jenkins and Hazel Roberts, A qualitative overview of vacancy filling services for employers: Target setting and performance management, a report of research carried out by Ipsos MORI on behalf of the Department for Work and Pensions, *DWP Research report* No. 686, London, 2010.
- Chiva, Anthony, Jill Manthorpe (eds) (2009), *Older Workers in Europe*, Open University Press, UK.
- De ArgumentenFabriek (2010), *De Argumentenkaart voor werkgevers*, ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Dalen, Hendrik P. van, Kène Henkes, Joop Schippers (2009), Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions, in: *Journal of European Social Policy* 2009 19: 47.
- Dalen, H.P. van, S. Ederveen, K. Henkes (2008), De productiviteit van de oudere werknemer, in: *Economische Statistische Berichten* 93 (4545): 631-633, Publicatie in het kader van het NIDI project *Wat bepaalt of werkgevers ouderen aannemen?*
- Dalen, H. van, K. Henkes, J. Schippers (2007), *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag, NIDI Rapport no. 74.
- Duinkerken, G., V. Janssen, J. Ravensteijn (1996), *Werkgeversbenadering, bemiddeling en nazorg; Trajectbemiddeling 2*. Uitgeverij VUGA.
- European Commission (2006), *Approaches of Public Employment Services (PES) to Long term Unemployment* – Draft report from seminar in Budapest 22-24 March 2006, Brussels, May 2006.
- Edzes, Arjen (2010), *Werk en bijstand. Arbeidsmarktstrategieën van gemeenten*, Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen, Shaker Publishing, oktober 2010.
- Folkerts, Klaas en Gejo Duinkerken (2009), Gilde re-integratie. Hogere effectiviteit start bij de professional, in *PS Documenta*, nummer 15, 19 oktober 2009.
- Gelderblom, A (2005). *The relationship of age with productivity and wages. A literature review for the study 'Ageing and Employment'*, SEOR, Rotterdam, December 2005.
- Gelderblom, A., J. de Koning & H.J. Kroes (2003), *Leeftijdssamenstelling en bedrijfsprestaties*, OSA, Tilburg, 2003.

- Gelderblom, A. en J. de Koning (1992), *Leeftijd en functioneren. Een aanzet voor een beleid bij de rijksoverheid*, uitgave Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.
- Gemeentelijke Ombudsman, *Re-integratie een moeizaam traject*, Dienst Werk en Inkomen, Amsterdam, 3 december 2009.
- Gier, de, E., S. Grevel, F. Miedema, G. Vrieze, *Onder druk wordt alles vloeibaar – Onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt*, Nicis Instituut, Den Haag, mei 2008.
- Glebbeek, A.C., A.J.E. Edzes, A. van Bruggen en H. Oosten (1998), Het beleid van de regionale besturen voor de arbeidsvoorziening, in: Sol, E en A.C. Glebbeek, e.a. *Arbeidsvoorziening als onderhandelend bestuur: de positie van derde-belanghebbenden in een tripartite structuur*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 1998.
- Graaff-Zijl Marloes de, J. Peter Hop (2007), *45-plus en 55-plus in de SUWI keten. Hoe vergaat het oudere werklozen op zoek naar werk?*, onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, SEO economisch onderzoek, SEO-rapport nr. 2007-92, Amsterdam, december 2007.
- Göbel, C. en T. Zwick (2009), *Age and Productivity – Evidence from Linked Employer Employee Data*, paper.
- Groot, W., H. Maassen van den Brink, (1997) *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*, Welboom.
- Haan, Peter, Viktor Steiner (2006), Making Work Pay for the Elderly Unemployed. Evaluating Alternative Policy Reforms for Germany, *Discussion Papers 641*, DIW Berlin, German Institute for Economic Research, Berlin, November 2006.
- Hall, Suzanne, Understanding employer satisfaction with DWP, a report of research carried out by Ipsos MORI on behalf of the Department for Work and Pensions, *DWP Working paper No 76*, London, 2010
- Havinga, H. en K. van Brakel (2008), *Zachte factoren en werkhervatting*, UWV-Kennismemo 08/17.
- Heyma, Arjan, Wim Zwinkels, Jeske van Seters (2003), *Doelgroepindeling aanbesteding reïntegratie. De relatie tussen persoonskenmerken, kosten en effectiviteit van reïntegratietrajecten*, Onderzoek uitgevoerd door SEO en TNO Arbeid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, RWI, december 2003.
- Kemper, R., S. de Visser en M. Engelen, *Het verhaal van de klant – Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie*, Research voor Beleid, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, Leiden, januari 2010.
- Kenniscentrum UWV Directie SBK (2010), *UWV Kwartaal Verkenning 2010-III*, 13 juli 2010.
- Kok, Jos (redactie) (2009), *Kennis voor beleid en uitvoering van sociale zekerheid*, Kenniscentrum UWV, Amsterdam, september 2009.

- Koning, Jaap de, Arie Gelderblom (2005), *Incentives to promote longer work lives, Paper for the Thematic Review Seminar 'Comprehensive strategies for active ageing'*, to be held in Brussels, 20 April 2005, SEOR, Rotterdam, March 2005.
- De Koning, J., A. Gelderblom, K. Zandvliet, L. van den Boom, *Effectiviteit van reïntegratie. De stand van zaken. Literatuuronderzoek*, uitgave SZW-werkdocument nr. 339, maart 2005.
- Kluve, J. (2006), *The effectiveness of European active labour market policy*, paper.
- Knegt, R., J.J.M. Besseling, R.Hoffius, T.J. Veerman, J.F. Ybema, *Scènes uit een reïntegratieproces*, TNO Arbeid, HIS, AStri, 2004.
- Lallemand, Th., F. Rycx (2009), in: *De Economist*, 157: 273-292.
- Martin, John P., David Grubb (2001), What works and for whom: a review of OECD countries' experiences with active labour market policies, IFAU – Office of Labour Market Policy Evaluation, *Working Paper* 2001:14.
- OECD (2006), *Live Longer, Work Longer, A synthesis report*, OECD.
- Ours, J.C. van (2009), Will you still need me: When I'm 64?, in: *De Economist*, 157: 441-460.
- Raad voor Werk en Inkomen (2009), *Match! Publiek-private en regionale samenwerking bij vacaturevervulling*, RWI advies, Den Haag, april 2009
- Raad voor Werk en Inkomen, *Diagnose bij re-integratie: analyse en aanbevelingen*, Den Haag, 5 juni 2009.
- Raad voor Werk en Inkomen, *Perspectief op tweede kans – Verkenning en handreiking*, RWI, Den Haag, oktober 2007.
- Samorodov, Alexander (1999), Ageing and labour markets for older workers, Employment and Training Department International Labour Office Geneva, Employment and Training papers, 33.
- Shury, Jan, Lorna Adams, Alistair Kuechel and Katie Gore (2010), Annual Employer Survey 2008-09: Employers' satisfaction with DWP performance against Departmental Strategic Objective 7, A report of research carried out by IFF Research Ltd on behalf of the Department for Work and Pensions, *DWP Research Report* No 635, London, 2010.
- Siegert, J., B. Cuelenaere, M. Wilkens (2009), *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid*, ECORYS, in opdracht van UWV Kenniscentrum, Rotterdam.
- Skirbekk, V. (2003), *Age and Individual Productivity: A Literature Survey*, MOIDR Working Paper WP 2003-028.
- Taylor, P. (2008), Comparison of approaches to the 50+ workforce in Europe', in: Chiva, A. and A. Manthorpe (eds.), *Older Workers in Europe*, Open University Press.



- UWV Kwartaalverkenning 2010-III (2010), Kenniscentrum UWV, Directie SBK.
- UWV WERKbedrijf (2010), *Methodisch concept Gilde vervolprojecten UWV WERKbedrijf Oudere werkzoekenden (45+)*.
- Vodopivec, Milan, Primoz Dolenc (2008), *Live Longer, Work Longer: Making It Happen in the Labor Market*, Social Protection & Labor, The World bank, February 2008.
- Wallin, Torbjörn, Performance Indicators for Public Employment Services, Customer Satisfaction. A good practice in "Achieving customer satisfaction (indicator 8)", AMS Swedish National Labour Market Board Sweden, *Yellow Paper Series 04 08 07*, Stockholm, August 2004.
- Warwick Institute for Employment Research (2005), *Ageing and Employment: Identification of Good Practices to Increase Job opportunities and Maintain Older Workers in Employment*, Draft Final Report to Commission of the European Communities DG EMPL, 20 December 2005.
- Wise, David A.(2005), Social Security Provisions and the Labor Force Participation of Older Workers, in: Waite, Linda J. (ed), *Ageing, Health and Public Policy: Demographic and Economic Perspectives*, Supplement to Population and Development Review, vol. 30, 2004. New York: Population Council.
- Zandvliet, K., J. Houtman en M. Spijkerman, *Effectiviteit van re-integratietrajecten voor bijstandsgerechtigden in de gemeente Eindhoven*, SEOR, Rotterdam, 2008.

# BIJLAGE 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

## *Overzicht fasen*

Het onderzoek is uitgevoerd in drie fasen. Het gaat om:

- Een voorbereidende fase;
- Het veldwerk: interviews met bedrijfsadviseurs en werkcoaches;
- Aanvullende activiteiten: een aanvullende online enquête onder alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches en een expertmeeting.

## *Eerste fase: voorbereiding*

De voorbereidende fase is afgesloten met een rapport dat verslag doet van de uitgevoerde werkzaamheden en een uitgewerkte vragenlijst bevat voor de interviews van regionale bedrijfsadviseurs, enkele landelijke bedrijfsadviseurs en werkcoaches in de tweede fase van het onderzoek.

Om de belasting van de organisatie te minimaliseren, was het de bedoeling dat de interviews beperkt bleven tot circa één uur. Om die reden zijn in de voorbereidende fase keuzes gemaakt over:

- a) De wijze waarop een onderwerp in de vragenlijst wordt opgenomen (open of gesloten vraagstelling), in combinatie met;
- b) De wijze waarop geselecteerde onderwerpen via een open vraagstelling nader worden uitgediept tijdens de interviews.

Om de te maken keuzes te onderbouwen zijn in de voorbereidende fase de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Een nadere verkenning van de literatuur. De literatuurlijst geeft een overzicht van de geraadpleegde literatuur.
- Oriënterende interviews met twee regionale bedrijfsadviseurs, één landelijke bedrijfsadviseur, een externe deskundige en directeurs van twee uitzendbureaus, gespecialiseerd in de bemiddeling van ouderen (45-plus).
- Een verdere uitwerking van het conceptuele kader, mede op basis van de literatuurverkenning en de oriënterende interviews.

## *Tweede fase: het veldwerk*

In de tweede fase zijn aan de hand van de in de eerste fase ontwikkelde vragenlijst persoonlijke interviews gehouden met 3 landelijke bedrijfsadviseurs, 30 regionale bedrijfsadviseurs en 26 werkcoaches uit werkgeversteams of werkgeversservicepunten. Daarnaast is na afloop van het veldwerk nog een telefonisch interview gehouden met een landelijk opererende adviseur gericht op de collectieve sector. De informatie uit dit interview kon niet meer worden verwerkt in het databestand.

Voorafgaand aan de interviews is de respondenten gevraagd enkele gesloten vragen online in te vullen. De online versie van de vragenlijst bevatte tevens de open vragen, om de respondenten de gelegenheid te geven zich voor te bereiden op het interview. In 18 gevallen heeft men de vragenlijst vooraf niet ingevuld (het gaat daarbij grotendeels om bedrijfsadviseurs, 14 van de 18).

De gegeven antwoorden zijn gestructureerd vastgelegd in een databestand, geschikt voor nadere analyse. Een deel van de (kwalitatieve) antwoorden is vertaald in afgeleide variabelen, om de analyse van het kwalitatieve materiaal mogelijk te maken.

De resultaten van de interviews zijn, mede aan de hand van het ontwikkelde conceptuele kader verwerkt in het concept rapport.

### ***Derde fase: aanvullende enquête en expertmeeting***

Aansluitend op de concept rapportage is een beperkte online enquête uitgezet onder alle bedrijfsadviseurs en werkcoaches. De vragenlijst zoomde in op een beperkt aantal thema's. In lijn met de Delphi-achtige opzet van de vragenlijst is de respondenten gevraagd te reflecteren op de uitkomsten van het onderzoek. Zo is geprobeerd nog duidelijker te krijgen wat belangrijke mogelijkheden zijn om de dienstverlening van UWV aan de werkgevers te verbeteren.

Tevens zijn de resultaten van het onderzoek gebruikt als input voor een bijeenkomst van experts van UWV. Deze expertmeeting had mede tot doel om de resultaten van het onderzoek, in het licht van de recente ontwikkelingen, te vertalen in concrete aanbevelingen voor UWV.

De resultaten van de Delphi vragenlijst en de expertmeeting zijn verwerkt in het rapport.

## **BIJLAGE 2 CONCEPTUEEL KADER**

### **B2.1 INLEIDING**

Het hier beschreven conceptuele kader is bedoeld om de plaats illustreren van de werkgeversbenadering in het geheel van in brede en enge zin met elkaar samenhangende omstandigheden op de arbeidsmarkt en de rol van UWV daarin.

Het uiteindelijke doel hiervan is om op basis van de geconstateerde samenhang met elkaar samenhangende conclusies te formuleren op verschillende niveaus:

- Op strategisch niveau, bijvoorbeeld over hoe UWV zich moet profileren en hoe UWV de beschikbare middelen het beste kan inzetten;
- Op tactisch niveau (divisie, vestigingsniveau) in de vorm van bijvoorbeeld richtlijnen of operationele doelen;
- Op operationeel of uitvoerend niveau (implementatie), over de concrete aanpak en inrichting van ‘de werkgeversbenadering’.

Verder wordt in de tekst aangegeven hoe de diverse concepten zijn verwerkt in de vragenlijst voor de interviews met bedrijfsadviseurs en werkcoaches.

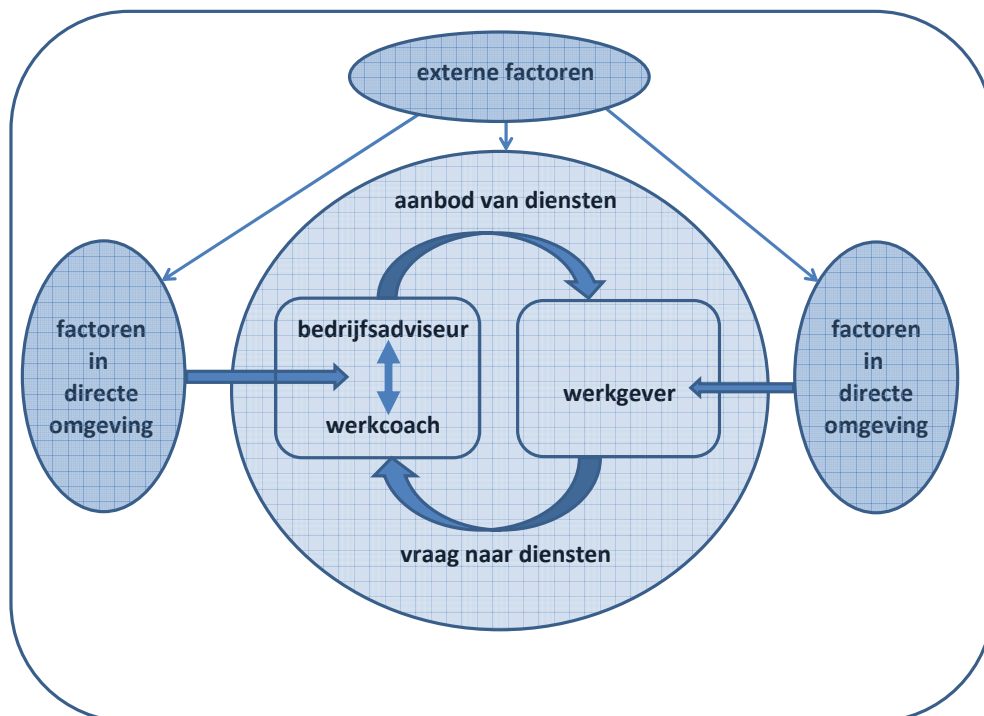
### **B2.2 RELATIE MET WERKGEVER STAAT CENTRAAL**

In het onderzoek staat de directe interactie tussen UWV en werkgevers centraal. De (regionale) bedrijfsadviseur en werkcoaches die in verband met vacaturewerving, bemiddeling, e.d. eveneens regelmatig contact hebben met werkgevers zijn degenen die in belangrijke mate de contacten met werkgevers onderhouden. Het relatiebeheer (accountmanagement) is daarom een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bedrijfsadviseurs en werkcoaches.

De rol van andere *factoren in de directe omgeving* en de *externe factoren* zijn in het onderzoek in eerste instantie beschouwd als mogelijke belemmeringen of knelpunten – en daarop aansluitend verbeterpunten - in het bereiken van een optimale dienstverlening door de bedrijfsadviseur/werkcoaches. Deze samenhang is in onderstaande figuur geïllustreerd.

De positie van de landelijke bedrijfsadviseurs verschilt enigszins van de regionale. De landelijk opererende bedrijfsadviseurs onderhouden voornamelijk contacten met werkgeversorganisaties en landelijk opererende grote bedrijven. De aard van het relatiebeheer en de daaraan verbonden activiteiten zijn daardoor meer strategisch en tactisch en minder operationeel dan van de regionale bedrijfsadviseur en de werkcoaches.

*Figuur B2.1 Onderzoekskader: relatie regionale bedrijfsadviseur – werkgever centraal in brede context*



### **B2.3 EXTERNE FACTOREN**

Bij de externe factoren, of de brede context, gaat het om de situatie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de positie en rol van UWV daarin, mede in relatie tot andere relevante actoren.

Figuur B2.2 geeft een overzicht van de karakteristieken van de arbeidsmarkt die het meest relevant zijn vanuit de optiek van het onderzoek. Uiteindelijk gaat het om de mate waarin UWV bijdraagt aan vermindering van de knelpunten op de arbeidsmarkt.

In het kader van het onderzoek gaat het vooral om de positie van ouderen (45-plus) en dan in het bijzonder vanuit dynamisch perspectief: zij hebben een relatief kleine kans om weer aan het werk te komen, nadat zij eenmaal hun baan zijn kwijtgeraakt. Deze positie kan worden verklaard door (een combinatie) van vraag en aanbodfactoren.

Vanuit de werkgeversbenadering is van belang hoe de bedrijfsadviseurs en werkcoaches de positie van ouderen meenemen in hun werkgeversbenadering. In algemene zin kan vanuit de in figuur B2.2 genoemde elementen het volgende worden benoemd:

- **Kenmerken aanbod.** De wijze waarop ‘de oudere werkzoekende’ wordt gepresenteerd aan de werkgever. Daarbij kan er verschil zijn in de wijze waarop de oudere in algemene zin bij de werkgever wordt gepresenteerd en in specifieke gevallen (bij bemiddeling bijvoorbeeld);

- **Kenmerken vraag.** De wijze waarop in de benadering van werkgevers rekening wordt gehouden met kenmerken van de werkgever (branche, omvang, e.d.), kenmerken van het personeelsbestand (vergrijsd of niet), functiestructuur (voor ouderen geschikt type werk), kenmerken van het HR beleid en ongunstige percepties van ouderen.
- **Positie van en dynamiek in aanbod.** De wijze waarop in gesprekken met werkgever gebruik wordt gemaakt van positieverschillen tussen ouderen (45-55 jaar; 55-plus). Worden ouderen die bij andere werkgevers met ontslag worden bedreigd of recent zijn ontslagen bijvoorbeeld op een andere manier gepresenteerd dan degenen die al enige tijd uit het arbeidsproces zijn?
- **Positie van werkenden en dynamiek in vraag.** De wijze waarop in de gesprekken met werkgevers geïnformeerd wordt naar verwachte veranderingen in het personeelsbestand (hoog verloop bijvoorbeeld en achtergronden daarvan), eventuele uitbreidingsplannen, maar ook sterke en minder sterke kanten van de bestaande aanpak van werving en selectie door de werkgever. De mate waarin deze informatie wordt benut voor het herkennen van kansen voor ouderen.
- **Discrepanties.** De wijze waarop in de gesprekken met werkgevers wordt ingegaan op eventuele kwalitatieve tekorten van het zittend personeel en de mogelijkheden van scholing, herplaatsing en aantrekken nieuw (ouder) personeel om deze tekorten op te vangen.

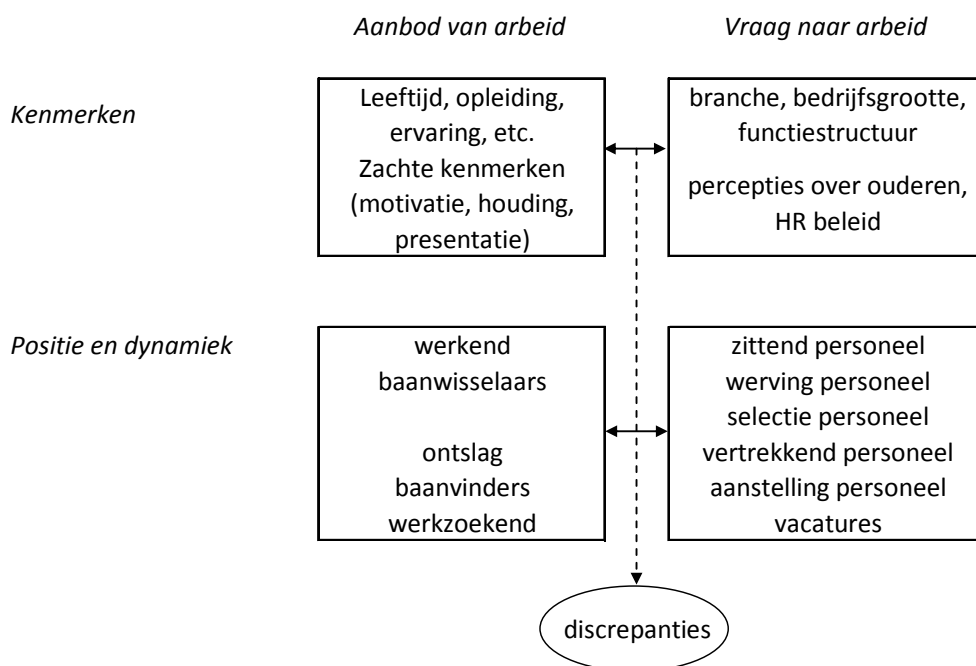
Ook voor deze elementen geldt dat de positie van landelijke bedrijfsadviseurs enigszins afwijkt. Het gaat voor deze bedrijfsadviseurs niet zozeer om de situatie in individuele bedrijven, maar om structurele kenmerken en situaties van specifieke branches (bijvoorbeeld voor wat betreft leeftijdsstructuur van het personeelsbestand, specifieke CAO afspraken, personeelsverloop, e.d.).

De externe factoren komen op de volgende punten terug in de vragenlijst:

- Als inhoudelijk element in de (succesvolle) werkgeversbenadering, bijvoorbeeld in de argumentatie richting werkgevers (vitaliteit ouderen) of in het herkennen van kansen;
- Als mogelijke belemmerende factor voor een succesvolle benadering, bijvoorbeeld het HR-beleid, of het beslissingsproces rond aanname bij werkgevers;
- Als verbeterpunt, als het bijvoorbeeld gaat om het versterken van het aanbod, of de inzet en vormgeving van instrumenten (scholing).

Externe factoren als belemmering zijn meestal expliciet in de vragenlijst benoemd. Voor zover het gaat om externe factoren als element in de werkgeversbenadering, of als verbeterpunten komen enkele onderwerpen expliciet terug, maar is dit in de meeste gevallen in de vragenlijst hoofdzakelijk impliciet gelaten, door een open vraagstelling. Om een goed beeld te krijgen van hoe bedrijfsadviseurs en werkcoaches hun ‘werkgeversbenadering’ zien, is niet sturend gevraagd. Wel zijn enkele specifieke punten rond de percepties van werkgevers (vermeende kloof tussen loon en productiviteit, risico’s, e.d.) expliciet aan de orde gesteld.

Figuur B2.2 Relevante karakteristieken van de arbeidsmarkt



## B2.4 FACTOREN IN DE DIRECTE OMGEVING VAN DE BEDRIJFSADVISEUR EN WERKCOACH

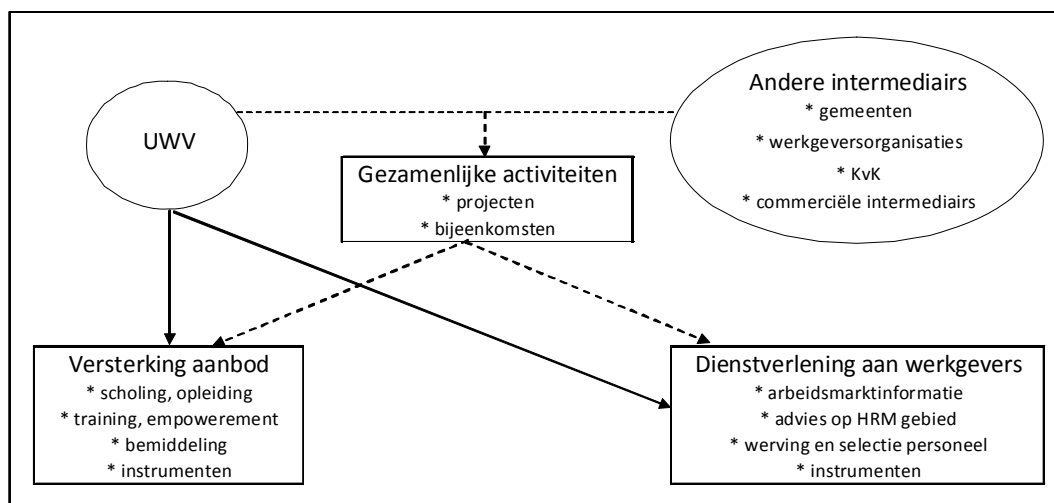
### B2.4.1 DIENSTVERLENING UWV<sup>19</sup>

Via dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers probeert UWV een bijdrage te leveren aan de vermindering van discrepanties, waaronder versterking van de positie van ouderen. Een deel van deze dienstverlening is direct, een deel indirect in samenwerking met andere relevante partijen (intermediairs) op de arbeidsmarkt. In figuur B2.3 is dit schematisch weergegeven. Bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn betrokken bij de directe en de indirecte dienstverlening. Zoals het schema aangeeft gaat het bij de directe dienstverlening om:

- Het verstrekken van arbeidsmarktinformatie;
- Advisering over personeelsvraagstukken;
- Ondersteuning van de werving en selectie van werkgevers;
- De toepassing van instrumenten.

<sup>19</sup> Deze paragraaf weerspiegelt de dienstverlening aan werkgevers zoals deze tot in 2011 is vormgegeven en georganiseerd. M.i.v. 2012 krijgt de werkgeversdienstverlening door UWV een andere opzet en wordt anders georganiseerd. Onder meer wordt de dienstverlening georganiseerd vanuit de (nieuwe) werkgeversservicepunten en zal deze zich meer richten op specifieke werkgevers waar kansen liggen voor de klantgroepen van UWV met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Figuur B2.3 Directe en indirecte dienstverlening door UWV



In het onderzoek is vastgesteld op welke wijze de bedrijfsadviseurs en werkcoaches de verschillende onderdelen van de directe dienstverlening inzetten en gebruiken in de contacten met werkgevers, in het bijzonder voor ouderen. Het gaat bijvoorbeeld om de verhouding waarin informerende en adviserende diensten, concrete bemiddelingsactiviteiten en specifieke instrumenten (premiëvrijstelling, e.d.) worden ingezet.

Bij de indirecte dienstverlening gaat het om ondersteunende en netwerkactiviteiten, maar ook om afstemming met de inspanningen van andere organisaties op het terrein van de arbeidsmarkt. De genoemde organisaties (gemeenten, KvK, regionale werkgeversorganisaties en commerciële organisaties) verlenen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid eveneens diensten op het terrein van de arbeidsmarkt en onderhouden in dat kader contacten met werkgevers.

In het onderzoek is nagegaan op welke wijze bedrijfsadviseurs en werkcoaches in hun werk te maken hebben met deze indirecte dienstverlening en/of hoe deze wordt benut ter versterking van de eigen dienstverlening. Of afstemming van activiteiten plaats vindt en hoe netwerken worden benut zijn in dat kader belangrijke vragen. Concreet gaat het bijvoorbeeld om afstemming rond de benadering van werkgevers, het benutten van bestaande netwerk(bijeenkomst)en gezamenlijke organisatie van bijeenkomsten van werkgevers, en de uitvoering van specifieke projecten (voor specifieke branches, voor specifieke doelgroepen, e.d.).

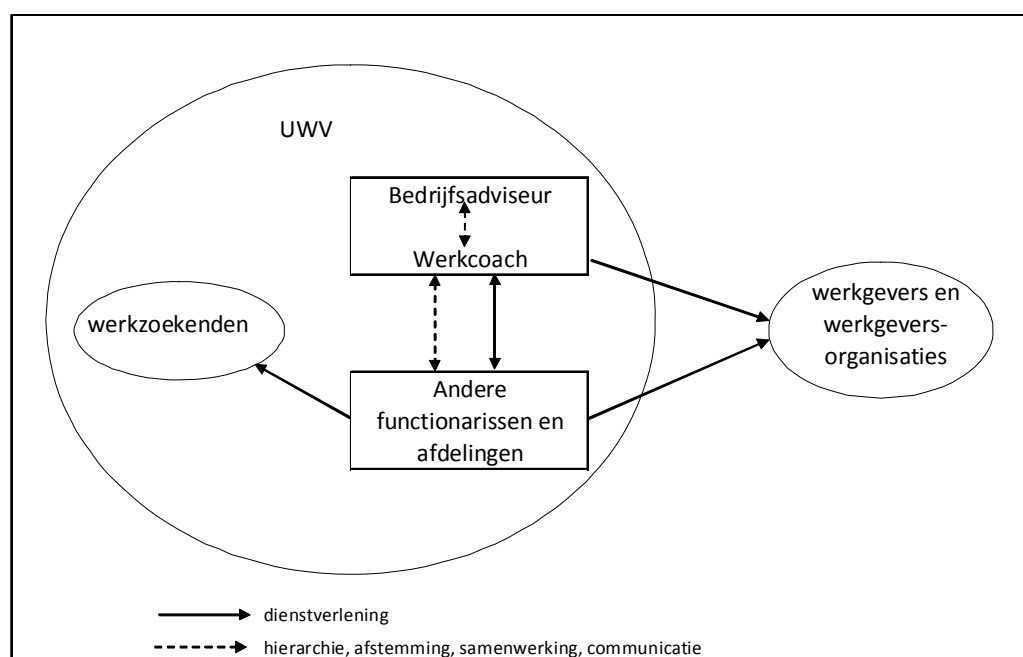
Op dit aspect is de positie van de landelijke bedrijfsadviseurs in grote lijnen vergelijkbaar met die van de regionale bedrijfsadviseurs.



## B2.4.2 RELATIE BEDRIJFSADVISEUR EN WERKCOACH MET ANDERE ONDERDELEN VAN UWV<sup>20</sup>

De bedrijfsadviseurs en werkcoaches vormen belangrijke schakels in de externe dienstverlening van UWV. Nagegaan is op welke wijze andere functionarissen en onderdelen van UWV bijdragen aan de dienstverlening van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Vastgesteld is of en hoe in onderlinge samenwerking wordt bijgedragen aan de (externe) dienstverlening en – uiteindelijk – de resultaten van UWV. Figuur B2.4 illustreert dat de bedrijfsadviseurs en werkcoaches primair een taak hebben in de directe dienstverlening aan de werkgevers en dat dit gebeurt in samenwerking, overleg en afstemming met andere onderdelen van de organisatie. Het gaat daarbij om afstemming voor wat betreft concrete activiteiten en verantwoordelijkheden.

*Figuur B2.4 Positie bedrijfsadviseur in UWV*



Conceptueel gaat het bij de interne samenwerking en afstemming om drie elementen:

- De momenten waarop en situaties waarin voor een adequate dienstverlening een beroep wordt gedaan op andere onderdelen of functionarissen van UWV;
- Op welke wijze bedrijfsadviseurs en werkcoaches samenwerken met werkcoaches die verantwoordelijk zijn voor de begeleiding en coaching van individuele werkzoekenden (in het bijzonder ouderen);

<sup>20</sup> Deze paragraaf weerspiegelt de dienstverlening aan werkgevers zoals deze tot in 2011 is georganiseerd.

- De onderdelen waarop van de onderlinge samenwerking binnen UWV kan worden verbeterd om de dienstverlening aan werkgevers (en het resultaat van UWV) te verbeteren.

Een beroep op andere onderdelen van UWV is bijvoorbeeld nodig voor specifieke vragen van individuele werkgevers (rond ontslag of arbeidswetgeving bijvoorbeeld) en bij individuele bemiddeling, maar is vaak nodig bij de toepassing van instrumenten en de organisatie van specifieke bijeenkomsten of projecten.

Bijzondere activiteiten zijn in dit verband de afspraken die landelijke bedrijfsadviseurs maken en die op regionaal niveau verder moeten worden uitgewerkt.

## **B2.5 WERKGEVERSBENADERING**

De dienstverlening van bedrijfsadviseurs en werkcoaches aan de werkgevers staat centraal (werkgeversbenadering). In de voorbereidende fase van het onderzoek is bevestigd dat het begrip werkgeversbenadering een containerbegrip is, en vanuit verschillende invalshoeken moet worden benaderd. Het gaat daarbij vooral om zaken die in het kader van marktwerking en relatiebeheer van belang zijn, zoals:

- de gevolgde werkwijze (standaard of maatwerk; vaste contactpersoon, frequentie en aard van de contacten, e.d.);
- de geleverde diensten (advies, informatie, vacaturewerving, toepassing maatregelen, e.d.);
- de verschillende fasen in het dienstverleningsproces (bijvoorbeeld vacaturemelding, matching, selectie kandidaten, nazorg);
- het type werkgever (omvang, sector, kennis van CAO, eventuele kenmerken van HR beleid en het besluitvormingsproces bij de werkgever), maar bijvoorbeeld ook of de werkgever tot het vaste bestand hoort, of incidenteel van diensten van UWV (en bedrijfsadviseur of werkcoach) gebruik maakt, of (vrijwel) nooit;
- de aard van de vraag van de werkgever (advies, informatie, verzoek om oplossing van knelpunten in de werving of personeelstekorten, e.d.)
- kenmerken van de bedrijfsadviseur en werkcoach zelf (kennis, vaardigheden, ervaring, etc.)
- gebruik van ondersteunend materiaal (arbeidsmarktinformatie, folders, brochures, PR, e.d.).

In het onderzoek zijn de betekenis van de verschillende invalshoeken of elementen van een werkgeversbenadering nader in kaart gebracht. In de voorbereidende fase is gebleken dat alle elementen van belang zijn. In de tweede fase is – via gesprekken met bedrijfsadviseurs en werkcoaches – een integraal beeld ontstaan van de kenmerken van de werkgeversbenadering – en de variatie daarin.

Daarbij is zo goed mogelijk specifiek vastgesteld in hoeverre er van een generieke werkgeversbenadering sprake is en in hoeverre de aanpak wordt aangepast voor het bevorderen van de positie van ouderen (werkzoekend, werkend, door ontslag bedreigd).

Daarbij is gefocust op de mate waarin bedrijfsadviseurs en werkcoaches in hun contacten met de werkgevers aandacht schenken aan de positie van ouderen en op welke wijze. Het gaat hierbij onder meer om (zie ook paragraaf B2.3):

- De wijze waarop de oudere werkzoekende wordt gepresenteerd;
- Hoe ingespeeld wordt op en omgegaan met bezwaren van werkgevers tegen ouderen (productiviteit, loonkosten, risico op ziekteverzuim, e.d.);
- Hoe mogelijkheden voor ouderen worden herkend en benut. En de kenmerken van de werkgever/bedrijven die hierbij van belang zijn (branche, omvang, HR beleid, ervaring met ouderen, e.d.)?
- Hoe bestaande landelijke en regionale afspraken worden benut voor ouderen;
- Hoe bestaande instrumenten (premiëvrijstelling, e.d.) worden benut voor het aannemen van oudere werkzoekenden?
- In hoeverre bestaande wet- en regelgeving de plaatsing van ouderen belemmeren.

Vanzelfsprekend komen de genoemde factoren vooral terug in de onderdelen van de vragenlijst die ingaan op de werkgeversbenadering en elementen van succesvolle benaderingen. Zoals eerder aangegeven, was het de bedoeling van de vragenlijst om niet te sturend op te treden voor wat betreft de inhoud van de werkgeversbenadering.

## **B2.6 SUCCESVOLLE BENADERING**

In de context van het onderzoek is een succesvolle werkgeversbenadering gekoppeld aan een toename van het aantal oudere werklozen dat weer aan het werk wordt geholpen of aan het werk blijft.

Het bereiken van dit doel is afhankelijk van een groot aantal factoren. Een groot deel ervan ligt buiten de beïnvloedingssfeer van de bedrijfsadviseur en UWV (externe factoren), zoals de kenmerken van vacatures, de kenmerken van werkgevers en cliënten, wet- en regelgeving en de situatie op de (regionale) arbeidsmarkt. Deze zijn een gegeven en voor deze factoren is vooral van belang vast te stellen hoe de bedrijfsadviseurs (en andere UWV medewerkers) daarmee omgaan in de dienstverlening.

Daarnaast zijn er factoren die niet zozeer door de bedrijfsadviseurs, maar wel door UWV kunnen worden beïnvloed, zoals de taakverdeling binnen de eigen organisatie (in het bijzonder tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches) en de regionale institutionele setting rond (arbeidsmarkt) beleid en uitvoering, zoals de taakverdeling tussen UWV, gemeenten, werkgeversservicepunt, private bemiddelaars en re-integratiebedrijven. Ook maatregelen in de sfeer van subsidiëring en andere financiële prikkels en scholing en de toepassing van bestaande instrumenten behoren tot de beïnvloedbare factoren.

Het kader waarbinnen de bedrijfsadviseur en werkcoach moeten opereren geeft hen mogelijkheden om via de invulling van de dienstverlening aan werkgevers de positie van ouderen te beïnvloeden. Daar spelen de hiervoor genoemde elementen van werkgeversbenadering een rol. Naast aspecten die te maken hebben met werkwijze, processen, type diensten gaat het hier vooral om de vraag hoe de bedrijfsadviseurs en werkcoaches het aannemen en wervingsbeleid van de werkgever trachten om te buigen. Ook hoe daarbij gebruik gemaakt wordt van kennis van de externe factoren is van belang,

evenals het gebruik van (regionale) afspraken met werkgeversorganisaties en CAO afspraken.

Wanneer de bedrijfsadviseur of werkcoach het beleid van werkgevers daadwerkelijk kan beïnvloeden levert dit een indicatie van het succes van de gevolgde werkgeversbenadering. Of en zo ja, welke werkgeversbenadering(en) effectief of succesvol is (zijn), is in het onderzoek echter niet objectief te meten. Het aantal succesvol geplaatste oudere werkzoekenden is bijvoorbeeld niet gemeten. Bij de vaststelling of een werkgeversbenadering succesvol is, is daarom in eerste instantie afgegaan op wat de bedrijfsadviseurs en werkcoaches zelf succesvol vinden (subjectieve beoordeling) en op de eigen overtuiging of verwachting dat de gehanteerde benadering(en) inderdaad succesvol is (zijn). Niet uitgesloten kan worden dat deze beoordeling in een bredere context onjuist blijkt te zijn.

In de interviews is daarom nadrukkelijk vastgesteld wat de bedrijfsadviseur of werkcoach onder een succesvolle werkgeversbenadering verstaat (op grond van welke criteria) en in welke mate hij of zij de benaderingen die hij zelf hanteert succesvol vindt. Nagegaan is of zij dit koppelen aan het aantal geplaatste oudere werklozen, aan de duurzaamheid van de plaatsing van oudere werklozen, een goede relatie met een werkgever of bijvoorbeeld aan een tevreden werkgever. Verder is hen gevraagd of de mate van succes te staven met cijfers of voorbeelden uit de eigen praktijk. Om niet te sturen is echter een open vraagstelling gehanteerd. Wel is in het interview ingegaan op de vraag wat de adviseur en werkcoach als resultaat van hun handelen zien, wanneer zij niet expliciet inhoudelijke elementen noemen.

### ***Factoren die van invloed zijn op succes***

Succes is niet alleen afhankelijk van de inspanningen van de bedrijfsadviseurs en werkcoaches. Daarom is via de vragenlijst ook nagegaan welke factoren in de directe omgeving (UWV) en in de brede context (werkzoekenden, werkgevers, andere externe partijen) naar de mening van de bedrijfsadviseur bijdragen aan het succes, of juist als knelpunt of belemmering werken. De bedrijfsadviseurs en werkcoaches hebben vanuit hun ervaringen concrete suggesties gedaan voor verbeteringen in beleid of organisatie van UWV.



## BIJLAGE 3 DE ARBEIDSMARKTPOSITIE VAN OUDEREN

### B3.1 KORTE SCHETS POSITIE OUDEREN

Hieronder geven we via enkele statistieken een korte schets van de positie van ouderen op de arbeidsmarkt en de ontwikkelingen daarin. Daarbij besteden we veel aandacht aan de oudere werkzoekenden. We beginnen echter met een tijdreeks van de netto participatie van verschillende leeftijdsgroepen. Met netto participatie wordt uitgedrukt welk aandeel van een bepaalde (leeftijds)groep werkt. Opvallend is namelijk de sterke stijging hiervan bij oudere leeftijdsgroepen, zowel bij mannen als vrouwen. Bij de 60-plussers is dit een trend die vooral na 2001 heeft plaatsgevonden. Bij de 55-plussers dateert deze trend al van iets langer terug. De versoering van allerlei regelingen en uitkeringsregimes zal hierbij een rol hebben gespeeld. Overigens is nog altijd een duidelijke minderheid van de 60-65 jarigen (mannen 41 procent, vrouwen 19 procent) werkzaam. Ook de participatiegraad van de 55-60 jarigen is nog altijd lager dan die van de leeftijdsgroepen daaronder.

Tabel B3.1 Netto arbeidsparticipatie mannen

	40-45 jaar	45-50 jaar	50-55 jaar	55-60 jaar	60-65 jaar	Totaal (15-65 jaar)
1992	89.3	88.1	79.8	58.3	19.8	63.6
1993	88.9	87.7	79.5	57.3	17.5	62.8
1994	88.9	87.6	80.5	55.2	18.8	62.1
1995	89.6	87.9	81.3	57.5	17.5	62.8
1996	88.9	87.5	82.0	57.6	17.9	63.4
1997	90.2	88.8	83.6	59.1	18.5	64.3
1998	91.3	89.1	85.7	63.2	19.2	65.7
1999	91.7	88.9	86.3	64.9	21.0	66.2
2000	91.4	90.3	85.0	66.8	23.9	66.6
2001 voor revisie	92.0	90.0	86.2	70.4	21.7	66.5
2001 na revisie	92.6	89.8	85.6	66.2	20.2	66.3
2002	92.2	89.6	85.7	70.0	23.7	65.9
2003	89.6	89.1	85.3	70.3	26.5	64.6
2004	89.6	88.4	84.7	71.5	26.2	63.8
2005	89.7	89	86.0	71.7	27.2	63.6
2006	90.4	89.3	86.5	71.8	29.2	63.9
2007	91.3	90.1	86.9	76.9	34.0	65.0
2008	92.8	90.9	88.3	79.6	39.6	65.8
2009	91.4	90.4	88.5	80.4	41.4	64.6

Bron: CBS Statline

Tabel B3.2 Netto arbeidsparticipatie vrouwen

	40-45 jaar	45-50 jaar	50-55 jaar	55-60 jaar	60-65 jaar	Totaal (15-65 jaar)
1992	46.7	41.1	30.7	17.7	3.7	34.4
1993	48	43.9	31.7	17.8	4.0	34.9
1994	47.8	44.2	32.2	20.3	4.6	34.9
1995	50.4	46.8	36.8	20.3	5.1	36.0
1996	51.6	47.1	36.1	21.6	5.1	36.8
1997	54.3	51.2	39.0	23.9	4.7	38.6
1998	56.9	52.7	42.7	23.8	5.6	40.1
1999	59.2	56.4	43.2	27.1	6.0	41.6
2000	61.9	57.5	47.2	30.5	7.3	42.7
2001 voor revisie	64.4	60.8	48.8	31.0	7.7	43.7
2001 na revisie	62.2	57.2	45.2	29.7	7.2	42.5
2002	64.4	60.8	48.6	32.5	7.7	43.4
2003	64.0	63.8	50.3	32.5	9.5	43.5
2004	64.3	63.4	53.4	35.0	10.9	43.5
2005	64.8	64.1	55.3	36.6	11.0	43.8
2006	67.2	66.0	57.1	39.5	12.3	45.0
2007	70.4	68.7	60.2	43.6	14.3	46.7
2008	72.5	71.1	62.8	46.9	16.7	48.1
2009	73.9	71.2	64.2	49.9	18.7	48.4

Bron: CBS Statline

Dat de netto participatiegraad onder ouderen lager ligt, is niet toe te schrijven aan een hoge werkloosheid. Het werkloosheidspercentage voor de groep 45 tot 65 jarigen ligt relatief laag (tabel B3.3).

Tabel B3.3 Werkloosheidspercentage per geslacht en leeftijdsgroep (2009)

	Mannen	Vrouwen	Mannen en vrouwen
15 tot 25 jaar	11.6	10.4	11.0
25 tot 44 jaar	3.8	4.4	4.1
45 tot 65 jaar	3.4	4.6	3.9
15 tot 65 jaar	4.5	5.2	4.8

Bron: CBS, Statline

Dat wil niet zeggen dat er zich op dit punt geen problemen voordoen. Als ouderen werkloos worden, is er namelijk wel een risico dat dit voor langere tijd is (tabel B3.4). Van de oudere werklozen in 2008 was 44 procent langer dan 24 maanden werkloos, terwijl dit voor de jongere werklozen een veel lager aandeel betreft.

Tabel B3.4 Verdeling werkloosheidsduur (2008)

	0-6 maanden	6-12 maanden	12-24 maanden	Langer dan 24 maanden	Totaal
15 tot 25 jaar	73	12	9	6	100
25 tot 44 jaar	47	18	14	23	100
45 tot 65 jaar	26	15	16	44	100

Bron: Statline

Dat ouderen weer moeilijk aan de slag komen, als ze eenmaal werkloos zijn, blijkt ook uit vacatureonderzoek (tabel B3.5). Slechts 2 procent van de aangenomen personen bij vacatures is 55 jaar of ouder, terwijl hun aandeel in de NWW 22 procent is. Voor 40-54 jarigen zijn deze percentages respectievelijk 16 procent (aandeel bij aangenomen personen bij vacatures) en 22 procent (aandeel in NWW).

Tabel B3.5 Vergelijking aangenomen personen en niet werkende werkzoekenden (2009)

	Aandeel van aangenomen personen	Aandeel in NWW
Jonger dan 25 jaar	36	8
25 tot 40 jaar	46	31
40 tot 55 jaar	16	39
55 en ouder	2	22
Totaal	100	100

Bron: CWI, Vacatures in Nederland 2009

## B3.2 ROL KENMERKEN OUDEREN

Dat leeftijd op zich een grote belemmering vormt voor herintrede wordt bevestigd in een onderzoek naar de voorspellers van werkhervatting. In een kennismemo van UWV (Havinga en van Brakel, 2008) worden hiervan enkele voorlopige uitkomsten gegeven (tabel B3.6). Bij de 45-plussers noemt maar liefst 94 procent leeftijd als belemmering. Opvallend is dat onder de 35 tot 45-jarigen dit ook al door bijna 80 procent wordt genoemd.



Tabel B3.6 *Belemmeringen bij het krijgen van werk naar leeftijdsklasse*

	35 tot 45 jaar	45 tot 54 jaar	55 tot 65 jaar	Totaal
Leeftijd	79	94	94	90
Lichamelijke gezondheidsproblemen	32	36	36	35
Verkeerde opleiding	52	51	41	47
Te weinig of niet de juiste werkervaring	59	54	35	47
Buitenlandse afkomst	15	10	5	9
Problemen met de Nederlandse taal	13	10	5	9
Aantal uren dat u kunt en wilt werken	43	31	30	34
Gebrek aan (betaalbare) kinderopvang	23	5	0	8

Bron: *Havinga en van Brakel (2008)*

In dit onderzoek wordt veel aandacht besteed aan zogenaamde ‘zachte’ factoren. Hierbij gaat het om factoren die minder hard meetbaar zijn, in tegenstelling tot ‘harde’ factoren als opleiding, geslacht en leeftijd, maar die wel een belangrijke rol kunnen spelen voor werkhervatting. Het gaat dan om factoren als zelfvertrouwen, motivatie, gezondheid en financiële noodzaak. Uit de beschrijving van het onderzoek in het kennismemo blijkt dat oudere langdurig werkzoekenden meer zelfvertrouwen hebben dan jongere langdurig werklozen. De sociale druk vanuit de omgeving om een baan te vinden is bij jongeren hoger. Ook de financiële druk is bij ouderen kleiner. *Havinga en van Brakel (2008)* leggen hierbij een koppeling met motivatie. Het blijkt namelijk dat onder de langdurig werklozen 55-plussers slechts 20 procent een hoge werkzoekintentie heeft. Bij de cliënten onder de 55 jaar is dit twee keer zo hoog. Vraag blijft wel of dit ook niet sterk wordt beïnvloed door leeftijd als belemmering bij solliciteren. In dezelfde notitie wordt geconstateerd dat er geen relatie is tussen het aantal geschreven sollicitatiebrieven en de mate waarin ze uitgenodigd worden. Ook het aantal baanzoekuren heeft nauwelijks effect. Inspanningen, althans in deze vorm, lijken weinig effect te hebben. Het lijkt daarom van het grootste belang om aandacht te besteden aan de werkgeverskant.

### **B3.3 ROL WERKGEVERS**

Het onderzoek van *Van Dalen e.a. (2007)* laat zien dat werkgevers bij schaarste zich zelden richten op oudere werknemers. Uitbesteden van werk, inschakelen van uitzendbureaus en verbreden van inzetbaarheid van medewerkers worden regelmatig genoemd. Werving van ouderen, of stimuleren dat ouderen langer doorwerken wordt zelden genoemd. Werving van vrouwen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten en allochtonen wordt vaker als maatregel genoemd.

De verhouding tussen loon/arbeidskosten en productiviteit zal een belangrijke rol spelen in het gedrag van werkgevers. Omdat de beloning nog steeds mede door senioriteit wordt bepaald, is de beloning van ouderen relatief hoog. De vraag is dan of de productiviteit op oudere leeftijd voldoende hoog blijft om ouderen een goede concurrentiepositie te geven

ten opzichte van jongeren. Eerder onderzoek suggereert een patroon waarbij de productiviteit op een gegeven moment vrij sterk daalt, terwijl de beloning veel minder sterk daalt of redelijk op peil blijft (voor een overzicht zie bijvoorbeeld Skirrbekk, 2003). Maar recent onderzoek, waarin gekoppelde data over werkgevers en werknemers worden gebruikt (bijvoorbeeld Göbel en Zwick (2009), Lallemand en Rycx (2009) en Van Ours (2009)) laat slechts een beperkte daling van de productiviteit zien.

Bij het aannemen van ouderen zal de werkgever niet alleen afgaan op de productiviteit op dat moment, maar ook op de verwachte ontwikkeling hierin. Hogere gezondheidsrisico's kunnen er daarom toe leiden dat ouderen niet aangenomen worden. Deze factor en ook de beperkte tijd die ouderen nog te gaan hebben in hun arbeidsleven verminderen het verwachte rendement van scholing voor de werkgever en verminderen de kans dat deze scholing aanbiedt. Groot en Maassen van den Brink (1997) hebben er echter op gewezen dat de lagere mobiliteit van oudere werknemers in elk geval ten dele hiervoor compensatie biedt.

Productiviteit als zodanig is vaak moeilijk meetbaar en heeft meestal verschillende dimensies. In de studies die de relatie tussen leeftijd en productiviteit trachten vast te stellen, gebeurt dit veelal door de koppeling van een gemiddelde toegevoegde waarde van verschillende bedrijven te verbinden met de leeftijdssamenstelling hiervan. Een individuele werkgever zal echter veelal af moeten gaan op eigen percepties bij de inschatting van de productiviteit van verschillende leeftijdsgroepen. Deze percepties over de productiviteit bevestigen de spanning die bestaat tussen productiviteit en beloning bij oudere werknemers. Uit Van Dalen, Ederveen en Henkens (2008) komt op basis van een enquête onder werkgevers naar voren dat zij wel toenemende arbeidskosten verwachten door de stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel, maar geen stijging van de productiviteit. Voorts verwacht meer dan de helft een stijging van het ziekteverzuim. In eerdere OSA-vraagpanels geeft ongeveer 20 procent of meer van de bedrijven aan dat het ongewenst is dat werknemers na hun zestigste blijven doorwerken. De beelden die werkgevers hebben over de productiviteit van ouderen blijkt van grote invloed op de werving van deze groep (Van dalen e.a., 2008).

Uit ouder onderzoek komt naar voren dat ouderen op sommige punten gemiddeld genomen slechter presteren (bijvoorbeeld 'werken onder tijdsdruk', 'zwaar lichamelijk werk') maar op andere punten (bijvoorbeeld 'leidinggeven', 'onderhandelen', 'omgang met collega's') juist beter (Gelderblom en de Koning, 1992a). Dit komt ook terug in een studie van Van Dalen, Henkens en Schippers (2008). In dit onderzoek scoren ouderen in de perceptie van werkgevers hoog op betrouwbaarheid, betrokkenheid bij het werk, nauwkeurigheid, sociale vaardigheden en klantgerichtheid. De score is juist laag bij creativiteit, flexibiliteit, opleidingsbereidheid, fysieke belastbaarheid en de toepassing van nieuwe technologieën. Werkgevers blijken juist het belang van deze laatste groep werkaspecten hoog aan te slaan, terwijl oudere werknemers juist het belang hoog acht van de eerste groep aspecten (Van Dalen, Henkens en Schippers, 2007).

Deze veelkleurigheid aan werkaspecten en het wisselende gewicht hiervan maakt het bij veel functies lastig om te bepalen wat 'de' productiviteit is. Dit is nog lastiger bij het aannemen van nieuw personeel. Hoe moeilijker een objectieve bepaling is, des te groter de kans dat simpele beslissingsregels, navolging en discriminatie een rol gaan spelen. Soms wordt ook als overweging gegeven dat een oudere niet in een jonger team past (dat dit de werksfeer en de productiviteit negatief beïnvloedt) of dat er problemen kunnen ontstaan als een jonger iemand leiding geeft aan een ouder iemand. Het is de vraag of deze beeldvorming voor de bestaande groep al niet erg generaliserend is, maar dit geldt te

meer voor nieuwe cohorten ouderen. Dit geldt zeker als bij nieuwe cohorten vanaf jongere leeftijd meer aan onderhoud wordt gedaan. De afname van de toepassing van allerlei ‘onderhoudsinstrumenten’, zoals scholing, maar ook mobiliteit en de toepassing van functioneringsgesprekken, met de leeftijd laat echter zien, dat hier nog veel te winnen valt. In een onderzoek onder werkgevers over de aanname van ouderen (De Koning e.a., 2003), blijkt bij de vraag naar suggesties voor beleid in die richting, dat men grotendeels in termen van kostenreductie denkt, bijvoorbeeld via minder vrije dagen, lagere premies en het verminderen van financiële risico’s voor bijvoorbeeld ziekte. Instrumenten en faciliteiten die meer gericht zijn op productiviteitsverhoging worden veel minder genoemd. Een recente studie van Siegert e.a. (2009) bevestigt het belang dat werkgevers hechten aan risicovermindering gezien de hoge waardering van instrumenten als proefplaatsingen, de mogelijkheid om een werknemer in de eerste twee jaar te ontslaan, en geen doorbetaling van loon in geval van ziekte in de eerste twee jaar.

### **B3.4 MAATREGELEN**

Hiermee komen we op maatregelen en instrumenten. In eerste instantie richten we ons daarbij op maatregelen in het re-integratiebeleid. In een meta-analyse van effecten van maatregelen in het kader van actief arbeidsmarkt beleid concludeert Kluve (2006) dat loonkostensubsidies en ‘bemiddeling en sancties’ relatief gunstige instrumenten zijn. Bovendien komt uit de meta-analyse naar voren dat in zijn algemeenheid bij de toepassing van instrumenten de effecten bij jongeren lager zijn. Met dit laatste is in lijn dat in een andere overzichtstudie (De Koning e.a., 2005) scholing een effectief instrument blijkt te zijn bij re-integratie van oudere werklozen, maar dat dit niet het geval is voor jongere werklozen (De Koning e.a., 2005). Actief arbeidsmarktbeleid kan voor ouderen dus een additionele rol vervullen en het ligt meer voor de hand om daarbij aandacht te besteden aan ouderen dan jongeren. Overigens wordt in al dit soort overzichten benadrukt dat de uitkomsten sterk variëren en mede afhankelijk zijn van de wijze van uitvoering.

## BIJLAGE 4 ENKELE SPECIFIEKE ONDERWERPEN

### *Kenmerken van een succesvolle benadering (algemeen) – spontane antwoorden*

Tabel B4.1 bevat een overzicht van de antwoorden die de respondenten hebben gegeven op een open vraag die is gesteld tijdens het maken van de afspraak voor het interview.

Volgens zowel bedrijfsadviseurs als de werkcoaches behoren tot de belangrijkste aspecten van een succesvolle werkgeversbenadering in het algemeen: het inleven in de situatie van de werkgever, weten wat er speelt in de branche, geven van een goede uitleg over de producten en diensten van UWV, goed relatiebeheer, afspraken nakomen, professioneel handelen en het opbouwen van een goede relatie met werkgevers.

*Tabel B4.1 De belangrijkste elementen van een goede en succesvolle werkgeversbenadering (spontane antwoorden op een open vraag)*

Goed luisteren naar de vraag die werkgever heeft en/of meedenken met de klant (inleven) of "klantgericht denken"	24
Goede uitleg geven over de producten van het UWV (weten wat UWV kan bieden) - kennis en informatieoverdracht	20
Altijd afspraken en beloftes nakomen	15
Een goede relatie opbouwen met de werkgever (lange termijn) (vertrouwen)	13
Goed en/of intensief relatiebeheer	12
Weten wat er speelt in de branche en/of bedrijf (voorbereiding).	12
Professioneel benaderen (heldere communicatie - open –eerlijk), representatief zijn	9
Netwerken en/of communiceren	8
Werkgevers direct benaderen (ondernemend, actief)	5
Vaste contactpersoon	4
Inzicht in bestand en diensten	4
Enthousiasme en/of overtuigingskracht	4
Persoonlijk contact	4
Resultaatgericht werken (moet uiteindelijk plaatsingen opleveren)	3
Goede kandidaten aanleveren - goede dienst leveren	3
Snelle dienstverlening	3
Bereikbaar zijn	3
Anders	3
Instrumenten inzetten ter overtuiging	2
Creatief zijn	2
Kennis van de kandidaten	2
Goede match maken	2
Kennis van de regionale arbeidsmarkt	1
Tijdmanagement	1

*Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.*

De verschillen tussen bedrijfsadviseurs en werkcoaches zijn beperkt, maar elementen als een 'actieve benadering', 'enthousiasme en overtuigingskracht', 'klantenbestand werkzoekenden kennen' en 'een goede match maken' worden vrijwel uitsluitend genoemd door de werkcoaches. Hieruit blijkt dat de functie-inhoud van werkcoaches toch een andere is dan die van de meeste bedrijfsadviseurs.

### ***Tijdsbesteding***

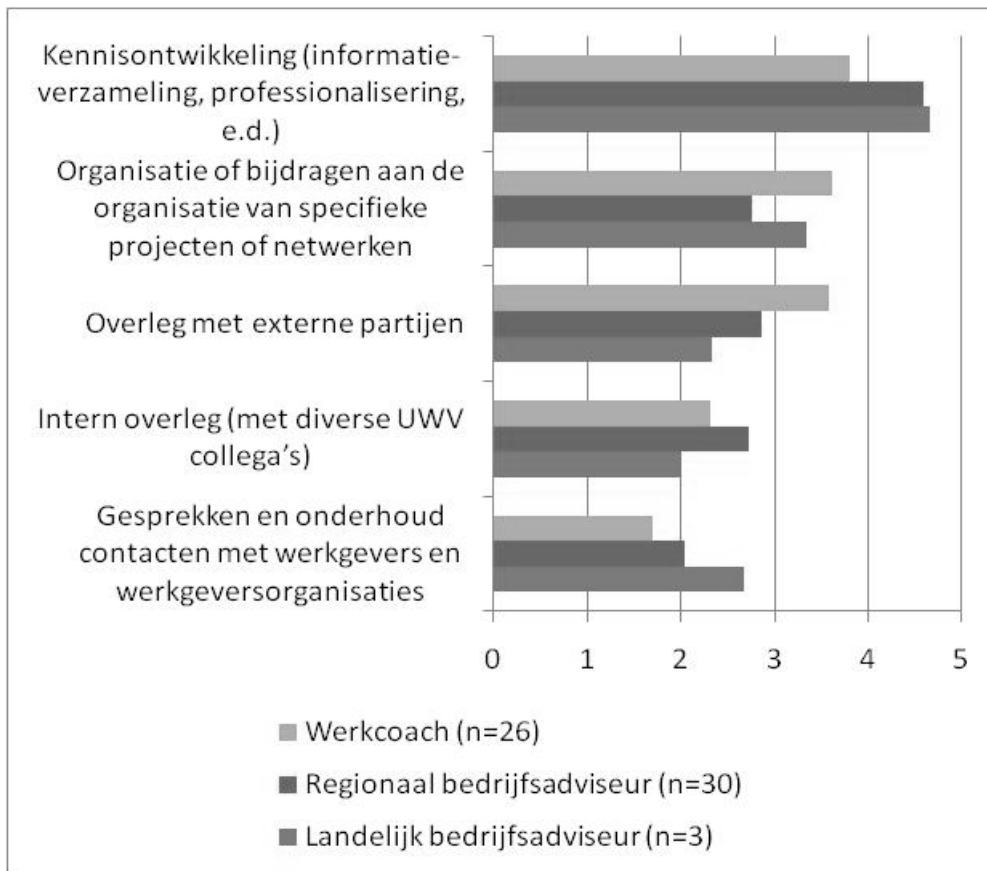
In de hoofdtekst is opgemerkt dat bedrijfsadviseurs en werkcoaches zich in de praktijk niet volledig kunnen richten op het benaderen van werkgevers en het onderhouden van face-to-face contacten (wat zij allemaal wel een erg relevant element van een/hun werkgeversbenadering vinden), omdat een groot deel van hen ook andere activiteiten in hun takenpakket heeft. We hebben de bedrijfsadviseurs en werkcoaches daarom gevraagd aan te geven welke prioriteit vijf verschillende activiteiten hebben, afgaande op de tijd die ze hieraan besteden.

Regionale bedrijfsadviseurs en werkcoaches besteden weliswaar gemiddeld de meeste tijd aan contacten met werkgevers en werkgeversorganisaties (hoogste prioriteit, dus laagste cijfer, zie figuur B4.1), maar zij besteden gemiddeld ook veel tijd aan intern overleg. Werkcoaches besteden beduidend minder tijd aan overleg met externe partijen en projecten dan de bedrijfsadviseurs.

Zowel bedrijfsadviseurs als werkcoaches besteden de minste tijd aan kennisontwikkeling. Diverse respondenten geven aan dat het op peil houden van kennis iets is dat je uit hoofde van de functie zelf moet doen. Toch zijn ook tekorten in de eigen competenties gezien op het terrein van bijvoorbeeld kennis van de arbeidsmarkt, arbeidsrecht en UWV producten en – diensten (vooral instrumentarium). Er is dus kennelijk een kennistekort en er is weinig tijd om deze aan te vullen omdat er veel tijd nodig is voor intern overleg.

De landelijke bedrijfsadviseurs besteden iets meer tijd aan intern en extern overleg dan de beide andere functies. Dit brengt hun functie ook met zich mee. Het gaat zowel om bijdragen aan convenanten en andere landelijke afspraken, maar tevens om het overdragen van en stimuleren van de uitwerking van deze afspraken op regionaal niveau.

*Figuur B4.1 Gemiddelde prioriteit in de werkzaamheden op basis van tijdsbesteding (a)*



(a) Hoe hoger de prioriteit, hoe lager de score.

Bron: SEOR, interviews onder bedrijfsadviseurs en werkcoaches UWV, februari- april 2011.