



rijksuniversiteit
groningen

faculteit gedrags- en
maatschappijwetenschappen



werken aan perspectief

Personeelstekorten en onbenut arbeidspotentieel: het belang van samenwerking op de hedendaagse arbeidsmarkt

*Een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen UWV
Werkbedrijf Groningen en haar samenwerkingspartners*

Masterscriptie

Naam:	Ruben de Gries
Studentnummer:	S3780341
Interne begeleider:	Dr. Z. Lippényi
Referent:	Dr. R.J.J. Wielers
Faculteit:	Gedrags- en maatschappijwetenschappen
Opleiding:	Sociologie
Masterroute:	Sociologie van Arbeidsrelaties en Levensloop
Inleverdatum:	10-03-2023

Samenvatting

De ontstane krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat steeds meer werkgevers problemen ondervinden met het vervullen van vacatures, met langdurig openstaande vacatures tot gevolg. Cijfers van het UWV en het CBS wijzen uit dat zo'n 30% van het onbenut arbeidspotentieel ingeschreven staat als werkzoekende bij het UWV. Toch blijken werkgevers terughoudend te zijn in zowel het gebruik van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf als in het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (UWV, 2022; Sapulete & Verkennis, 2018). Dit roept vragen op met betrekking tot de bereidheid van werkgevers om samen te werken met UWV Werkbedrijf. Om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op de bereidheid van werkgevers om samen te werken met UWV Werkbedrijf en om mensen met een afstand op de arbeidsmarkt in dienst te nemen, interview ik 8 adviseurs werkgeversdienstverlening werkzaam bij UWV Werkbedrijf Groningen en 12 samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen.

Uit de resultaten blijkt dat het ervaren van problemen in de personeelsvoorziening, maatschappelijke verantwoordelijkheid en bedrijfseconomische voordelen belangrijk waren in de beslissing om contact te leggen met UWV Werkbedrijf. Opvallend is dat een aantal samenwerkingspartners voorafgaand in de veronderstelling waren dat het in dienst nemen van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf gepaard gaat met hoge kosten in termen van tijd en geld, maar uiteindelijk geen reden vormde om geen gebruik te maken van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat door te investeren in kennis en vaardigheden met betrekking tot het in dienst nemen van kwetsbare doelgroepen een bijdrage levert aan het opvangen van aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast vinden een aantal samenwerkingspartners het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijker dan de eventuele investeringen in het realiseren van een aangepaste werkplek. Een andere bevinding

is dat de samenwerkingspartners voorafgaand aan het contact met UWV Werkbedrijf naar eigen zeggen onvoldoende op de hoogte waren van de dienstverlening die UWV Werkbedrijf kan bieden aan werkgevers, anders dan het aanleveren van potentiële kandidaten. Daarom beveel ik aan om meer te investeren in het creëren van inzicht in de werkzaamheden van de werkgeversdienstverlening, wat naar verwachting ertoe zal leiden dat meer werkgevers overwegen om contact te leggen met UWV Werkbedrijf wanneer zij problemen ervaren met het vinden van geschikt personeel.

Daarnaast beveel ik aan om in het contact met werkgevers expliciet aandacht te besteden aan het verstrekken van informatie over succesvol gebleken methodieken/dienstverlening. Hierbij wordt een werkgever aan de hand van een concreet voorbeeld, bijvoorbeeld *jobcarving*, geïnformeerd over de mogelijkheden en faciliteiten die UWV Werkbedrijf heeft om samen met de werkgever een aangepaste werkplek te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Naar verwachting verhoogt dit de kennis en informatie onder werkgevers over wat ervoor nodig is om kwetsbare doelgroepen duurzaam in dienst te nemen. Dit is van belang, aangezien dit onderzoek reden biedt om aan te nemen dat dit de bereidheid van werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen verhoogt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Introductiehoofdstuk.....	6
1.1 <i>Inleiding, aanleiding & probleemstelling</i>	6
1.2 <i>Relevantie voor beleid en maatschappij, sociologische relevantie en wetenschappelijke relevantie</i> ..	8
1.2.1 Relevantie voor beleid en maatschappij.....	8
1.2.2 Sociologische relevantie.....	9
1.2.3 Wetenschappelijke relevantie.....	10
2. Achtergrondinformatie	12
2.1 <i>Ontstaan en taken UWV Werkbedrijf</i>	12
2.2 <i>Inspanningen bij moeilijk vervulbare vacatures: een duiding van de cijfers</i>	15
3. Theoretisch kader	18
3.1 <i>Arbeidsbemiddelingsbureaus op een veranderende arbeidsmarkt</i>	18
3.2 <i>De transactiekostentheorie</i>	21
3.3 <i>De resource-dependency theory</i>	23
3.4 <i>Theoretische verklaring: samenwerken met UWV Werkbedrijf</i>	25
3.4.1 Stap 1: Externe uitvoering werving en selectie	25
3.4.2 Stap 2: Samenwerking als strategie om personeelstekort te overbruggen	27
3.5 <i>Mogelijke verklaring: geen gebruik arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf</i>	28
4. Methodehoofdstuk.....	30
4.1 <i>Kwalitatieve onderzoeksopzet</i>	30
4.1.1 Onderzoekspopulaties en werving participanten.....	30
4.1.2 Methode van dataverzameling: semigestructureerd interview	35
4.1.3 Methode van dataverwerking en analysemethode	36
4.2 <i>Betrouwbaarheid van het onderzoek</i>	38
4.3 <i>Ethische integriteit</i>	39
5. Resultatenhoofdstuk.....	41
5.1 <i>Motieven voor het ontstaan van contact tussen een organisatie en UWV Werkbedrijf</i>	41
5.1.1 Motief 1: ervaren problemen met het werven van nieuw personeel	41
5.1.2 Motief 2: Maatschappelijke betrokkenheid.....	47
5.1.3 Motief 3: Competitieve/bedrijfseconomische voordelen	50
5.2 <i>De ontwikkeling van contact naar een samenwerkingsrelatie</i>	52
5.2.1 Mechanisme 1: Hoge frequentie van contact	52
5.2.2 Mechanisme 2: Bewustwording gemeenschappelijke belang.....	55
5.2.3 Mechanisme 3: Het ontstaan van een vertrouwensband	57
5.3 <i>Samenwerkingsrelaties in de praktijk</i>	59
5.3.1 Samenwerkingstype 1: Plaatsing werkzoekenden uit klantenbestand van het UWV Werkbedrijf	61
5.3.2 Samenwerkingstype 2: Bespreken en evalueren gebruik wervingsmethodes.....	67
5.4 <i>Inzicht in de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf</i>	70
5.4.1 Bepaalde informatie over werkgeversdienstverlening voorafgaand aan samenwerkingsrelatie	71
5.4.2 Meer inzicht in dienstverlening gedurende samenwerkingsrelatie	73
5.5 <i>Voordelen/meerwaarde samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf</i>	74
5.5.1 Voordeel/meerwaarde 1: Positieve invloed op imago van de organisatie	74
5.5.2 Voordeel/meerwaarde 2: Afwezigheid contractuele afspraken	75

5.6	<i>Nadelen/belemmeringen samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf</i>	77
5.6.1	Nadeel/belemmering 1: Begeleiding van werkzoekenden uit klantenbestand UWV Werkbedrijf is tijdsintensief.....	77
5.6.2	Belemmering 2: Concurrerende werkzaamheden	79
6.	Conclusies, theoretische implicaties en beleidsaanbevelingen	81
6.1	<i>Conclusie</i>	81
6.2	<i>Theoretische implicaties</i>	83
6.3	<i>Discussie</i>	85
6.4	<i>Beleidsimplicaties</i>	87
6.4.1	Investeren in naamsbekendheid werkgeversdienstverlening	87
6.4.2	Aandacht voor het delen van succesverhalen.....	89
7.	Literatuurlijst	91
	Bijlage 1: Codeboek samenwerkingspartners UWV Werkbedrijf Groningen	99
	Bijlage 2: Codeboek Adviseurs werkgeversdienstverlening UWV Werkbedrijf	112
	Bijlage 3: Interviewschema samenwerkingspartner UWV Werkbedrijf	117
	Bijlage 4: Interviewschema adviseur werkgeversdienstverlening	122

1. Introductiehoofdstuk

1.1 Inleiding, aanleiding & probleemstelling

“Arbeidsmarkt in vierde kwartaal 2021 nog krapper” en “Opnieuw record openstaande vacatures”, twee koppen uit een artikel geschreven door het Centraal Bureau voor de Statistiek (2022). De spanning op de arbeidsmarkt is sinds het derde kwartaal van 2020 sterk toegenomen. Waar er in het derde kwartaal van 2020 tegenover 528.000 werklozen 216.800 openstaande vacatures stonden, stonden er zo’n 2 jaar later tegenover 327.000 werklozen 466.800 openstaande vacatures (CBS, 2022). De groei van het aantal openstaande vacatures heeft voor een groot aantal werkzoekenden geleid tot kansen op de arbeidsmarkt. Wanneer werkgevers staan te springen om personeel zullen mensen die onvrijwillig aan de kant staan sneller een baan vinden, betere arbeidsvoorwaarden kunnen bedingen en mensen met weinig werkervaring zullen minder snel worden afgewezen (De Beer, 2015; Treur, 2021).

Daarentegen leidt de ontstane krapte op de arbeidsmarkt voor een groot deel van de werkgevers tot problemen met het vervullen van vacatures, voornamelijk doordat er onvoldoende sollicitanten waren om een vacature te vervullen en doordat de vaardigheden, kennis of werkervaring van sollicitanten niet passend waren voor de vacature. Onderzoek wijst uit dat werkgevers met langdurig openstaande vacatures er vaak voor kiezen om de sluitingstijd van de vacature te verlengen of om het werk structureel anders te verdelen onder de huidige werknemers (UWV, 2022).

Daarnaast blijkt dat de helft van de werkgevers gebruik maakt van de arbeidsbemiddelingsdiensten van een uitzendbureau of headhunter om het tekort aan personeel op te vangen. Opvallend is dat een stuk minder werkgevers UWV Werkbedrijf inschakelen bij moeilijk vervulbare vacatures. Ondanks dat de bemiddeling tussen vraag en aanbod van arbeid en het ondersteunen van werkgevers met personeelsvraagstukken behoren

tot de kerntaken van UWV Werkbedrijf, geeft slechts 15% van de werkgevers aan gebruik te maken van deze publieke arbeidsbemiddelingsdiensten (UWV, 2022).

Als onderdeel van het UWV is de divisie Werkbedrijf primair verantwoordelijk voor de re-integratie van werkzoekenden richting de arbeidsmarkt. Bij het uitvoeren van deze taken ziet UWV Werkbedrijf een belangrijke rol weggelegd voor samenwerking met werkgevers en scholingsinstanties die bereid zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen of de benodigde scholing aan te bieden (UWV, z.d.). Deze samenwerkingsrelaties worden aangeduid met de term Strategisch Partnerschap: een samenwerkingsverband op lange termijn waarbij de adviseurs werkgeversdienstverlening zich enerzijds opstellen als gesprekspartner richting organisaties over (toekomstige) personeelsvraagstukken en bemiddelen in het aanleveren van kandidaten voor vacatures. Anderzijds wordt van werkgevers verwacht dat zij een bijdrage leveren aan de uitstroom van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf en bijdragen aan het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt.

Echter is er van gelijke kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de praktijk vaak geen sprake. Zo blijkt uit onderzoek dat mensen die extra begeleiding nodig hebben vaak moeite hebben met het vinden van een baan doordat het creëren van een passende arbeidsplaats als belemmering wordt gezien door werkgevers, een werkloosheidsverleden gepaard gaat met sociale stigma's en mensen met een migratieachtergrond te maken krijgen met vooroordelen (Sapulete & Verkennis, 2018; Krug, Drasch & Jungbauer-Gans, 2019; Bogaers, van Laar & Zanoni, 2018).

Vanuit de primaire verantwoordelijkheid van UWV Werkbedrijf voor de re-integratie van werkzoekenden op de arbeidsmarkt acht de organisatie het belang van samenwerking daarom groot. Aan de andere kant roept het relatief kleine aantal werkgevers dat UWV Werkbedrijf inschakelt bij moeilijk vervulbare vacatures vragen op met betrekking tot de bereidheid om

samen te werken met UWV Werkbedrijf. Daarom wordt er in deze scriptie onderzoek gedaan naar de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf Groningen en haar samenwerkingspartners. Ten eerste zal er worden onderzocht vanuit welke motivatie en met welk doel organisaties besluiten om contact te leggen met UWV Werkbedrijf. Vervolgens wordt er inzicht geboden in het ontstaan van een samenwerkingsrelatie en de manier waarop deze samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk. Tot slot wordt er gekeken naar de mate waarin werkgevers op de hoogte zijn van de beschikbare dienstverlening van UWV Werkbedrijf en welke voor- en nadelen werkgevers ervaren van een samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf. De volgende onderzoeksvraag staat hierbij centraal:

Hoe komen de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf Groningen en haar samenwerkingspartners tot stand en hoe komen deze tot uiting in de praktijk?

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te bieden in factoren die van invloed zijn op de bereidheid van werkgevers om samen te werken met UWV Werkbedrijf en om mensen met een afstand op de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden neem ik semigestructureerde interviews af met adviseurs werkgeversdienstverlening werkzaam bij UWV Werkbedrijf Groningen en met verschillende samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen.

1.2 Relevantie voor beleid en maatschappij, sociologische relevantie en wetenschappelijke relevantie

1.2.1 Relevantie voor beleid en maatschappij

Op 7 maart 1950 heeft Nederland het ILO-verdrag 88 (International Labour Organisation) ondertekend. Hiermee heeft Nederland zichzelf verplicht diensten voor arbeidsvoorzieningen te organiseren waarbij werkzoekenden worden bijgestaan bij het vinden van passend werk en werkgevers worden bijgestaan bij het vinden van geschikte werknemers (Hagen, 2019). Het UWV draagt de wettelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taken omtrent het

verzorgen van arbeidsvoorzieningen en de uitvoering van de sociale verzekeringswetten, welke zijn vastgelegd in de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI). Naast het bieden van inkomensbescherming is een van de hoofdfuncties van het socialezekerheidsstelsel het bevorderen van arbeidsparticipatie (Hirsch-Ballin, Jaspers, Knottnerus & Vinke, 2021). Werk stelt mensen in staat om zelfstandig een inkomen te verdienen, talenten te ontwikkelen en sociale netwerken op te bouwen (van Echtelt, 2020; Vogels, 2016). Aan de andere kant blijkt dat het hebben van geen passend werk negatieve gevolgen kan hebben voor het welzijn van mensen, bijvoorbeeld door een groter risico op depressieve gevoelens, een lagere zelfwaarde en een lagere levenstevredenheid in vergelijking tot mensen met een baan (VanBelle, Boonen & de Witte, 2014). Vanuit beleidsmatig en maatschappelijk oogpunt is het daarom relevant om onderzoek te doen naar de manier waarop UWV Werkbedrijf invulling geeft aan de wettelijke taken met betrekking tot het verzorgen van arbeidsvoorzieningen en in welke mate het lukt om door middel van samenwerking met andere organisaties mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam te plaatsen bij werkgevers.

1.2.2 Sociologische relevantie

In organisatiesociologisch onderzoek naar samenwerking wordt gesteld dat het ontstaan van samenwerkingsrelaties sterk wordt beïnvloed door externe impulsen uit de omgeving en de mate waarin andere organisaties beschikken over hulpbronnen die van belang zijn voor een organisatie om voort te kunnen bestaan (Mijs, 1989).

Waar enerzijds personeel momenteel in vrijwel alle sectoren schaars is en werkgevers in toenemende mate problemen ervaren met het vinden van personeel, blijkt anderzijds uit cijfers van het UWV en het CBS dat zo'n 30% van het onbenut arbeidspotentieel¹ als werkzoekende

¹ Het onbenut arbeidspotentieel volgens de definitie van het CBS: geen betaald werk maar wel gezocht en direct beschikbaar (werklozen), geen betaald werk, niet gezocht maar wel beschikbaar (semi-werklozen), deeltijdwerkers die meer uren willen werken en daartoe ook beschikbaar zijn (onbenutte deeltijdwerkers).

staat ingeschreven bij het UWV. Het klantenbestand van UWV Werkbedrijf bestaat uit mensen met WW-, WIA-, WAO/WAZ- of Wajong-uitkering en een deel van deze werkzoekenden ervaart problemen om zelfstandig een baan te vinden of om duurzaam aan het werk te blijven (de Looze, Kranenburg & Wilschut, 2022). Door bijvoorbeeld geestelijke of lichamelijke beperkingen, taal- of leerachterstanden is een deel van deze werkzoekenden daarom gebaat bij extra begeleiding op de werkvloer of aanpassingen aan de werkplaats om goed te kunnen functioneren.

Echter blijkt uit onderzoek dat er in de praktijk vaak onvoldoende passende werkplekken worden gerealiseerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Sadiraj, Hoff & Versantvoort, 2018; Ruitenbeek et al., 2018). Werkgevers denken vaak onvoldoende tijd te hebben om extra begeleiding te bieden, weten niet hoe zij om moeten gaan met kwetsbare doelgroepen of beschikken over onvoldoende kennis en vaardigheden om een aangepaste werkplaats te creëren (Moens, 2019).

Vanuit organisatiesociologisch oogpunt is het daarom relevant om onderzoek te doen naar de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf Groningen en haar samenwerkingspartners, omdat het zowel inzicht biedt in de manier waarop er door middel van samenwerking wordt getracht om ondersteuning te bieden aan werkgevers die problemen ervaren in de personeelsvoorziening, als een bijdrage levert aan de kennis over het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt.

1.2.3 Wetenschappelijke relevantie

De afgelopen decennia zijn organisaties die bemiddelen tussen de vraag en het aanbod van arbeid steeds vaker het onderwerp van wetenschappelijk onderzoek (Benner, 2003; Dobbins & Plows, 2016; Autor, 2008). Globalisering, technologische ontwikkelingen en conjuncturele schommelingen hebben de afgelopen decennia geleid tot grote vraagstukken met betrekking tot het organiseren van werk en de inzet van personeel (Benner, 2003). Op deze veranderende

arbeidsmarkt hebben werkgevers steeds vaker moeite om geschikte arbeidskrachten te vinden en tegelijkertijd lijkt het aanbod van arbeid onder invloed van vergrijzing af te nemen. Onder invloed van deze ontwikkelingen richten steeds meer werkenden, werkzoekenden en werkgevers zich tot organisaties die actief zijn in het bemiddelen tussen de vraag en het aanbod van arbeid (Autor, 2008; Dobbins & Plows, 2016). Verschillende wetenschappelijke onderzoeken stellen dat het inschakelen van een arbeidsbemiddelingsbureau voordelig kan zijn voor een organisatie doordat er toegang wordt verkregen tot een *pool* van arbeidskrachten, tot informatie over de arbeidsmarkt en doordat dergelijke organisaties zelfstandig op zoek gaan naar geschikte kandidaten voor een vacature (Arends & Groot, 2014; Heyma & de Graaf-Zeijl, 2009; Dobbins & Plows, 2016).

Echter zijn de huidige wetenschappelijke onderzoeken naar arbeidsbemiddeling vaak gericht op arbeidsbemiddelingsorganisaties uit de private sector. Over publieke arbeidsbemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of over factoren die van invloed zijn op de bereidheid van werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, is een stuk minder bekend. Uit de studies die zijn gedaan op dit gebied blijkt dat krapte op de arbeidsmarkt, positieve ervaringen met kwetsbare doelgroepen en positieve verhalen uit de omgeving van invloed zijn op de intentie van werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen (Van Horssen et al., 2010; Wissink et al., 2012; Ingold & Stuart, 2015). Met dit onderzoek kan er een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke kennis op dit gebied. Ten eerste biedt dit onderzoek inzicht in de bemiddeling tussen werkgevers en mensen uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf in de praktijk. Daarnaast is het onderzoek een aanvulling op de bestaande kennis doordat er inzicht wordt geboden in factoren die voor de samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen van invloed waren op het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2. Achtergrondinformatie

Dit hoofdstuk bevat informatie over de context waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd.

In paragraaf 2.1 wordt het ontstaan van UWV Werkbedrijf en de taken van het Werkbedrijf als divisie van het UWV uiteengezet. Vervolgens wordt er in paragraaf 2.2 inzicht geboden in het percentage werkgevers dat in het Landelijk Werkgeversonderzoek 2021 heeft aangegeven het UWV in te schakelen bij moeilijk vervulbare vacatures (UWV, 2022).

2.1 Ontstaan en taken UWV Werkbedrijf

In hoofdstuk 5, artikel 30 van de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen is het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) als zelfstandig bestuursorgaan belast met de wettelijke taken omtrent de uitvoering van de werknemersverzekeringen² in Nederland (Hagen, 2019). De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is verplicht om eens per 5 jaar een evaluatie uit te laten voeren van de Wet SUWI en in de afgelopen decennia zijn er verschillende evaluaties uitgevoerd. Uit de evaluatie die werd uitgevoerd in 2006 werd geconcludeerd dat de afzonderlijke organisaties in de SUWI-keten (het Centrum voor Werk en Inkomen, het UWV en gemeenten) onvoldoende in staat waren om de dienstverlening richting uitkeringsgerechtigden, werkzoekenden en werkgevers op een efficiënte wijze uit te voeren. Op basis van deze evaluatie werd de wet in 2009 gewijzigd. De memorie van toelichting³ bij het wetsvoorstel wijst uit dat het doel van de wetswijziging was om dienstverlening in de keten werk en inkomen te verbeteren door een nauwere samenwerking tussen het CWI, het UWV en gemeenten te realiseren. Deze wetswijziging heeft tot de re-integratie van de dienstverlening van het CWI en het UWV geleid. Per 1 januari 2009 is het CWI, destijds verantwoordelijk voor de inschrijving van werkzoekenden,

² Onder de werknemersverzekeringen vallen: de Werkloosheidswet (WW), de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) en de Ziektewet (ZW).

³ (Memorie van Toelichting, TK 2007-2008, 31514, nr. 3).

uitkeringsaanvragen, vacaturebemiddeling en advies over personeelszaken aan werkgevers, gefuseerd met het UWV (Algemene Rekenkamer, 2017). Hiermee werd de verantwoordelijkheid van het UWV uitgebreid met de inschrijving van werkzoekenden, uitkeringsaanvragen, de bemiddeling tussen werkzoekenden en werkgevers en de informatievoorziening voor werkgevers. Om deze toegenomen verantwoordelijkheid uit te voeren werd het Werkbedrijf als divisie van het UWV opgericht (Algemene Rekenkamer, 2017; Sax & Donker-van Heel, 2015).

Een tweede wijziging van de Wet SUWI vond plaats in 2012. De aanleiding voor deze wijziging was de in het regeerakkoord van 2011 uitgesproken wens om te bezuinigen, zodat er met minder middelen een vergelijkbaar niveau van dienstverlening kon worden bereikt (Witkamp, Engelen, Boer & Trommel, 2015). Het aantal UWV-vestigingen werd teruggebracht van 98 tot 30, met als aangevoerde argumentatie dat werkgevers bij het zoeken naar personeel doorgaans geen gebruik maken van lokale arbeidsmarkten maar van regionale arbeidsmarkten (Algemene Rekenkamer, 2017). De taak betreffende publieke arbeidsbemiddeling diende dan ook plaats te vinden op regionaal niveau en vindt sinds 2012 plaats in 35 arbeidsmarktregio's (Algemene Rekenkamer, 2017). Daarmee is de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf sinds 2012 regionaal georganiseerd via Werkgeversservicepunten. Deze Werkgeversservicepunten zijn over het algemeen verantwoordelijk voor de informatievoorziening richting werkgevers, relatiebeheer met werkgevers, het werven van nieuwe werkgevers en vacatures en het verzorgen van een 'match' tussen de vraag vanuit werkgevers en het aanbod van werkzoekenden (Sax & Donker-van Heel, 2015).

De vormen van dienstverlening die UWV Werkbedrijf kan bieden aan werkgevers variëren sterk⁴. Enkele voorbeelden zijn 'proefplaatsing', 'loonkostenvoordeel' en 'jobcarving'.

⁴ Zie voor een uitgebreid overzicht van de taken/mogelijke vormen van Werkgeversdienstverlening: UWV Kennisverslag 2022-3, p.4

Proefplaatsing is een vorm van dienstverlening waarbij een werkzoekende gedurende een periode van 2 maanden met behoud van uitkering aan het werk gaat bij een werkgever. In deze periode hoeft de werkgever geen salaris te betalen, maar het is wel van belang dat de werkgever de intentie heeft uitgesproken om, indien de proefplaatsing geslaagd is, de werkzoekende in dienst te nemen voor een periode van minimaal 6 maanden. Zowel de werkzoekende als de werkgever krijgen gedurende deze periode de kans om in te schatten of het werk passend is en is bedoeld om zowel werkgevers te helpen aan nieuw personeel, als om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam te kunnen plaatsen bij een werkgever. ‘Loonkostenvoordeel’ betreft advies over een financiële tegemoetkoming (subsidie) waar een werkgever mogelijk aanspraak op kan maken wanneer hij/zij mensen in dienst neemt die over het algemeen moeilijk aan het werk komen. Hierbij gaat het voornamelijk over oudere werkzoekenden, werkzoekenden met een arbeidsongeschiktheidsuitkering of werkzoekenden met een beperking (UWV, z.d.-b).

Een laatste voorbeeld betreft ‘jobcarving’. Jobcarving is een methodiek die doorgaans wordt ingezet bij werkgevers die problemen ervaren om personeel te vinden dat passend is voor de vacature. Bij deze vorm van dienstverlening worden bestaande takenpakketten binnen een organisatie geanalyseerd en gereduceerd tot afzonderlijke deeltaken. Deze deeltaken kunnen vervolgens worden uitbesteed aan nieuwe medewerkers. Doorgaans is het doel van deze vorm van dienstverlening om mensen met een arbeidsbeperking deze deeltaken uit te laten voeren, zodat het reguliere personeel meer tijd kan besteden aan kerntaken (Scopetta, Davern & Geyer, 2019).

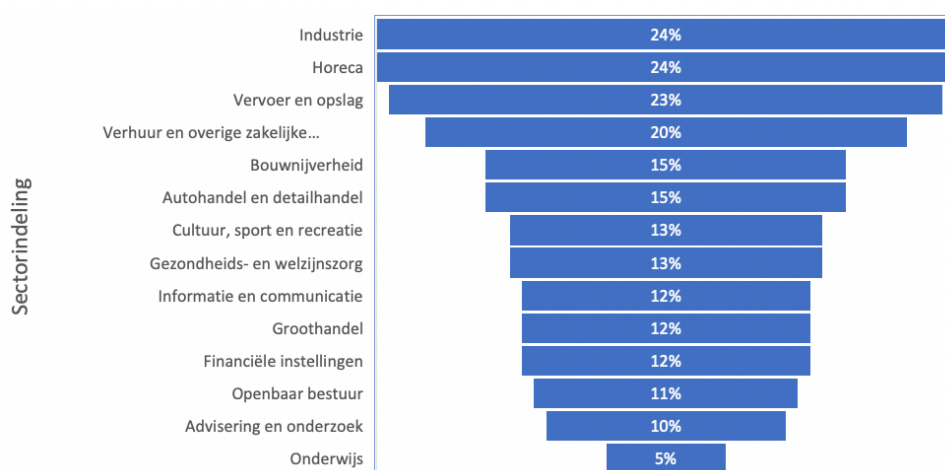
2.2 Inspanningen bij moeilijk vervulbare vacatures: een duiding van de cijfers

Sinds het tweede kwartaal van 2021 wordt iedere arbeidsmarktregio in Nederland, gemeten over alle beroepsgroepen, getypeerd als krap tot zeer krap en sinds het vierde kwartaal van 2021 zijn er landelijk zelfs meer openstaande vacatures dan kortdurend werklozen (CBS, 2022). In het Landelijk Werkgeversonderzoek 2021, uitgevoerd in opdracht van het UWV, is aan ruim 3.000 werkgevers gevraagd of er binnen de organisatie de afgelopen 12 maanden vacatures zijn ontstaan en of deze vacatures volgens de respondent moeilijk vervulbaar waren. Hieruit blijkt dat in vrijwel iedere sector het grootste deel van de openstaande vacatures als moeilijk vervulbaar werd beschouwd. Voornamelijk in de bouw (85%), het openbaar bestuur (78%) en in de industrie (75%) gaven werkgevers aan moeite te hebben met het vervullen van de openstaande vacature. In de sector auto- en detailhandel gaven de minste werkgevers aan moeite te hebben met het vervullen van vacatures (56%).

Daarnaast blijkt dat werkgevers voornamelijk de gebruikte wervingsmethoden aanpassen in de poging om de vacature toch te kunnen vervullen. Zo geeft 77% van de werkgevers aan anders te gaan werven wanneer zij moeite ervaren met het vervullen van vacatures. Daarnaast blijkt dat eveneens 77% procent van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures ervoor kiest om de sluitingstijd van de openstaande vacature te verlengen wanneer zij niet tijdig een geschikte kandidaat kunnen vinden. Een andere inspanning die de helft van de werkgevers levert, is het inschakelen van een uitzendbureau of headhunter om het tekort aan personeel te overbruggen. Wanneer vervolgens wordt gekeken naar het percentage werkgevers dat aangeeft het UWV in te schakelen, blijkt dat dit een van de minst geleverde extra inspanning is. Van de 1365 werkgevers die aangaven problemen te ondervinden met het vervullen van vacatures, gaven 204 werkgevers aan het UWV in te schakelen.

Wel zijn er tussen sectoren verschillen te zien met betrekking tot het aantal werkgevers dat het UWV inschakelt bij moeilijk vervulbare vacatures. Zo is in figuur 1 te zien dat relatief veel werkgevers uit de industriesector (24%), de horecasector (24%) en de vervoerssector (23%) aangeven het UWV in te schakelen. Daarentegen schakelen in de onderwijssector relatief de minste organisaties het UWV in bij moeilijk vervulbare vacatures. Ondanks dat 72% van de onderwijsinstanties aangeeft moeite te hebben met het vervullen van de openstaande vacature, schakelen slechts 4 van de 89 onderwijsinstanties het UWV in bij moeilijk vervulbare vacatures.

Figuur 1: Percentage werkgevers dat aangeeft het UWV in te schakelen bij moeilijke vervulbare vacatures (per sector)⁵

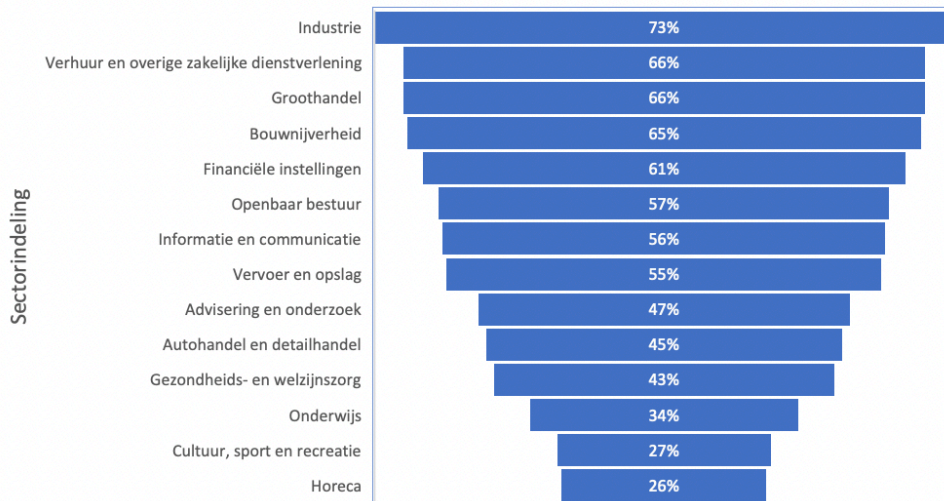


Het percentage werkgevers dat aangeeft een uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter in te schakelen is daarentegen een stuk groter. Waar 204 van de 1365 werkgevers aangeven het UWV in te schakelen, geven 672 werkgevers aan een uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter in te schakelen. Ook hier zijn er op sectorniveau verschillen te zien in het aantal werkgevers dat aangeeft ervoor te kiezen om een uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter in te schakelen. Voornamelijk in de industriesector (73%) wordt deze optie veelvuldig gekozen, gevolgd door de sector verhuur en overige zakelijke dienstverlening (66%), groothandel (66%) en de bouw (65%). Daarentegen wordt

⁵ Bron: Data Landelijk Werkgeversonderzoek UWV 2021 (eigen bewerking)

deze optie het minst gekozen door de werkgevers uit de onderwijssector (34%), de cultuur-, sport- en recreatiesector (26%) en de horecasector (26%).

Figuur 2: Percentage werkgevers dat aangeeft een uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter in te schakelen bij moeilijke vervulbare vacatures (per sector)⁶



Het verschil tussen het aantal werkgevers dat aangeeft een uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter in te schakelen en het aantal werkgevers dat aangeeft het UWV te benaderen is groot, zo blijkt uit de bovenstaande uiteenzetting.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de wetenschappelijke literatuur over verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die ertoe hebben geleid dat de afgelopen decennia steeds meer werkgevers, werkenden en werkzoekenden zich richten tot arbeidsbemiddelingsbureaus. Hierbij wordt ook ingegaan op de verschillen tussen private arbeidsbemiddeling (e.g. uitzendbureaus) en publieke arbeidsbemiddeling (e.g. UWV Werkbedrijf).

⁶ Bron: Data Landelijk Werkgeversonderzoek UWV 2021 (eigen bewerking)

3. Theoretisch kader

3.1 Arbeidsbemiddelingsbureaus op een veranderende arbeidsmarkt

Technologische ontwikkelingen, vergrijzing en conjuncturele schommelingen hebben de afgelopen decennia aanzienlijke invloed gehad op de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de arbeidsmarkt (Benner, 2003). Daarnaast heeft globalisering gezorgd voor een toename in de internationale concurrentie, waardoor het vermogen van organisaties om snel te kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen, het verwerken van nieuwe informatie en het kunnen aanpassen aan veranderingen in de vraag naar goederen en diensten essentieel is geworden om concurrentievoordelen te kunnen behalen (Benner, 2003). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een hogere baanmobiliteit en minder hechte relaties tussen werkgevers en werknemers. Zo is de frequentie van langdurige loopbanen bij eenzelfde werkgever afgenomen en zijn de overgangpercentages tussen het hebben van een baan en een periode van werkloosheid gestegen (Cappelli, 1999). Waar voor geruime tijd het proces van werving en selectie plaatsvond op interne arbeidsmarkten, voortkomend uit het belang van baan- en inkomenszekerheid vanuit het perspectief van de werknemer en het belang van personeelsbinding vanuit het perspectief van de werkgever, is de afgelopen decennia het gebruik van interne arbeidsmarkten sterk afgenomen. Organisaties werven steeds vaker werknemers van buiten de organisatie en maken daarmee gebruik van de externe arbeidsmarkt (Cappelli, 1999). Voor een deel van de werkgevers levert de toegenomen internationale concurrentie en vergrijzing van de beroepsbevolking echter problemen op met betrekking tot het werven van nieuw personeel, waardoor steeds meer werkgevers zich wenden tot externe tussenpersonen die bemiddelen tussen de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt (Kraak, 2015; Benner, 2003).

Deze veranderende arbeidsmarkt heeft ook binnen de wetenschappelijke literatuur geleid tot een toegenomen aandacht voor organisaties die bemiddelen tussen de vraag en aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt (Dobbins & Plows, 2016). *Labour market intermediaries* (LMI's) worden gedefinieerd als organisaties - publiek, privaat, non-profit of op basis van lidmaatschap - die bemiddelen tussen de vraag en aanbod van arbeid (Autor, 2008; Benner, 2003). Dobbins en Plows (2016) stellen dat arbeidsbemiddelingsbureaus ondersteuning kunnen bieden aan werkgevers door middel van matching. Waar individuen met een bepaalde samenstelling van menselijk kapitaal naar werk zoeken enerzijds en werkgevers kampen met openstaande vacatures anderzijds, brengen arbeidsmarkt bemiddelingsbureaus door middel van kennis over de arbeidsmarkt en directe toegang tot een bestand van werkgevers en werkzoekenden de vraag en aanbod van arbeid samen (Dobbins & Plows, 2016).

Voorbeelden hiervan zijn uitzendbureaus of headhunters (*private-sector intermediaries*), welke fungeren als tussenpersonen uit de private sector en actief zijn in het plaatsen van werkzoekenden bij organisaties. Private arbeidsbemiddeling geschiedt via particuliere ondernemingen en richt zich vanuit een winstoogmerk voornamelijk op de bemiddeling van werkenden en werkzoekenden naar tijdelijke of flexibele arbeid (Heyma & de Graaf-Zijl, 2009). Publieke arbeidsbemiddeling geschiedt via door de overheid gefinancierde instituties, handelen niet vanuit een winstoogmerk en zijn belast met de publieke taak omtrent de re-integratie van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Een belangrijk verschil tussen private arbeidsbemiddelingsorganisaties en publieke arbeidsbemiddelingsorganisaties heeft betrekking op de verschillende doelgroepen waarbij bemiddeling plaatsvindt. Onderzoek wijst uit dat de doelgroep van private bemiddelingsbureaus over het algemeen bestaat uit relatief gemakkelijk bemiddelbare werkzoekenden/kandidaten. Dit zijn bijvoorbeeld mensen die op zoek zijn naar werk, maar over onvoldoende kennis en informatie beschikken met betrekking tot beschikbare vacatures

en zich om deze reden inschrijven bij een uitzendbureau. Bemiddeling vindt vervolgens plaats in situaties waarbij het verschil tussen de vraag vanuit een werkgever en de kennis, vaardigheden en competenties in het bezit van de werkzoekende gering is (de Graaf-Zijl, Braak & Folmer, 2010). Uitzendbureaus richten zich daarentegen niet vaak op de bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, aangezien dit vaak tijdsintensiever is dan de bemiddeling van ‘reguliere’ kandidaten, wat ten koste gaat van de winstmarge (de Graaf-Zijl et al., 2010).

De bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt valt over het algemeen onder de verantwoordelijkheid van publieke arbeidsbemiddelingsinstanties. Een kanttekening hierbij is dat een eenduidige definitie van het hebben van een afstand tot de arbeidsmarkt ontbreekt, maar in abstracte termen gaat het om mensen die problemen ervaren om zelfstandig een baan te vinden of om duurzaam aan het werk te blijven. Dit houdt echter niet in dat het volledige klantenbestand van UWV Werkbedrijf een afstand tot de arbeidsmarkt kent. Over het algemeen wordt gesteld dat werkzoekenden met een WIA-, WAO/WAZ- of Wajonguitkering een afstand tot de arbeidsmarkt kennen (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010). Dit zijn mensen die door bijvoorbeeld ziekte of een geestelijke dan wel lichamelijke handicap problemen hebben om te functioneren in een reguliere functie of problemen ondervinden om zelfstandig een passende baan te vinden. Daarnaast kent een selecte groep werkzoekenden uit de populatie werkzoekenden met een WW-uitkering een afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen deze populatie wordt onderscheid gemaakt⁷ tussen zelfredzame klanten met geen of geringe afstand tot de arbeidsmarkt en minder zelfredzame klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Zelfredzame klanten vinden na verloop van tijd zelfstandig een nieuwe baan zonder tussenkomen van arbeidsbemiddelingsdiensten door UWV Werkbedrijf. Onder minder

⁷ Segmentatie van de WW-populatie gebaseerd op de UWV-kwartaalverkenning 2007-II

zelfredzame klanten met een WW-uitkering worden voornamelijk ouderen, laagopgeleiden en mensen met een migratieachtergrond geschaard.

Een ander verschil tussen arbeidsbemiddeling door, in dit geval UWV Werkbedrijf als publieke arbeidsbemiddelaar, en door een uitzendbureau als private arbeidsbemiddelaar, is dat in het laatste geval er niet een arbeidsrelatie ontstaat tussen de werkzoekende en de werkgever, maar tussen de werkzoekende en het uitzendbureau. Dit is bij de bemiddeling door UWV Werkbedrijf niet het geval. Hierbij ontstaat er een arbeidsrelatie tussen de bemiddelde werkzoekende en de werkgever (Heyma & de Graaf-Zijl, 2009).

Waar de bovenstaande uiteenzetting inzicht biedt in de wetenschappelijke literatuur over het functioneren van arbeidsbemiddelingsbureaus en het verschil tussen publieke en private arbeidsbemiddeling, gaat de volgende paragraaf verder in op de transactiekostentheorie en de *resource-dependency theory*. Deze theorieën worden in de wetenschappelijke literatuur veelvuldig gebruikt voor het verklaren van relaties tussen organisaties en bieden de mogelijkheid om een theoretische verklaring te formuleren voor het gebruik van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf door een organisatie.

3.2 De transactiekostentheorie

De transactiekostentheorie stelt dat het aangaan van een marktransactie gepaard gaat met kosten: transactiekosten (Kaufman, 2007). Wanneer een organisatie bijvoorbeeld grondstoffen koopt, diensten afneemt of nieuw personeel aantrekt, vinden transacties plaats en worden er transactiekosten gemaakt. Williamson stelt (1979) dat deze kosten gemaakt worden doordat er sprake is van *bounded rationality* bij mensen, wat inhoudt dat mensen slechts in beperkte mate in staat zijn om alle relevante informatie te vergaren en te verwerken. Daarnaast wordt gesteld dat informatie vaak onvolledig is en dat mensen in beperkte mate in staat zijn om eigendomsrechten af te dwingen of te beschermen. Om deze marktimperfecties te overbruggen bij het maken van een transactie worden transactiekosten gemaakt (Kaufman,

2007). Een deel van deze transactiekosten ontstaan in de voorbereidingsfase van de transactie: *ex-ante*. Volgens Williamson (1979) bestaan deze *ex-ante* transactiekosten uit zoek- en informatiekosten, kosten voor het opstellen van contracten en kosten voor het naleven van contracten. Ook worden er transactiekosten gemaakt na het uitvoeren van de transactie: *ex-post*. Dit zijn kosten voor toezicht en handhaving van de contracten en wijzigings- en onderhandelingskosten (Williamson, 1979; van der Zaal, 1979).

Centraal in de transactiekostentheorie staat de afweging om transacties ofwel door middel van het marktmechanisme te coördineren, ofwel deze binnen de eigen organisatie uit te voeren (Douma, 1988; Rosenbrand, Dirks & Meijaard, 2003). Coördinatie door middel van het marktmechanisme brengt externe transactiekosten met zich mee en transacties zelf uitvoeren brengt interne productie- en coördinatiekosten met zich mee. Volgens de transactiekostentheorie is het voor organisaties efficiënter om transacties uit te besteden wanneer de externe transactiekosten lager zijn dan de interne productie- en coördinatiekosten (Groenewegen, 2009; Douma, 1988).

De hoogte van de externe transactiekosten hangt samen met drie kenmerken van de transactie: onzekerheid, frequentie en specificiteit. Onzekerheid verwijst naar de mate waarin een transactie plaatsvindt in een omgeving die onderhevig is aan veranderingen in bijvoorbeeld vraag en aanbod, technologische ontwikkelingen of andere onvoorziene omstandigheden. Wanneer een transactie plaatsvindt in een omgeving waarin onzekerheid heerst over het gedrag van andere organisaties of waarin prijzen fluctueren, stijgen de kosten om een transactie te coördineren. Zo dient er bijvoorbeeld te worden geïnvesteerd in het opstellen van een gedetailleerd contract of in het verzamelen van uitgebreide informatie over externe partijen (Williamson, 1979). Frequentie verwijst naar de mate waarin een transactie plaatsvindt: vindt een transactie veelvuldig plaats, dan stijgen de transactiekosten (Douma, 1988). Ook stijgen de transactiekosten wanneer een transactie zeer transactie-specifieke

investeringen vereist, wat verwijst naar de investeringen die organisaties doen om de transactie te voltooien (Douma, 1988). Een voorbeeld illustreert dit: wanneer een organisatie op zoek is naar personeel voor een gespecialiseerde functie zal dit ten eerste gepaard gaan met hoge zoekkosten om de geschikte populatie te bereiken aangezien het aanbod van werkzoekenden relatief beperkt is. Daarnaast zullen de kosten voor het opstellen van een gedetailleerd contract hoger zijn, aangezien voor het uitvoeren van gespecialiseerde taken over het algemeen specifieke kennis en vaardigheden zijn vereist welke vervolgens verwerkt dienen te worden in een contract. Echter, wanneer een organisatie op zoek gaat naar personeel voor een functie met meer algemene taken kan er een beroep worden gedaan op een grotere populatie, wat leidt tot lagere zoekkosten. Daarnaast kunnen contracten op minder gedetailleerde wijze worden beschreven, wat leidt tot lagere kosten voor het opstellen van een contract.

3.3 De *resource-dependency theory*

De *resource-dependency theory* wordt veelvuldig gebruikt om relaties tussen organisaties te verklaren. Deze theorie verklaart het gedrag van en relaties tussen organisaties in termen van kritieke hulpbronnen: hulpbronnen die een organisatie nodig heeft om voort te kunnen bestaan of te kunnen groeien (Johnson, 1995). Gesteld wordt dat organisaties opereren in netwerken van afhankelijkheid- en uitwisselingsrelaties met andere organisaties welke in het bezit zijn van andere kritieke hulpbronnen zoals grondstoffen, kennis, informatie of arbeidskrachten (Johnson, 1995). Doordat geen enkele organisatie volledig zelfvoorzienend is, worden relaties aangegaan met organisaties uit de omgeving om kritieke hulpbronnen te vergaren (Pfeffer & Salancik, 2003; Johnson, 1995).

Vanuit het streven van organisaties naar het vergroten van de eigen voorraad kritieke hulpbronnen om zo de afhankelijkheid van externe hulpbronnen te verminderen, komen relaties tussen organisaties voornamelijk tot stand door schaarste van kritieke hulpbronnen

(Pfeffer & Salancik, 2003). Wanneer een organisatie een tekort heeft aan bijvoorbeeld kennis, informatie of andere kritieke hulpbronnen, kan het door middel van transacties met andere organisaties deze schaarste aan hulpbronnen overbruggen (Combs & Ketchen, 1999; Hoffman & Schlosser, 2001).

De *resource-dependency theory* stelt dat er verschillende strategieën zijn om toegang te verkrijgen tot kritieke hulpbronnen. Zo wordt het opkopen en overnemen van een andere organisatie (*merger and acquisition*) of het creëren van een nieuwe organisatie door middel van een fusie gezien als mogelijke strategieën om toegang te verkrijgen tot kritieke hulpbronnen die in het bezit zijn van andere organisaties (Malatesta & Smith, 2014).

Daarnaast wordt het aangaan van een samenwerkingsrelatie gezien als een mogelijke strategie om toegang te verkrijgen tot de kritieke hulpbronnen in het bezit van een andere organisatie (Hessels, 2012). Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen verticale, horizontale en diagonale samenwerkingsrelaties. Bij verticale samenwerkingsrelaties werken leveranciers en afnemers uit dezelfde branche samen met als doel om door het creëren van schaalvoordelen tegen zo laag mogelijke kosten goederen te kunnen leveren en afnemen (Leitner et al., 2011). Bij horizontale samenwerkingsrelaties werken directe concurrenten uit dezelfde branche samen om wederzijdse concurrentievoordelen te behalen door bijvoorbeeld het vormen van een alliantie. Bij diagonale samenwerkingsrelaties werken organisaties die niet behoren tot dezelfde branche of bedrijfsgroep met elkaar samen, met als doel om gebruik te maken van de verschillen in werkzaamheden, kennis of competenties (Rosenbrand et al., 2003). Daarnaast wordt er binnen de wetenschappelijke literatuur onderscheid gemaakt tussen formele samenwerkingsrelaties en informele samenwerkingsrelaties. Bij een formele samenwerkingsrelatie wordt de samenwerkingsrelatie en de gemaakte afspraken contractueel vastgelegd, bij informele

samenwerking is de samenwerkingsrelatie niet gebonden aan contractuele verplichtingen (Smith et al., 1995).

Paragraaf 3.2 en 3.3 bieden inzicht in de transactiekostentheorie en de *resource-dependency theory*. In paragraaf 3.4 worden deze theorieën gebruikt om een theoretische verklaring te formuleren voor de keuze van een organisatie om samen te werken met UWW Werkbedrijf. Dit wordt gedaan in twee stappen. Eerst wordt de transactiekostentheorie gebruikt om een mogelijke verklaring te formuleren voor de keuze van een organisatie om het proces omtrent personeelwerving extern uit te voeren. Vervolgens wordt de *resource-dependency theory* gebruikt om een mogelijke verklaring te formuleren voor de keuze van een organisatie om een samenwerkingsrelatie met UWW Werkbedrijf aan te gaan als strategie voor het overbruggen van het tekort aan personeel.

3.4 Theoretische verklaring: samenwerken met UWW Werkbedrijf

3.4.1 Stap 1: Externe uitvoering werving en selectie

Personeel is van grote waarde voor organisaties: een organisatie heeft personeel nodig om te kunnen produceren en om goederen of diensten te kunnen leveren. Wanneer een organisatie behoefte heeft aan uitbreiding van het personeelsbestand zullen er in de zoektocht naar nieuw personeel verschillende kosten worden gemaakt. Deze kosten bestaan uit het opstellen en uitzetten van vacatures, tijd en middelen om sollicitanten te bereiken, informatie over hen te verzamelen en loonkosten voor het personeel dat betrokken is bij de werving en selectie (Arends & Groot, 2014). Daarnaast worden er kosten gemaakt wanneer een organisatie nieuw personeel heeft gevonden: investeringen in het opleiden nieuwe werknemers, het begeleiden van nieuwe werknemers en het monitoren van de prestaties van nieuwe werknemers. Echter zijn er momenteel meer openstaande vacatures dan kortdurend werklozen en organisaties die op zoek gaan naar nieuw personeel krijgen in vrijwel alle sectoren te maken met krapte op de arbeidsmarkt (CBS, 2022). Dit leidt ertoe dat het werven van nieuw

personeel gekenmerkt wordt door een hoge mate van onzekerheid: de beschikbare *pool* van arbeidskrachten is relatief klein en de concurrentie om personeel tussen bedrijven is groot (Russo, Hassink & Gorter, 2005).

Hierdoor kan worden verwacht dat de kosten die een organisatie maakt bij de interne coördinatie van het proces van werving en selectie toenemen. Door het beperkte aanbod van personeel op de arbeidsmarkt en de toegenomen concurrentie om personeel zal het meer tijd en middelen kosten om een geschikte populatie van sollicitanten te bereiken. Daarnaast is de doorlooptijd van een vacature op een krappe arbeidsmarkt vaak hoog wanneer een organisatie het proces van werving en selectie zelf uitvoert. Doordat het eigen personeel over een beperkte mate van kennis en informatie over het beschikbare arbeidsaanbod en over beperkte middelen beschikt om potentiële kandidaten te bereiken en te binden aan de organisatie, duurt het vaak relatief lang voordat een organisatie de vacature kan vervullen (Arends & Groot, 2014). De hoge kosten en de lange doorlooptijd voor het aantrekken van nieuw personeel vormen vanuit de transactiekostentheorie mogelijke gronden voor een werkgever om het proces van werving en selectie geheel of gedeeltelijk extern uit te laten voeren.

Voor werkgevers met een tekort aan personeel zijn uitzendbureaus, headhunters (private arbeidsbemiddeling) en UWV Werkbedrijf (publieke arbeidsbemiddeling) voorbeelden van organisaties waarbij werkgevers gebruik kunnen maken van diensten omtrent arbeidsbemiddeling om het tekort aan personeel op te kunnen vangen.

Een mogelijke verklaring voor de keuze van een werkgever om gebruik te maken van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf betreft de publieke aard van de dienstverlening. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 heeft Nederland op 7 maart 1950 het ILO-verdrag 88 ondertekend en zichzelf daarmee verplicht diensten te organiseren waarbij werknemers en werkzoekenden worden bijgestaan bij het vinden van passend werk en werkgevers worden bijgestaan bij het vinden van geschikte werknemers: een dienstverlening

die voor iedereen openbaar toegankelijk en kosteloos is (Hagen, 2019). Dit betekent dat werkgevers voor het verkrijgen van toegang tot het werkzoekendenbestand van UWV Werkbedrijf, bestaande uit mensen met een WW-, WIA, WAO/WAZ of Wajong-uitkering, geen kosten hoeven te maken in termen van geld. Dit in tegenstelling tot het inschakelen van een uitzendbureau of een headhunter. Hierbij is er sprake is van een contractuele relatie: organisaties betalen voor het verkrijgen van toegang tot arbeidskrachten in het klantenbestand van een uitzendbureau of headhunter en afspraken met betrekking tot de invulling en naleving van de relatie worden contractueel vastgelegd (Korver & Oeij, 2002). Door de publieke aard van de dienstverlening van UWV Werkbedrijf zijn deze *ex-ante* transactiekosten lager dan bij respectievelijk een uitzendbureau of een headhunter.

3.4.2 Stap 2: Samenwerking als strategie om personeelstekort te overbruggen

De *resource-dependency theory* definieert het succes van een organisatie als de succesvolle inzet van kritieke hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 2003). Voor een deel van de mensen uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf betekent dit dat er aanpassingen aan de werkplaats of extra begeleiding benodigd zijn om goed te kunnen functioneren (de Looze et al., 2022). Echter blijkt uit onderzoek dat de benodigde kennis, informatie en vaardigheden met betrekking tot het realiseren van aanpassingen aan de werkplaats of aangepaste begeleiding bij werkgevers vaak ontbreekt (Horssen, Nijhuis & Mallee, 2010).

Medewerkers van UWV Werkbedrijf beschikken over informatie over de populatie werkzoekenden met een WW-, WIA, WAO/WAZ of Wajong-uitkering, onderhouden direct contact met deze populatie werkzoekenden en beschikken over kennis met betrekking tot het creëren van een aangepaste werkplek. Door middel van een samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf kunnen werkgevers toegang verkrijgen tot de kennis en informatie in het bezit van adviseurs werkgeversdienstverlening met betrekking tot het realiseren van een aangepaste werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waardoor organisaties langdurige

toegang kunnen verkrijgen tot een *pool* van arbeidskrachten uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf als potentiële strategie om het tekort aan personeel te overbruggen.

Echter wijst recent onderzoek uit dat 85% van de werkgevers het UWV niet inschakelt bij moeilijk vervulbare vacatures (UWV, 2022). In paragraaf 3.5 worden daarom op basis van de transactiekostentheorie en de *resource-dependency theory* mogelijke gronden geformuleerd voor de keuze van een organisatie om geen gebruik te maken van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf

3.5 Mogelijke verklaring: geen gebruik arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV

Werkbedrijf

Zoals reeds benoemd blijkt uit onderzoek dat kennis, informatie en vaardigheden met betrekking tot het creëren van een aangepaste werkplek of het bieden van aangepaste werkplek bij veel werkgevers ontbreekt. Daarnaast blijkt dat deze onwetendheid, zowel met betrekking tot het creëren van een passende werkplek als over de omgang met specifieke doelgroepen, een belemmering kan vormen om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (Horsssen, Nijhuis & Mallee, 2010).

Een mogelijke verklaring hiervoor vanuit de transactiekostentheorie is dat het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gepaard gaat met zowel relatief hoge *ex-ante* transactiekosten, als met relatief hoge *ex-post* transactiekosten. Wanneer een werkgever niet beschikt over de benodigde kennis, vaardigheden of middelen om een aangepaste werkplaats te realiseren, zal het overbruggen van deze beperkte kennis, informatie en vaardigheden naar verwachting leiden tot een stijging van de *ex-ante* transactiekosten. Anderzijds zal het investeren in extra/aangepaste begeleidingsvormen gepaard gaan met hogere kosten in termen van tijd en middelen (*ex-post*). Verwacht kan worden dat deze relatief hoge transactiekosten voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een mogelijke reden

vormt voor een organisatie om geen gebruik te maken van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf.

Een andere mogelijke verklaring is dat het ontbreken van de benodigde kennis, informatie en vaardigheden om een aangepaste werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren, leidt tot een grotere afhankelijkheid van UWV Werkbedrijf. De *resource-dependency theory* stelt dat organisaties voor het verwerven van kritieke hulpbronnen afhankelijk zijn van andere organisaties, maar dat organisaties deze afhankelijkheden zo veel mogelijk willen beperken. Het vermijden van afhankelijkheidsrelaties is volgens Pfeffer & Salancik (2003) een van de strategieën om de afhankelijkheid van andere organisaties te beperken. Vanuit de aanname dat een deel van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf gebaat zijn bij aanpassingen aan de werkplaats om goed te kunnen functioneren, is het aannemelijk dat werkgevers die niet beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een passende werkplek te bieden, afhankelijk zijn van de kennis en informatie in het bezit van medewerkers van UWV Werkbedrijf. Deze afhankelijkheid vormt vanuit de *resource-dependency theory* een mogelijke verklaring voor de keuze van een organisatie om niet samen te werken met UWV Werkbedrijf.

4. Methodehoofdstuk

4.1 Kwalitatieve onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de motivaties van organisaties om contact te leggen met UWV Werkbedrijf, hoe samenwerkingsrelaties ontstaan en hoe de samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk. Om de centrale probleemstelling te kunnen onderzoeken, heb ik voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om gedetailleerde inzichten te verkrijgen in de motivaties, ervaringen en belevingen van de participanten (Hennink, Hutter & Bailey, 2020).

4.1.1 Onderzoekspopulaties en werving participanten

Voor dit onderzoek heb ik twee participant-groepen benaderd: adviseurs werkgeversdienstverlening werkzaam bij UWV Werkbedrijf Groningen en samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf uit de regio Groningen. Onder samenwerkingspartners worden organisaties verstaan die door de adviseurs werkgeversdienstverlening als samenwerkingspartner worden beschouwd en die ten tijde van het onderzoek een samenwerkingsrelatie onderhielden met UWV Werkbedrijf Groningen. Ik heb ervoor gekozen om zowel adviseurs werkgeversdienstverlening als verschillende samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen te interviewen om datatriangulatie toe te kunnen passen, wat inhoudt dat er twee of meer databronnen gebruikt worden binnen eenzelfde onderzoek (Shenton, 2004; Thurmond, 2001). Hierdoor kunnen de individuele ervaringen met betrekking tot de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf van de samenwerkingspartners met elkaar worden vergeleken. Daarnaast bieden de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening de mogelijkheid om hun percepties over de motivaties en ervaringen van de samenwerkingspartners te onderzoeken en te spiegelen aan de ervaringen van de samenwerkingspartners. Door datatriangulatie toe te passen kan er een completer beeld worden geschetst over het ontstaan van de samenwerkingsrelaties en van de

manier waarop de samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk (Shenton, 2004; van Staa & Evers, 2010).

Wel dienen de bevindingen met betrekking tot de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf Groningen en haar samenwerkingspartners met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Het onderzoek bevat namelijk geen informatie over samenwerkingsrelaties uit andere arbeidsmarktregio's. Het is daardoor niet bekend hoe adviseurs werkgeversdienstverlening werkzaam bij andere vestigingen van UWV Werkbedrijf samenwerken met organisaties. Wel is het mogelijk dat de manier waarop samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk in andere arbeidsmarktregio's verschilt van de manier waarop dit gebeurt in de arbeidsmarktregio Groningen. Zo kunnen er mogelijk verschillen optreden met betrekking tot het vastleggen van een samenwerkingsrelatie, de manier waarop dienstverlening aan werkgevers wordt aangeboden en ingezet of de manier waarop organisaties gebruik maken van de beschikbare werkgeversdienstverlening.

Er is echter geen aanleiding om aan te nemen dat de motivatie van organisaties om contact te leggen en te onderhouden met UWV Werkbedrijf in de arbeidsmarktregio Groningen volledig anders is dan in andere arbeidsmarktregio's. Momenteel heerst er in iedere arbeidsmarktregio krapte op de arbeidsmarkt en ervaren werkgevers in vrijwel iedere beroepsgroep problemen met het vervullen van vacatures. Het is daarom aannemelijk dat veel werkgevers dezelfde problemen ervaren, bijvoorbeeld met betrekking tot de daling in het aantal reacties op openstaande vacatures of de gevolgen van langdurig openstaande vacatures. Dit vormt naar verwachting ook bij werkgevers in andere arbeidsmarktregio's een reden om contact te zoeken met UWV Werkbedrijf.

Om participanten te selecteren die over relevante informatie beschikken voor het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van *purposive sampling* (Hennink et al., 2020). Dit houdt in dat ik doelgericht heb gezocht naar bedrijven die samenwerken met UWV Werkbedrijf Groningen

en naar werknemers binnen UWV Werkbedrijf Groningen die beschikken over relevante informatie over de samenwerkingsrelaties.

De adviseurs werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf Groningen zijn op twee verschillende manieren benaderd. Ten eerste heb ik tijdens een maandelijks overleg waar alle adviseurs werkgeversdienstverlening bijeenkomen de uitvraag gedaan of er mensen zijn die bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek. Vervolgens heb ik tweemaal een e-mail gestuurd naar alle adviseurs werkgeversdienstverlening om op deze manier te garanderen dat aan iedere adviseur werkgeversdienstverlening de mogelijkheid werd geboden om deel te nemen aan het onderzoek. Alle adviseurs werkgeversdienstverlening (20) zijn op deze manier benaderd en 8 adviseurs waren bereid om deel te nemen aan het onderzoek. De adviseurs werkgeversdienstverlening zijn ingedeeld in bedrijfssectoren en zijn verantwoordelijk voor het contact en de samenwerking met organisaties uit een bepaalde sector. De deelnemende adviseurs zijn een goede afspiegeling van de sectorindeling: ‘Bouw, Infra & Groen’ (1), ‘Zorg & Welzijn’ (2), ‘Zakelijke dienstverlening, Overheid & Onderwijs’ (2), ‘Handel & Horeca, Schoonmaak & Facilitair, Recreatie & Toerisme’ (3), ‘Techniek & Industrie’ (2) en ‘Transport & Logistiek’ (1). Bij zowel het benaderen van de adviseurs werkgeversdienstverlening als het benaderen van de samenwerkingspartners heb ik rekening gehouden met deze sectorindeling. De reden hiervoor is dat er verschillen bestaan tussen de sectoren met betrekking tot de werkzaamheden van de organisaties en het type personeel dat werkzaam is bij de organisaties. Hierdoor is het mogelijk dat de motivatie van waaruit een organisatie contact heeft gezocht met UWV Werkbedrijf of de manier waarop de samenwerkingsrelatie tot uiting komt in de praktijk verschilt per sector. Daarom heb ik ervoor gekozen om uit iedere sector participanten te interviewen, zodat de bevindingen uit dit onderzoek niet enkel berusten op uitspraken van participanten uit bepaalde sectoren.

In tabel 1 is achtergrondinformatie weergegeven over de adviseurs werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf Groningen. Slechts een mannelijke participant heeft deelgenomen aan het onderzoek. De lengte van het dienstverband van de participanten loopt sterk uiteen: er zijn participanten die minder dan 3 jaar in dienst zijn als adviseur werkgeversdienstverlening, één participant geeft aan 34 jaar in dienst te zijn.

Tabel 1: Achtergrondinformatie adviseurs werkgeversdienstverlening UWV Werkbedrijf Groningen

Participant	Interview: online/fysiek	Geslacht	Branche/sector	Functie	Lengte dienstverband
P01	Online	V	Handel & Horeca	Adv. WGD	1 jaar
P02	Online	V	Zakelijke Dienstverlening – Zorg & Welzijn	Adv. WGD	34 jaar*
P03	Fysiek	V	Techniek & Industrie	Adv. WGD	5 jaar
P04	Fysiek	M	Zakelijke Dienstverlening – Handel & Horeca	Adv. WGD	20 jaar*
P05	Fysiek	V	Techniek & Industrie	Adv. WGD	21 jaar
P06	Online	V	Bouw, Infra & Groen	Adv. WGD	2.5 jaar
P07	Fysiek	V	Transport & Logistiek	Adv. WGD	2.5 jaar
P08	Fysiek	V	Zorg & Welzijn – Handel & Horeca	Adv. WGD	11 jaar

* Lengte dienstverband is inclusief werkzame periode bij rechtsvoorgangers UWV Werkbedrijf

Om de verschillende samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen te kunnen benaderen, heb ik ondersteuning gevraagd aan de adviseurs werkgeversdienstverlening. Zij beschikken over de contactgegevens van verschillende organisaties en fungeerden op dat moment als *gatekeepers*: mensen met toegang tot andere mensen uit de studiepopulatie of mensen die reeds contact hebben met mensen uit de studiepopulatie (Hennink et al., 2020). Op deze manier kreeg ik vanuit iedere sector de beschikking over contactgegevens van verschillende organisaties die ten tijde van het onderzoek een samenwerkingsrelatie onderhielden met UWV Werkbedrijf Groningen. Per sector heb ik middels een willekeurige selectie 15 organisaties geselecteerd en benaderd voor een interview. 12 organisaties waren bereid om deel te nemen aan het onderzoek. De 3 organisaties die aangaven niet deel te willen nemen kwamen uit de sectoren ‘Techniek & Industrie’, ‘Transport & Logistiek’ en ‘Bouw,

Infra & Groen'. Een keer heb ik geen antwoord ontvangen van de organisatie en tweemaal werd aangegeven dat er geen tijd was om deel te nemen aan het onderzoek.

In tabel 2 is achtergrondinformatie weergegeven over de deelnemende samenwerkingspartners. De lengte van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf varieert van een relatief korte samenwerkingsrelatie (4-6 maand) tot een relatief lange samenwerkingsrelatie (+8 jaar). Vier participanten konden geen (nauwkeurige) schatting geven van de lengte van de samenwerkingsrelatie. Samenwerkingspartners 1 en 3 gaven aan dat een collega verantwoordelijk was voor de start van de samenwerkingsrelatie, waardoor zij geen informatie konden verstrekken over de lengte van de samenwerkingsrelatie. Samenwerkingspartners 7 en 10 gaven aan door de lange duur van de samenwerking geen nauwkeurige schatting te kunnen geven.

Tabel 2: Achtergrondgegevens samenwerkingspartners UWV Werkbedrijf Groningen

Participant	Interview: online/fysiek	Geslacht	Branche/sector	Functie	Lengte samenwerkingsrelatie*
PW01	Fysiek	V	Schoonmaak & Facilitair	Rayonmanager	Onbekend**
PW02	Fysiek	M	Zakelijke dienstverlening	Operationeel manager	+ - 6 maand
PW03	Online	V	Schoonmaak & Facilitair	Recruiter	Onbekend
PW04	Fysiek	V	Zakelijke Dienstverlening	Recruiter	+ - 5 maand
PW05	Online	M	Overheid & Onderwijs	Directeur	+ - 8 jaar
PW06	Fysiek	M	Bouw, Infra & Groen – Techniek & Industrie	HR-Manager	+ - 1 jaar
PW07	Online	M	Zakelijke Dienstverlening	Directeur/eigenaar	Onbekend
PW08	Fysiek	M	Handel & Horeca	Teamleider	+ - 2 jaar
PW09	Fysiek	M	Handel & Horeca	Eigenaar	4 maand
PW10	Online	M	Zorg & Welzijn	Projectleider	Onbekend
PW11	Online	M	Zorg & Welzijn	Clustermanager	+ - 2 jaar
PW12	Fysiek	M	Transport & Logistiek	Bedrijfsleider	+ - 2 jaar

* Lengte van de samenwerkingsrelatie op het moment van het interview

** Onbekend: de participant kon geen (nauwkeurige) indicatie geven van de lengte van de samenwerkingsrelatie

Organisaties die in de periode van mijn onderzoek geen samenwerkingsrelatie onderhielden met UWV Werkbedrijf Groningen zijn niet benaderd. Ik heb hiervoor gekozen omdat organisaties die tijdens mijn onderzoek geen samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf onderhielden geen informatie kunnen geven over de motivatie om de samenwerkingsrelatie te

onderhouden. Daarnaast had ik tijdens mijn veldwerk niet de beschikking over contactgegevens van organisaties waarvan de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf in de periode voor het onderzoek is beëindigd. In het discussiehoofdzak zal er verder worden gereflecteerd op de mogelijke gevolgen van deze selectie.

4.1.2 Methode van dataverzameling: semigestructureerd interview

In totaal heb ik 20 semigestructureerde interviews gehouden met de participanten. Voor de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening en voor de interviews met de samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf zijn afzonderlijke semigestructureerde interviewschema's opgesteld⁸ (zie bijlage 3 en 4).

De vragen aan de adviseurs werkgeversdienstverlening behandelen drie centrale thema's⁹: het ontstaan van contact en de ontwikkeling tot een samenwerkingsrelatie tussen UWV Werkbedrijf en een organisatie (1 & 2) en de manier waarop samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk (3). De vragen aan de samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf behandelen vijf thema's: eventuele knelpunten in de personeelsvoorziening (1), motivaties om contact te leggen met UWV Werkbedrijf (2), het ontstaan van een samenwerkingsrelatie (3), hoe de samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk (4) en de ervaren voordelen en mogelijke belemmeringen binnen de samenwerkingsrelatie (5).

Ik formuleerde open vragen zodat de participanten de mogelijkheid hadden om een eigen invulling te geven aan het antwoord. Daarnaast heb ik enkele 'probes' geformuleerd om extra of concretere informatie te verkrijgen wanneer een antwoord kort was of afweek van de gestelde vraag (Hennink et al., 2020).

⁸Bij het opstellen van interviewschema's heb ik de indeling van Hennink en collega's (2020) gevolgd. Ik stelde me voor, gaf informatie over het onderzoek en wees de participant op de vrijwillige aard van de deelname en zijn of haar recht om zich zowel tijdens als na afloop van het interview zonder opgave terug te mogen trekken.

⁹Het interviewschema bevatte nog twee aanvullend thema's: de implementatie van het concept 'Strategisch Partnerschap' en de percepties van de adviseurs werkgeversdienstverlening over de voor- en nadelen van samenwerkingsrelaties. Deze gegevens zijn voor intern gebruik van het UWV en vormen geen onderdeel van deze scriptie.

4.1.3 Methode van dataverwerking en analysemethode

Om antwoord te geven op de centrale probleemstelling is er een thematische analyse uitgevoerd. Met een thematische analyse kunnen op een systematische wijze overkoepelende thema's en ervaringen worden geïdentificeerd en geanalyseerd in kwalitatieve data (Braun & Clarke, 2012). De analyse is in verschillende stappen uitgevoerd.

Ik heb de interviews zelf afgenomen en teruggeluisterd om vertrouwd te raken met de data. Vervolgens heb ik de interviews getranscribeerd en nauwkeurig doorgelezen om een eerste overzicht te verkrijgen van de data.

In de tweede stap heb ik de transcripten nogmaals nauwkeurig doorgelezen en in Atlas.Ti (versie 22) codes toegekend aan verschillende tekstdelen of woorden. Ik gebruikte zowel deductieve als inductieve codering. Bij deductief coderen worden codes toegekend aan de data op basis van de gebruikte theorie en bij inductief coderen worden nieuwe codes ontwikkeld door de onderzoeker na het kritisch doorlezen en analyseren van de transcripten (Hennink et al., 2020). Een voorbeeld van een deductieve code is 'ondersteuning in personeelsvoorziening', welke op basis van de wetenschappelijke literatuur over het functioneren van arbeidsbemiddelingsbureaus op de arbeidsmarkt is toegevoegd aan het codeboek.

In de derde stap heb ik codes geselecteerd die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarnaast herformuleerde ik codes en heb ik codes samengevoegd wanneer deze conceptueel overeenkwamen. Zo zijn de codes 'langdurige tewerkstelling' en 'kansen op lange termijn' samengevoegd tot 'duurzame kansen bieden op de arbeidsmarkt'. Vervolgens verdeelde ik de codes onder in thema's die bepaalde patronen of ervaringen binnen de data beschrijven (Braun & Clarke, 2012). Zo hadden bijvoorbeeld de codes 'problemen personeelsvoorziening', 'hoger verloop en verzuim' en 'lagere kwaliteit personeel' allemaal betrekking tot het werven van personeel op een gespannen arbeidsmarkt. Daarom heb ik deze

codes onderverdeeld onder het thema ‘personeelswerving op een gespannen arbeidsmarkt’.

Om overzicht te houden over de data uit de interviews met de adviseurs

werkgeversdienstverlening en de samenwerkingspartners zijn er voor beide participant-groepen afzonderlijke codeboeken opgesteld waarin alle thema’s en bijbehorende codes zijn vastgelegd.

In de vierde stap is er nogmaals kritisch gekeken naar de opgestelde thema’s. Ik heb ervoor

gekozen om de resultaten van de interviews met de twee participant-groepen samen te

analyseren, zodat de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf en haar

samenwerkingspartners vanuit verschillende perspectieven onderzocht kunnen worden

onderzocht (triangulatie). Hiervoor is het van belang dat de thema’s die voorkomen in beide codeboek op dezelfde manier geformuleerd zijn en dezelfde patronen weergeven in de data.

Na deze controle bleek dat de afzonderlijke thema’s ‘krapte op de arbeidsmarkt’ en ‘werving

en selectie op een gespannen arbeidsmarkt’ beide gingen over het werven van nieuw

personeel op een arbeidsmarkt gekenmerkt door krapte. Daarom zijn deze thema’s

geherformuleerd tot ‘personeelswerving op een gespannen arbeidsmarkt’ in de eindversies

van de codeboeken. Daarnaast heb ik de thema’s die niet relevant zijn voor het beantwoorden

van de onderzoeksvraag verwijderd uit de eindversies van de codeboeken, zoals

‘Organisatiekenmerken’ en ‘Achtergrondinformatie participant’.

De vijfde stap gaat over het presenteren van de resultaten uit de interviews. De leidraad van

het resultatenhoofdstuk wordt gevormd door zowel de onderwerpen die in de interviews zijn

bevroegd, als de geïdentificeerde thema’s uit de thematische analyse. Hierdoor is er gekeken

of er samenhang is tussen de ervaringen en motivaties van de participanten met betrekking tot

de samenwerking met UWV Werkbedrijf Groningen.

4.2 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Volgens Shenton (2004) zijn er vier criteria waaraan moet worden voldaan voor een correct en betrouwbaar kwalitatief onderzoek: geloofwaardigheid, herhaalbaarheid, bevestigbaarheid en overdraagbaarheid.

Geloofwaardigheid gaat over de mate waarin de bevindingen uit het onderzoek een correcte weergave vormen van de realiteit (Shenton, 2004). In dit onderzoek is de geloofwaardigheid gewaarborgd doordat de samenwerkingsrelaties vanuit verschillende perspectieven zijn onderzocht: door middel van interviews met adviseurs werkgeversdienstverlening en door middel van interviews met verschillende samenwerkingspartners. Dit biedt de mogelijkheid om individuele ervaringen en motivaties met elkaar kunnen te kunnen vergelijken, wat heeft geleid tot een completer beeld van de motivatie van een organisatie om contact te leggen met UWV Werkbedrijf, over het ontstaan van samenwerkingsrelaties en tot gedetailleerde inzichten over de motivaties om de samenwerkingsrelatie te onderhouden. Het tweede criterium gaat erover dat een vergelijkbaar onderzoek in een vergelijkbare context dezelfde resultaten op zou moeten leveren. Volgens Shenton (2004) levert het vastleggen van alle stappen die gemaakt zijn in het onderzoek hier een bijdrage aan. In dit onderzoek zijn alle interviews door mijzelf afgenomen en geanalyseerd. Hierdoor kan er een heldere beschrijving worden gegeven van de deelnemende participanten en een onderbouwde beschrijving van de analysemethoden die ik heb gebruikt.

Het derde criterium, bevestigbaarheid, gaat over de objectiviteit van het onderzoek (Shenton, 2004). Het gebruik van audio opnames van de interviews heeft ertoe geleid dat de data die worden gebruikt bij de analyses en daarmee de bevindingen die volgen uit de analyses afhankelijk zijn van de feitelijke beantwoording door de participant in plaats van de interpretatie van het antwoord door de onderzoeker. Hiermee is geprobeerd mijn rol als onderzoeker zo neutraal mogelijk te laten zijn. Op het laatste criterium wat verwijst naar de

mate waarin de bevindingen van het onderzoek toegepast kunnen worden tot een grotere populatie, zal ik verder reflecteren in het discussiehoofdstuk.

4.3 Ethische integriteit

Een belangrijk onderdeel van wetenschappelijk onderzoek is ethische integriteit. Deelnemers aan het onderzoek mogen geen schade of hinder ondervinden als gevolg van hun deelname (Henink et al., 2020). De ethische principes waar in dit onderzoek rekening mee zijn gehouden, zijn ‘geïnformeerde toestemming’, vrijwillige deelname aan het onderzoek’ en ‘anonimiteit en vertrouwelijkheid’ (Hennink et al., 2020).

Bij het benaderen van de participant heb ik informatie verstrekt over mijn rol als stagiair bij UWW Werkbedrijf Groningen en mijn rol als masterstudent Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast is er informatie verstrekt over de inhoud van het onderzoek en het doel van het onderzoek, waarbij werd toegelicht op welke wijze ik aan de contactgegevens van de desbetreffende persoon ben gekomen. Dit gebeurde zowel via telefonische benadering als benadering via de e-mail. Ook heb ik bij het benaderen van participanten, zowel telefonisch als via de e-mail, benadrukt dat deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is en dat de participanten zich zonder opgave van reden terug mogen trekken uit het onderzoek. In de periode na het afnemen van de interviews heb ik naar alle participanten een e-mail gestuurd met daarin mijn contactgegevens en nogmaals informatie over het onderzoek, informatie over vrijwillige deelname en de mogelijkheid om zich terug te trekken zonder opgave van reden.

Voorafgaand aan het interview heb ik gevraagd of er een geluidsopname mocht worden gemaakt van het interview, zodat deze na afloop van het interview getranscribeerd, geanalyseerd en gebruikt kunnen worden in het onderzoek. Hierbij werd er aan de participanten duidelijk gemaakt wat het transcriberen en analyseren inhoudt en op welke wijze de bijdrage van de participant mogelijk gebruikt kan worden in het onderzoeksrapport.

Wanneer de participant toestemming gaf om het interview op te nemen, werd nadrukkelijk uitgelegd dat de opname anoniem verwerkt zal worden en niet terug te herleiden zal zijn tot de persoon. Daarnaast werd er bij de samenwerkingspartners van het UWV vermeld dat er in het transcript geen terugkoppeling zal worden gemaakt naar de desbetreffende organisatie of naar een adviseur werkgeversdienstverlening waarmee contact wordt onderhouden. Ook is verteld dat wanneer de participant behoefte heeft aan inzage in het transcript of de opname, dat deze mogelijkheid er is. De opnames van de interviews zijn gemaakt met de telefoon die ik gedurende de stage tot mijn beschikking had, waardoor deze zijn opgeslagen binnen de beveiligde Citrix-omgeving van het UWV.

5. Resultatenhoofdstuk

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews met 8 adviseurs werkgeversdienstverlening en 12 samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen gepresenteerd. In de interviews zijn 6 onderwerpen bevroegd en aan de hand van de interviewresultaten zijn in de thematische analyses verschillende thema's geïdentificeerd (zie ook bijlagen 1 en 2). Deze worden in dit hoofdstuk achtereenvolgend besproken.

5.1 Motieven voor het ontstaan van contact tussen een organisatie en UWV

Werkbedrijf

Uit de interviews komen 3 verschillende motieven naar voren die volgens de participanten belangrijk waren in de beslissing om contact te leggen met UWV Werkbedrijf: 'ervaren problemen met het werven van nieuw personeel', 'maatschappelijke betrokkenheid' en 'competitieve/bedrijfseconomische voordelen'. Daarnaast beschrijft deze paragraaf op welke wijze de participanten terecht zijn gekomen bij UWV Werkbedrijf en welke overwegingen hierin een rol hebben gespeeld.

5.1.1 Motief 1: ervaren problemen met het werven van nieuw personeel¹⁰

Van alle samenwerkingspartners geven er 8 aan dat de afgelopen periode, variërend van 1 tot 3 jaar geleden, de vraag naar goederen en diensten is gestegen en dat zij hierdoor op zoek zijn gegaan naar nieuw personeel. Dit wordt gesteld door participanten uit iedere sector¹¹, behalve door de participanten die werkzaam zijn in de sector 'Overheid & Onderwijs'. Ondanks dat de organisaties qua werkzaamheden van elkaar verschillen, hebben deze organisaties met elkaar gemeen dat de personeelsbehoefte sterk afhankelijk is van het aantal opdrachten of het aantal bestellingen dat een organisatie binnenkrijgt. Zo noemt samenwerkingspartner 9, werkzaam in de handelssector, als voorbeeld dat door de groei in het aantal gebouwde windmolens de

¹⁰ Samenwerkingspartners die UWV Werkbedrijf hebben benaderd vanuit motief 1: 1, 2, 4, 6, 8, 9, 11 en 12

¹¹ Zie ook tabel 2, pagina 29: Achtergrondgegevens samenwerkingspartners UWV Werkbedrijf Groningen

vraag naar staal en grondstoffen toe is genomen, waardoor hij op zoek is naar logistiek personeel. Samenwerkingspartner 1, werkzaam in de schoonmaaksector, geeft aan dat het klantenbestand de afgelopen jaren is gegroeid waardoor de organisatie op zoek is gegaan naar extra schoonmaakpersoneel.

Deze samenwerkingspartners hebben zelf verschillende strategieën gebruikt om nieuw personeel te werven. Voorbeelden hiervan zijn het plaatsen van vacatures op platformen als LinkedIn en Indeed, het bezoeken van banenbeurzen en het plaatsen van vacatures op de eigen website. Echter zagen deze participanten een daling in het aantal reacties op openstaande vacatures, met als gevolg dat vacatures langdurig open bleven staan. Een van de oorzaken die hiervoor wordt genoemd is dat de concurrentie om personeel van andere werkgevers is toegenomen. Zo stelt samenwerkingspartner 6 aan de hand van een voorbeeld dat hij geschikte kandidaten misliep doordat mensen bij een andere organisatie aan de slag zijn gegaan:

“Weet je hoe je dat moet zien, we zijn allemaal werkgevers die in dezelfde vijver vissen. Dus dat betekent ook dat het voor mij alleen moeilijker wordt om de vis te vangen waar ik naar op zoek ben. Snap je wat ik bedoel? Dat is op de arbeidsmarkt precies net zo.” – PW06

Dat vacatures langdurig open blijven staan heeft volgens de participanten een grote invloed op de organisaties. Zo leidt dit volgens de participanten tot stil komende liggende werkzaamheden, tot het moeten teleurstellen van opdrachtgevers en tot een hogere werkdruk voor het huidige personeel. Voor deze participanten hebben de ervaren problemen met het werven van nieuw personeel en de gevolgen van het langdurig openstaan van de vacatures ertoe geleid dat zij hebben besloten om contact te leggen met UWV Werkbedrijf. Dit hebben zij gedaan vanuit de gedachte dat UWV Werkbedrijf hen kan ondersteunen in de personeelsvoorziening.

Wel blijkt dat deze participanten op verschillende manieren terecht zijn gekomen bij UWV Werkbedrijf als potentiële oplossing om de ervaren problemen in de personeelsvoorziening te overbruggen. Door 4 van de 8 samenwerkingspartners wordt gesteld dat zij in het verleden al eens contact hebben gehad met UWV Werkbedrijf en zij geven aan dit contact nieuw leven in te hebben geblazen. Opvallend is dat het contact tussen UWV Werkbedrijf en samenwerkingspartners 9 en 12 in het verleden eveneens is ontstaan door het ervan van problemen met het vervullen van vacatures. Zo stelt samenwerkingspartner 9, wiens organisatie actief is in de handel van levensmiddelen, dat ook destijds de onderlinge concurrentie met andere werkgevers ertoe heeft geleid dat er problemen ontstonden met het werven van nieuw personeel. Beide participanten kunnen zich niet herinneren op welke wijze dit contact tot stand is gekomen. Wel geeft samenwerkingspartner 9 aan destijds kandidaten met een arbeidsbeperking aangeboden te hebben gekregen vanuit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf, maar dat het contact destijds is beëindigd doordat de participant op dat moment niet over de tijd en middelen beschikte om mensen met een arbeidsbeperking een passende werkplek te bieden. Wel geven beide samenwerkingspartners aan dat dit contact in het verleden eraan heeft bijgedragen dat zij het huidige contact nieuw leven in hebben geblazen, mede doordat zij reeds een contactpersoon hadden bij UWV Werkbedrijf:

“Ja, ik had er toen misschien wat beter over na moeten denken want ik had er niet echt tijd voor. Maar ik moet wel zeggen, [Contactpersoon UWV] deed toen wel echt zijn best, en dat kan ik gewoon waarderen. Dat contact was positief, toen niet gelukt, maar ik had zijn telefoonnummer nog haha. Dus nu heb ik wat meer tijd, dus daarom heb ik [Contactpersoon UWV] na ik denk van een periode van 5 jaar opnieuw benaderd.” – PW09

Ook samenwerkingspartners 6 en 11 hebben in het verleden contact gehad met UWV Werkbedrijf. Dit contact ging echter niet over het overbruggen van problemen in de personeelsvoorziening, maar over het aanvragen van een ontslagvergunning¹². Beide participanten geven aan dat zij door het contact met hun toenmalige contactpersoon wisten dat het aandragen van werkzoekenden bij werkgevers onderdeel is van de werkzaamheden van de adviseurs werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf. Deze ervaring en kennis over de werkzaamheden van hun toenmalige contactpersoon bij UWV Werkbedrijf heeft ertoe geleid dat toen de participanten zo'n 2 jaar geleden problemen kregen met het vervullen van vacatures, zij opnieuw contact hebben gelegd met hun toenmalige contactpersoon bij UWV Werkbedrijf.

Ten derde blijkt dat samenwerkingspartners 1, 2, 4 en 8 op voorhand geen of weinig ervaring hadden met UWV Werkbedrijf, wat volgens samenwerkingspartners 1 en 8 komt doordat de organisaties in het verleden weinig problemen hadden met het werven van personeel. Beide participanten geven namelijk aan dat de openstaande vacatures in het verleden genoeg reacties opleverden om de vacatures te kunnen vervullen, maar hierdoor ook niet te weten dat UWV Werkbedrijf ondersteuning biedt aan werkgevers met problemen in de personeelsvoorziening. Bij deze samenwerkingspartners heeft het sociale netwerk een belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van het contact met UWV Werkbedrijf. Een uitspraak van samenwerkingspartner 2 illustreert dit:

“UWV was niet het eerste wat in me op kwam, maar dat komt eigenlijk ook omdat ik niet echt wist dat ze dit ook voor werkgevers deden. Maar toen had ik een cursus, ergens in [Stad] bij ons hoofdkantoor. Een andere cursist die had het over zijn samenwerking met het UWV en hoe dat daar ging, en die was heel positief. Toen heb ik een keer bij zijn contactpersoon geïnformeerd.” – PW02

¹² Werkgevers die een werknemer willen ontslaan wegens bedrijfseconomische redenen of langdurige arbeidsongeschiktheid dienen hiervoor een ontslagvergunning aan te vragen bij het UWV.

Deze samenwerkingspartner geeft aan door het ontbreken van eerdere ervaring met het UWV de organisatie niet direct te beschouwen als potentiële oplossing om de problemen in de personeelsvoorziening te overbruggen. Echter heeft een gesprek met een collega van een andere vestiging over diens ervaring met UWV Werkbedrijf ertoe geleid dat de participant zich is gaan verdiepen in de werkzaamheden van UWV Werkbedrijf. Hierdoor kwam hij erachter dat UWV Werkbedrijf naast het begeleiden van werkzoekenden ook ondersteuning biedt aan werkgevers, wat de participant ertoe heeft doen besluiten om contact te zoeken met UWV Werkbedrijf.

Een andere bevinding uit de interviews is dat een aantal samenwerkingspartners sinds het ontstaan van de problemen met het vinden van geschikt personeel ook hebben overwogen om een uitzendbureau in te schakelen. Deze samenwerkingspartners zijn werkzaam in de schoonmaaksector, de bouwsector, de handelssector en de logistieke sector, en het inschakelen van een uitzendbureau gebeurt in deze sectoren volgens de participanten regelmatig om piekmomenten in de vraag naar goederen en diensten op te kunnen vangen. Zo heeft samenwerkingspartner 6 het idee dat een uitzendbureau een ‘meer voor de hand liggende optie’ is om personeel te werven, aangezien een uitzendbureau expliciet gericht is op het plaatsen van mensen bij werkgevers. Volgens deze participant is dit niet het geval bij UWV Werkbedrijf. Het beeld dat deze participant heeft bij UWV Werkbedrijf is voornamelijk gericht op het aanvragen van een ontslagvergunning, het aanvragen van een tewerkstellingsvergunning en op het begeleiden van werkzoekenden in een uitkerings situatie:

“Het beeld wat denk ik heel veel mensen hebben is dat het UWV zorgt voor uitkeringen en dat mensen weer aan het werk gaan. Als je er goed over nadenkt is het natuurlijk wel logisch natuurlijk dat ze werkgevers daarbij betrekken, maar dat beeld heb ik dan toch sneller bij een uitzendbureau.” – PW06

Opvallend is dat alleen samenwerkingspartner 1 aangeeft daadwerkelijk bereid te zijn om een uitzendbureau in te schakelen. Wel maakt deze participant hierbij de kanttekening dit slechts in uiterste nood te doen, bijvoorbeeld wanneer de werkdruk dusdanig toeneemt dat het huidige personeel hieronder komt te leiden. Een reden waarom de participant liever geen uitzendbureau inschakelt, zijn de kosten die gepaard gaan met het inschakelen van een uitzendbureau. Ook samenwerkingspartners 6, 8 en 12 geven aan dat het inschakelen van een uitzendbureau gepaard gaat met hoge kosten in termen van geld en dat dit voor hen een reden vormt om dit niet te doen. Dit blijkt ook uit het onderstaande citaat, waarin samenwerkingspartner 12 stelt dat de organisatie niet over de financiële ruimte beschikt om het gebruik van de arbeidsbemiddelingsdiensten van een uitzendbureau te bekostigen:

“We hebben wel eens wat geprobeerd, maar dan kom je al gauw uit bij een uitzendbureau met 65-plussers. Een uitzendbureau hanteert vaak een factor 2, dus dan heb je het uurloon en dat doe je dan maal 2. Die ruimte hebben wij gewoon niet in onze tarieven, dus ik kom daar financieel niet mee uit.” – PW12

Daarnaast stellen samenwerkingspartners 1, 6 en 8 dat in hun overweging tussen het inschakelen van een uitzendbureau en het leggen van contact met UWV Werkbedrijf de behoefte aan ‘vastigheid’ een belangrijke rol heeft gespeeld. Deze participanten zijn actief in de schoonmaaksector, in de bouwsector en in de handelssector, en geven aan met grote regelmaat bij dezelfde klanten aan het werk te zijn. Zij vinden het belangrijk om zo veel mogelijk dezelfde mensen te kunnen plaatsen bij klanten, aangezien dit volgens hen de klanttevredenheid verhoogt. Echter zien deze participanten het inschakelen van een uitzendbureau slechts als een tijdelijke oplossing voor het personeelstekort. Zo noemt samenwerkingspartner 1 de mensen die via een uitzendbureau ‘snelle gezichten’: werknemers die voor een korte periode bij de organisatie werken en daarna weer vertrekken.

Werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf leveren volgens deze

participanten daarentegen wel ‘vastigheid’. Een reden die hiervoor wordt genoemd is dat deze werkzoekenden volgens de participanten zelf ook gebaat zijn bij een vaste werkgever, aangezien zij afkomstig zijn uit een werkloosheidssituatie. Zo stelt samenwerkingspartner 8:

“Dus sommige dingen die we hier doen, dat is ook gewoon makkelijk en eentonig werk. Nou, veel mensen die van het UWV komen die houden wel van dat eentonige werk, herhaling, herhaling en herhaling. Vooral mensen met autisme, dat komt ook wel voorbij hier, die kunnen hier dan gewoon terecht. Veel mensen die hebben natuurlijk een tijd geen baan gehad, dus die hebben gewoon behoefte aan vastigheid snap je. Wij merken dat dat voor ons ook fijn is, want die mensen blijven dan wel hangen, die willen dat juist.” – PW08

5.1.2 Motief 2: Maatschappelijke betrokkenheid

Een tweede motief voor het benaderen van UWV Werkbedrijf wordt genoemd door samenwerkingspartners 3, 7 en 10 en heeft betrekking op de maatschappelijke betrokkenheid van deze participanten. Zowel samenwerkingspartner 3 als samenwerkingspartner 10 hebben in het verleden mensen met een arbeidsbeperking in dienst gehad en zij geven aan dit als positief te hebben ervaren. Het levert in de woorden van participant 10 ‘voldoening’ op om mensen te zien ontwikkelen en te zien participeren in de samenleving. Volgens hen bestaat het klantenbestand van UWV Werkbedrijf voor een deel uit mensen die door bijvoorbeeld geestelijke of lichamelijke beperkingen problemen hebben met het functioneren in een reguliere functie. Volgens deze samenwerkingspartners is hierdoor een deel van deze werkzoekenden gebaat bij bijvoorbeeld extra begeleiding, een aangepaste werkplaats of aangepaste werktijden. Tegelijkertijd stellen deze samenwerkingspartners dat zij het idee hebben dat dit voor een groot aantal werkgevers een belemmering vormt om deze doelgroep in dienst te nemen. Echter vinden deze samenwerkingspartners het juist belangrijk dat de mensen die moeite hebben om te functioneren op een reguliere werkplek een kans krijgen op de arbeidsmarkt, wat ertoe heeft geleid dat zij contact hebben gezocht met UWV Werkbedrijf.

Ook samenwerkingspartner vindt 7 het belangrijk om ondersteuning te bieden aan mensen die problemen hebben om zelfstandig een passende baan te vinden. Deze participant geeft aan dat het contact is ontstaan na een gesprek met een adviseur werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf die hij heeft ontmoet op een bijeenkomst van zijn werk en een citaat uit dit interview illustreert zijn overweging om contact te leggen met UWV Werkbedrijf:

“En ook gesproken over een aantal moeilijke gevallen he, mensen die gewoon moeilijk aan het werk komen. Dat is triest, dus daar wilde ik iets in betekenen. Want dat heeft ook een sociaal component he en dat vind ik heel belangrijk. Als mensen op de bank zitten en die hebben even een zetje nodig van het UWV of die hebben even die match nodig, als wij die op kunnen nemen, dan doe ik dat graag.” – PW07

Volgens deze 3 samenwerkingspartners verkeren zij als werkgever in de positie om ‘mensen een kans te kunnen bieden voor wie passend werk niet vanzelfsprekend is’. Dit komt volgens deze participanten mede doordat het profiel van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf past bij de vacatures die zij open hebben staan. De participanten noemen 3 punten waardoor enerzijds de vacature kan worden opgevuld en anderzijds er aan de werkzoekende perspectief kan worden geboden op passend werk. Een voorbeeld uit de interviews illustreert de eerste 2: de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf hebben ervaring met de werkzaamheden en het aantal werkuren waar deze doelgroep volgens de participant gebaat bij is, past bij wat de organisatie kan bieden:

“Kijk wij hebben het UWV benaderd omdat zij mensen hebben die op zoek zijn naar werk en vaak hebben ze ook al wat ervaring met het schoonmaken. Of mensen willen weer rustig beginnen met wat weinig uurtjes. Mensen willen bijvoorbeeld 15 of 20 uurtjes werken, bij ons is dat prima. Dus wij hadden heel simpel gewoon het idee, de mensen die daar in de ‘bak’ zitten om het zo maar even te zeggen, die zijn gewoon geschikt voor onze organisatie.” –

PW03

Een derde punt wordt benoemd door samenwerkingspartner 10 en gaat over het idee dat een deel van de werkzoekenden uit het klantenbestand van het UWV moeite heeft met het functioneren in een reguliere functie, maar mogelijk wel aan de slag kan als vrijwilliger. Dit is volgens de participant een ‘veilige’ en ‘laagdrempelige’ manier om te participeren in het werkveld, waarbij er een minder hoge werkdruk is dan in een reguliere functie. Ook deze samenwerkingspartner heeft het idee dat aanpassingen aan de werkplaats of extra begeleiding voor mensen die hier gebaat bij zijn voor een groot deel van de werkgevers een reden vormt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet in dienst te nemen. Echter richt deze participant zich juist op het werken met vrijwilligers en heeft daardoor het idee dat hij een bijdrage kan leveren aan het vergroten van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“Nou, toen kwam ik op het idee dat er bij het UWV vast mensen zijn die misschien wat moeite hebben bij een gewone baan om het zo maar even te zeggen, maar wel met vrijwilligerswerk aan de gang willen. Mijn ervaring leert dat dat mensen zijn die net een andere behandeling nodig hebben dan een reguliere werknemer, bijvoorbeeld met betrekking tot de planning of überhaupt met bepaalde taken. En toen had ik dus het idee om met vrijwilligers te werken en werkzoekenden bij het UWV pasten daar naar mijn idee goed bij, ook om net even dat stapje voor die echte arbeidsmarkt te kunnen maken.” – PW10

Wanneer beide motieven voor het leggen van contact met UWV Werkbedrijf met elkaar worden vergeleken, valt op dat alle organisaties die relatief recent contact hebben gezocht met UWV Werkbedrijf dit hebben gedaan doordat de participanten aangeven vacatures niet of moeilijk te kunnen vervullen (motief 1). Bij het contact dat langer dan 2 jaar geleden tot stand is gekomen, wat bij samenwerkingspartners 3,7 en 10 het geval is, is dit niet het geval. Zo stelt samenwerkingspartner 3 ten tijde van het ontstaan van het contact voldoende reacties op vacatures te ontvangen, voornamelijk van studenten in grote steden.

Desalniettemin lijkt de mate van spanning op de arbeidsmarkt een belangrijke rol te spelen in de overweging van werkgevers om contact te zoeken met UWV Werkbedrijf. Dit wordt beaamd vanuit de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening. Vrijwel alle adviseurs werkgeversdienstverlening geven aan dat steeds meer organisaties problemen krijgen met het vervullen van vacatures en zij zien dat het aantal werkgevers dat contact opneemt met het UWV toeneemt. Anderzijds, zo stelt adviseur werkgeversdienstverlening 8, ervaren zij dat wanneer er minder krapte is op de arbeidsmarkt, werkgevers minder snel toenadering zoeken tot het UWV. Dit komt volgens deze participant doordat werkgevers op een ruime(re) arbeidsmarkt makkelijker potentiële kandidaten kunnen vinden en daardoor minder snel kiezen voor kandidaten die niet geheel passend zijn voor de vacature of voor kandidaten die gebaat zijn bij extra begeleiding of aanpassingen aan de werkvloer. Een uitspraak die deze adviseur heeft gedaan illustreert het verschil tussen het aantal werkgevers dat het UWV benadert op een krappe en op een ruime(re) arbeidsmarkt:

“Nee, maar dat komt door die spanning op de markt. Werkgevers willen gewoon mensen hebben, waar die mensen vandaan komen is helemaal niet belangrijk. Of het nou van het UWV is, een gemeente, een re-integratiebureau, maakt niet uit. Nu niet, de markt verandert constant. Ik heb ook wel een periode gehad van, ik heb zoveel mensen maar werkgevers waar zijn jullie? Ja, toen konden ze makkelijk mensen vinden, dus dan komen ze niet bij ons.” –

P08

5.1.3 Motief 3: Competitieve/bedrijfseconomische voordelen

Een derde motief voor het benaderen van UWV Werkbedrijf wordt genoemd door samenwerkingspartner 5. Deze samenwerkingspartner is eigenaar van een scholingsinstantie en geeft aan het UWV te hebben benaderd met het idee dat hij werkzoekenden uit het klantenbestand op kan leiden met bewijs van certificering. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat deze participant UWV Werkbedrijf niet heeft benaderd om een beroep te doen

op een pool van potentiële medewerkers, maar het klantenbestand van UWV Werkbedrijf ziet als een pool van kandidaten die gebaat zijn bij verschillende vormen van scholing. Volgens deze participant zijn werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf mensen waarbij vaak een opleiding, diploma of certificaat ontbreekt. Hierin zag deze participant een mogelijkheid om een nieuwe groep kandidaten op te leiden of te voorzien van de benodigde certificaten. Op het scholen van iedere kandidaat zit een bepaalde winstmarge, zo ook op het scholen van kandidaten uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf. Deze winstmarge speelde vanuit commercieel oogpunt een belangrijke rol in de overweging van de participant om contact te leggen met UWV Werkbedrijf, zo'n 8 jaar geleden. Wel stelt de participant dat het behalen van winst op het scholen van deze doelgroep niet de enige overweging was om contact te leggen met UWV Werkbedrijf. In lijn met de participanten die expliciet contact hebben gezocht met UWV Werkbedrijf omdat zij het belangrijk vinden om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, geeft ook deze participant aan zich maatschappelijk betrokken te voelen. De participant geeft aan dat de winstmarge op het scholen van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf kleiner is dan bij het scholen van reguliere kandidaten, wat volgens de participant mede wordt veroorzaakt doordat de scholing van deze werkzoekenden niet wordt gefinancierd door UWV Werkbedrijf. Echter geeft de participant aan dat, ondanks de relatief kleinere winstmarge, hij het belangrijk vindt om bij te dragen aan het vergroten van de kansen op de arbeidsmarkt:

“De andere kant is dat ik ook het maatschappelijke betrokkene erg leuk vind. Je ziet een aantal deelnemers die nu nog zoekende zijn, nouja, dat zeg ik maar even zoals het is: het profiel is niet oké. Het profiel, als ze bij een werkgever aan tafel zitten, ze kunnen zichzelf niet verkopen. Dat heeft te maken met LinkedIn profiel, CV. Maar ook de inhoud van het CV, daar ontbreekt gewoon vaak wat aan waardoor ze er gewoon niet tussenkomen. Dat kunnen wij repareren voor een deel. – PW05”

5.2 De ontwikkeling van contact naar een samenwerkingsrelatie

Uit de interviews blijkt dat 8 van de 12 samenwerkingspartners het idee hadden dat er na het eerste contactmoment met een adviseur werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf nog geen sprake was van een samenwerkingsrelatie. Opvallend is dat samenwerkingspartner 6 aangeeft dat het opbouwen van een samenwerkingsrelatie op voorhand niet het doel was en dat hij UWV Werkbedrijf enkel heeft benaderd om te informeren of er potentiële kandidaten waren voor de openstaande vacatures. Wel geeft deze samenwerkingspartner, net als 7 andere samenwerkingspartners, aan dat het contact met UWV Werkbedrijf na verloop van tijd is uitgegroeid tot een samenwerkingsrelatie. Deze paragraaf bespreekt 3 verschillende mechanismen die volgens de participanten van invloed waren op de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie.

5.2.1 Mechanisme 1: Hoge frequentie van contact

Samenwerkingspartners 6, 7, 8 en 10 stellen dat een hoge frequentie van het contact een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie. Deze samenwerkingspartners geven aan dat het contact met hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf in de beginfase regelmatig plaatsvond. In het geval van samenwerkingspartners 6 en 8 was dit contact voornamelijk gericht op het bespreken van de personeelsbehoefte en de ervaringen met betrekking tot het werven van personeel. Deze samenwerkingspartners, werkzaam in de bouwsector en de handelssector, hebben UWV Werkbedrijf benaderd vanuit de problemen met het vervullen van vacatures. Daarom werd er voornamelijk gesproken over het type personeel waarvoor geworven werd, op welke manieren er is geprobeerd om personeel te werven en waardoor het volgens de samenwerkingspartner niet was gelukt om de vacature te vervullen. In het geval van samenwerkingspartners 7 en 10 stond niet direct het vervullen van de openstaande vacatures centraal. Samenwerkingspartner 7 geeft aan dat er voornamelijk ideeën werden uitgewisseld over het plaatsen van werkzoekenden bij vacatures

die volgens de samenwerkingspartner geschikt zijn voor de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf en over manieren waarop er een passende werkplek voor deze doelgroep kon worden gecreëerd. Samenwerkingspartner 10, werkzaam als projectontwikkelaar (vrijwilligerswerk), geeft aan dat in de beginfase het contact intensief was doordat het project nog in ontwikkeling was. Om een ‘veilige’ werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen bieden was intensief contact daarom nodig:

“In het begin van de conceptontwikkeling was het heel intensief. Dat was ook nodig want om het te laten slagen is het belangrijk, vooral omdat we met kwetsbare doelgroepen werken he, maar dat je echt een veilige werkplek kan bieden. Dat gaat niet over een nacht ijs, daar moet je goed over nadenken en dat hebben we gedaan.” – PW10

Ook in een later stadium van het contact, de uitvoerende fase, bleef het contact volgens deze 4 samenwerkingspartners regelmatig plaatsvinden. In deze fase werd er gereflecteerd op aangedragen kandidaten voor vacatures en over, in het geval van samenwerkingspartner 10, de doorontwikkeling van het vrijwilligersproject. Deze samenwerkingspartners geven aan door de hoge frequentie van het contact en de regelmatigheid waarmee het contact plaatsvond hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf al snel te zijn gaan beschouwen als samenwerkingspartner. Een andere bevinding uit het onderzoek is dat de frequentie van het contact niet alleen een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie, maar tegelijkertijd ook een gevolg lijkt te zijn van samenwerking. Zo stelt samenwerkingspartner 6 dat regelmatig contact niet alleen heeft geleid tot de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie, maar ook een belangrijke rol heeft gespeeld in het onderhouden van de samenwerkingsrelatie:

“In het begin hadden we veel contact, maar dat was vooral om elkaar te leren kennen en uit te spreken van, wat heb ik nodig en wat kan het UWV daarin bieden. Dan trek je samen met elkaar op, maar daar eindigt het niet bij he. Kijk 1 keer in de maand een telefoontje, dat noem

ik geen samenwerking. Ik zie het eigenlijk zo, we gingen samenwerken omdat we met elkaar op begonnen te trekken en we bleven samenwerken omdat we met elkaar op bleven trekken”

– PW06

Wel blijkt uit de interviews dat er gedurende de samenwerkingsrelatie veel variatie zit in de hoeveelheid contact. Meerdere samenwerkingspartners geven aan dat het contact af en toe een tijdje stilligt, maar dat de intensiteit van het contact toeneemt wanneer er een bepaald vraagstuk speelt. Daarnaast stelt samenwerkingspartner 10 dat wanneer de samenwerkingsrelatie langer voortduurt er minder contact nodig is, wat volgens deze participant het gevolg is van de opgedane kennis en ervaring gedurende de samenwerkingsrelatie:

“Kijk gaandeweg leer je steeds meer en heb je het UWV steeds minder nodig. Daarmee bedoel ik dat je zelf meer te weten komt over wat er mogelijk is en hoe je met bijvoorbeeld Wajongers omgaat, dus dan hoef ik daarover niet met [Naam] te bellen. Dat neemt ook een stukje regelen weg, dus dat maakt het allemaal ook een stukje makkelijker. Maar in situaties waar je voor dilemma’s komt te staan of waarin je hulp nodig hebt, dat je dan een sparringpartner hebt die je helpt bij het zoeken van de juiste informatie.” – PW10

Deze ervaring komt ook terug in de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening. Meerdere adviseurs geven namelijk aan dat de organisaties waarmee zij een samenwerkingsrelatie onderhouden hen ‘makkelijker weten te vinden’ dan de organisaties waarmee geen samenwerkingsrelatie wordt onderhouden. Dit zijn bijvoorbeeld organisaties die af en toe een vacature aanmelden bij een van de adviseurs. Vrijwel iedere adviseur heeft het idee dat de organisaties waarmee samengewerkt wordt op den duur beter weten wat er op het gebied van dienstverlening vanuit UWV Werkbedrijf mogelijk is en hoe bepaalde vormen van dienstverlening in zijn werk gaan. Een voorbeeld hiervan wordt genoemd door adviseur werkgeversdienstverlening 7 en heeft betrekking op een ‘proefplaatsing’. Hierbij gaat een

werkzoekende met behoud van uitkering voor een periode van 2 maanden aan het werk bij een organisatie zodat er kan worden gekeken of het werk past bij de werkzoekende, zonder dat de werkgever salaris betaalt. Deze adviseur stelt dat er gedurende het contact met een van de organisaties waarmee ze samenwerkt er een proefplaatsing heeft plaatsgevonden en dat de werkgever dit als zeer positief heeft ervaren. Het gevolg hiervan was enerzijds dat de werkgever vaker contact opnam om een proefplaatsing te realiseren voor andere potentiële kandidaten en anderzijds dat het verstrekken van informatie over het procesmatige aspect van toekomstige proefplaatsingen achterwege kon blijven.

5.2.2 Mechanisme 2: Bewustwording gemeenschappelijke belang

Meerdere samenwerkingspartners geven aan in de beginfase van het contact met UWV Werkbedrijf het idee te hebben gehad dat het in dienst nemen van mensen uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf gepaard ging met risico's. Samenwerkingspartner 8 noemt als voorbeeld dat hij het idee had dat werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf moeite hebben om op tijd te komen, waardoor de levering van goederen en diensten vertraging op kan lopen. Daarnaast geeft samenwerkingspartner 5 aan dat het scholen van kwetsbare doelgroepen kan uitmonden tot een grote kostenpost. Vanuit zijn ervaring geeft deze participant aan dat een aantal werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf uiteindelijk niet voldoende gemotiveerd bleken om zich om te laten scholen, waardoor zij met de opleiding zijn gestopt. Doordat 'een opleidingsbudget' vanuit het UWV ontbreekt, bleef deze participant naar eigen zeggen achter met alle kosten.

Om deze ervaren risico's te vermijden, vinden deze participanten het belangrijk om een passende werkplek te kunnen realiseren of om aangepaste begeleiding te kunnen bieden. Dit zorgt er namelijk voor dat werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf goed kunnen functioneren, wat volgens de participanten van groot belang is voor de organisatie:

“Het is wel belangrijk dat wij als werkgever de juiste begeleiding kunnen bieden aan deze mensen. Bijvoorbeeld, hoe communiceer je met ze, zodat ze weten wat ze moeten doen en hoelaat ze hier moeten zijn. Dat is voor hun belangrijk, maar voor ons omdat we veel met externe leveranciers werken.” – PW08

Echter geven deze participanten aan in de beginfase van het contact met UWV Werkbedrijf over onvoldoende kennis en ervaring te beschikken met betrekking tot het creëren van een passende werkplek of het bieden van aangepaste begeleiding. Hierdoor hadden zij het idee afhankelijk te zijn van de ‘input’ van een adviseur werkgeversdienstverlening. De adviseurs beschikken volgens deze samenwerkingspartners wel over de benodigde kennis en ervaring met betrekking tot het realiseren van een passende werkplek, waarbij het omgaan met en het begeleiden van mensen met een Wajong-uitkering wordt genoemd als voorbeeld. Een opvallende kanttekening hierbij wordt gemaakt door samenwerkingspartner 6. Deze participant had het idee dat de belangen van de participant als werkgever en die van de adviseur werkgeversdienstverlening niet altijd overeenkwamen. Waar deze participant als werkgever gebaat was bij geschikte kandidaten die voor een langere periode aan het werk gaan bij de organisatie, was UWV Werkbedrijf volgens deze samenwerkingspartner gebaat bij een zo hoog mogelijke uitstroom van werkzoekenden. Dit leverde volgens de participant regelmatig tot ‘wrijving’:

“Ja, dat heeft flinke discussies opgeleverd. En dat is opzich niet erg, want ik weet ook dat [Contactpersoon UWV] mensen moet plaatsen en ik wil die mensen hier ook een kans geven. Maar, dat moet dan wel een kans zijn waar ik ook wat aan heb. Ik had er gewoonweg geen kennis van, en dat heb ik wel nodig want anders zijn ze over een maand weer weg. Dat wil ik niet, dus dan ben ik liever wat kritischer en dan duurt het misschien wat langer, dus ja dat leverde soms wel tot wrijving” – PW06

Daarentegen heeft deze wrijving volgens samenwerkingspartners 6 en 8 een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling tot de samenwerkingsrelatie. Volgens deze participanten heeft dit namelijk een bewustzijn gecreëerd van het gemeenschappelijke belang van samenwerking. Er kan, in de woorden van samenwerkingspartner 8, door samen te werken enerzijds een duurzame oplossing worden geboden voor het personeelstekort van de werkgever en anderzijds kan er tegelijkertijd een bijdrage worden geleverd aan de duurzame uitstroom van werkzoekenden richting de arbeidsmarkt.

5.2.3 Mechanisme 3: Het ontstaan van een vertrouwensband

Vrijwel alle samenwerkingspartners stellen dat een goede kwaliteit van het personeel van groot belang is voor de organisatie. Kwalitatief goed personeel wordt beschreven als personeel dat gemotiveerd is om te werken, dat affiniteit heeft met de werkzaamheden en dat bereid is om te leren. Volgens de participanten leiden werknemers die zorgvuldig werken en gemotiveerd zijn tot een goede naam in de omgeving en daardoor tot terugkerende klanten, maar anderzijds leidt personeel van mindere kwaliteit tot een slecht imago en ontevreden klanten:

“Het is wel belangrijk dat ik mensen op pad stuur die netjes werken, die klantvriendelijk zijn en die afspraken nakomen. Er zijn heel veel verschillende organisaties zoals ik hier in het Noorden, dus als je je wil onderscheiden doe je dat met het personeel dat je hebt. Dat is zo belangrijk, echt waar. Ik heb goede mensen nodig en wanneer mijn klanten niet tevreden zijn dan gaan ze naar een ander. Dat kan ik me gewoon niet veroorloven.” – PW01

Uit de interviews met samenwerkingspartners 9 en 11 komt echter naar voren dat zij voorafgaand aan het contact met UWV Werkbedrijf kritisch waren ten opzichte van de kwaliteit van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf. Zo vertelt samenwerkingspartner 9 in het verleden werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf op gesprek te hebben gehad, maar dat hij in deze gesprekken sterk de indruk

kreeg dat deze werkzoekenden niet gemotiveerd waren om te werken. Ook samenwerkingspartner 11 geeft aan enigszins kritisch te zijn over de kwaliteit van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf, wat volgens hem komt door de verhalen van mensen uit zijn sociale omgeving met een negatieve ervaring met werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf:

“Hoe keek ik daar tegenaan, heel eerlijk, in het begin was ik wel wat kritisch. Ik had hier nog niet eerder mensen aan het werk gehad van het UWV, dus heel erg oordelen mocht ik misschien ook niet. Maar mensen die ik ken hadden wel wat ervaring, en die was niet altijd positief. Ik wil niet in details treden, maar je beeld wordt hierdoor toch beïnvloedt.” – PW11

Opvallend is dat juist deze kritische houding ten opzichte van de kwaliteit van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie. Concreet stellen deze participanten dat zij zijn gaan spreken van een samenwerkingsrelatie doordat er gedurende het contact een vertrouwensband is opgebouwd met hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf. Volgens samenwerkingspartner 9 en 11 is dit vertrouwen ontstaan doordat zij het idee kregen dat de intentie van hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf niet enkel gericht was op het behalen van een zo hoog mogelijke uitstroom van werkzoekenden richting de arbeidsmarkt, maar ook om ervoor te zorgen dat de werkgever aan een duurzame oplossing werd geholpen voor de langdurig openstaande vacatures. Een concreet voorbeeld waaruit blijkt dat het ontstaan van een vertrouwensband een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie komt uit het interview met samenwerkingspartner 9:

“Zoals ik begrijp heeft [Contactpersoon UWV] als taak om mensen uit de bak te helpen. Dan kan hij ook denken van, hier is een plek dus dat doen we maar. Maar goed, ik heb niet het idee dat dat de intentie is van hem. Nee ik heb wel het idee dat hij ook echt met mij meedenkt van, wie zou hier op lange termijn passen en wat is daarvoor nodig. Soms is dat er dan niet,

dan geeft hij dat ook gewoon eerlijk aan. Dus die intentie van hem, die is goed en daardoor vertrouwde ik hem op den duur gewoon. En dan onderhoud je dat contact ook sneller.” –

PW09

Het belang van vertrouwen komt eveneens terug in de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening. Meerdere adviseurs werkgeversdienstverlening geven aan dat zij vertrouwen zien als een belangrijk mechanisme in de ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie. Zo stelt werkgeversadviseur 4 dat er niet alleen een relatie is tussen het UWV en de andere organisatie, maar voornamelijk tussen de personen die het contact met elkaar onderhouden en wanneer de kwaliteit van het contact goed is, er een vertrouwensband kan worden opgebouwd. Volgens samenwerkingspartner 8 is vertrouwen de basis van een samenwerkingsrelatie en vormt dit als leidraad voor het nakomen van bepaalde afspraken. Daarnaast stellen meerdere adviseurs dat zij merken dat wanneer er een vertrouwensband is ontstaan tussen beide partijen, werkgevers sneller openstaan voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat organisaties zich sneller tot het UWV richten bij openstaande vacatures of andere vraagstukken:

“Strategisch Partnerschap werkt op basis van vertrouwen. Je kent elkaar al, dus het is ook een stukje gunnen over en weer. Niet alleen vanuit mijn kant, maar ook vanuit de werkgever. En nee is ook een antwoord he. Als dat vertrouwen er is, dan krijg je veel voor elkaar. Als dat er niet is, dan kun je blijven dromen om een werkgever strateeg te maken, dan loop je continu tegen blokkades aan. Die werkgever die wil niks, maar dan zeg ik ook, dan kunnen we niks voor elkaar betekenen.” – P08

5.3 Samenwerkingsrelaties in de praktijk

Uit het onderzoek blijkt dat ‘samenwerking’ geen eenduidige interpretatie kent. Vrijwel iedere participant interpreteert het begrip ‘samenwerking’ op een verschillende wijze. Deze bevinding sluit aan bij de perceptie van de adviseurs werkgeversdienstverlening over het

definiëren van het begrip Strategisch Partnerschap¹³. Verschillende keren wordt genoemd dat hier geen eenduidige definitie van is en dat er geen definitie is vastgelegd. Het gevolg hiervan is, zo stelt adviseur werkgeversdienstverlening 3, dat er veel verschillende definities en werkwijzen ontstaan

“Het moet vanaf het begin duidelijk zijn, zodat alle neuzen dezelfde kant op staan, zodat je ook met z’n allen hetzelfde doet en dezelfde intentie hebt. In plaats van dat iedereen overal een andere definitie aan geeft en dus weer wat anders gaat doen.” – P03

Wel kunnen er uit de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening 3 kenmerken worden afgeleid aan de hand waarvan samenwerking wordt gedefinieerd. Zo definieert adviseur werkgeversdienstverlening 3 samenwerking aan de hand van de vorm van het contact: ‘samenwerking is contact op gelijkwaardig niveau, waarin vertrouwen en transparantie centraal staan, maar waarin ook ruimte is voor het neerleggen van problemen’. Adviseur werkgeversdienstverlening 6 legt meer de nadruk op de inhoud van het contact, waarbij er sprake is van samenwerking wanneer er samen wordt nagedacht over het opzetten van trajecten en campagnes om werkzoekenden te kunnen plaatsen bij een organisatie en/of om openstaande vacatures te kunnen vervullen. Adviseur werkgeversdienstverlening 7 spreekt van samenwerking wanneer er wederkerigheid van kennis plaatsvindt binnen het contact:

“Samenwerking is het bewustzijn dat er een wederkerigheid is tussen ons en de werkgever. Dus ik vind dat ik die kan ik ook bellen als ik een vraag heb überhaupt over ons vak. Niet perse omdat ik een kandidaat heb ofzo, maar dat ik ook kan vragen van hoe zit dat. Een [type certificaat], hoe ziet zo’n opleiding eruit, kan je me meenemen, kan ik misschien een adviseur werk meenemen om te gaan kijken.” – P07

¹³ Strategisch Partnerschap is een concept geïntroduceerd binnen UWV Werkbedrijf Groningen en heeft betrekking tot het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties met werkgevers (zie ook: pagina 6)

In lijn met de definitie van adviseur werkgeversdienstverlening 6 beschrijven alle samenwerkingspartners samenwerking aan de hand van de inhoud van het contact en de vraagstukken die worden besproken. Echter blijkt ook uit deze interviews dat er geen eenduidige definitie kan worden geformuleerd. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een eenduidige definitie is dat het inhoud van het contact en de onderwerpen die worden besproken per samenwerkingspartner verschillen. Wel kan er aan de hand van deze definities een beschrijving worden gegeven van de verschillende manieren waarop de samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk.

5.3.1 Samenwerkingstype 1: Plaatsing werkzoekenden uit klantenbestand van het UWV Werkbedrijf

Alle samenwerkingspartners geven aan dat het bespreken van potentiële kandidaten voor een vacature een belangrijk onderdeel is van de samenwerkingsrelatie. Ook de samenwerkingspartners die UWV Werkbedrijf hebben benaderd doordat zij het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid belangrijk vinden, ervaren momenteel problemen met het vervullen van vacatures als gevolg van de ontstane krapte op de arbeidsmarkt. Uit de interviews blijkt dat de manier waarop het plaatsen van werkzoekenden tot uiting komt in de praktijk voornamelijk procesmatige overeenkomsten kent tussen de verschillende samenwerkingspartners. Vrijwel altijd is er een centrale rol weggelegd voor de behoefte van de werkgever. Zo wordt in beginsel het type personeel dat een organisatie zoekt, voor welke werkzaamheden er geworven wordt en aan welke functie-eisen een sollicitant dient te voldoen als uitgangspunt genomen. Dit wordt besproken aan de hand van de openstaande vacature of een functieprofiel die de samenwerkingspartner heeft opgesteld. Aan de hand van deze informatie gaat de adviseur werkgeversdienstverlening na of er mogelijk geschikte kandidaten zijn binnen het klantenbestand van UWV Werkbedrijf die aansluiten bij de behoefte van de werkgever. Wanneer er naar het oordeel van de adviseur kandidaten zijn die aansluiten bij de

behoefte van de werkgever, beoordeelt de werkgever vervolgens of er een afspraak wordt gemaakt voor een sollicitatiegesprek.

“Wat er daarna altijd gebeurt is dat ze mij een CV opstuurt en dan beoordeel ik of ik iemand uitnodig. Vaak doe ik dat wel, dus dan komen mensen op gesprek. Na dat gesprek vindt er altijd een gesprek plaats waarin we naar elkaar terugkoppelen hoe het is gegaan, dus dan vertel ik waarom ik denk dat iemand wel of niet past. Past het niet, dan lever ik nieuwe input of dan geeft ze mij input om misschien iets anders te doen.” – PW01

Wel blijkt uit de interviews dat er verschillen optreden met betrekking tot de inhoud van de samenwerkingsrelaties wanneer een adviseur werkgeversdienstverlening kandidaten aandraagt die niet 1-op-1 passend zijn voor de vacature. Dit is het geval wanneer een werkzoekende uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf niet over de benodigde kennis, vaardigheden of certificaten beschikt of wanneer een werkzoekende moeite heeft om te functioneren op een reguliere werkplek. Deze verschillen hebben betrekking tot 2 onderwerpen: de mate waarin de samenwerkingspartners aangeven te beschikken over tijd en middelen om een aangepaste werkplaats te creëren/aangepaste begeleiding te bieden en de mate waarin de samenwerkingspartners aangeven te beschikken over kennis en ervaring met betrekking tot het begeleiden van kwetsbare doelgroepen. Deze twee onderwerpen worden in de volgende deelparagrafen besproken.

5.3.1.1 Gespreksonderwerp 1: De beschikking over tijd en middelen om aanpassingen aan de werkplek of passende begeleiding te realiseren

Praktische voorbeelden die naar voren komen uit de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening van het creëren van een passende werkplek zijn het installeren van een traplift of het aanschaffen van een aangepaste bureaustoel. Een voorbeeld van aangepaste begeleiding is het werken met een ‘buddy-systeem’, waarbij nieuwe medewerkers door ervaren medewerkers intensief begeleid worden.

Een aantal participanten geven aan wel over voldoende tijd en middelen te beschikken om extra/aangepaste begeleiding te bieden aan nieuwe werknemers of om aanpassingen aan de werkplek te realiseren. Zo vertelt samenwerkingspartner 11 dat nieuwe medewerkers worden begeleid aan de hand van een ‘buddy-systeem’ voor een periode van 2 maanden. Dit houdt in dat nieuwe werknemers begeleid worden door ervaren werknemers die hen meenemen in de werkzaamheden. Dit neemt volgens de participant een stuk onzekerheid weg bij nieuwe medewerkers en biedt de mogelijkheid om snel ervaring op te bouwen.

Wel blijkt dat deze samenwerkingspartners niet alleen intensieve begeleiding bieden aan nieuwe medewerkers uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf, maar ook aan ‘reguliere’ nieuwe werknemers. Zo geeft samenwerkingspartner 8 aan dit altijd te doen omdat er veel met externe partijen gewerkt wordt, waardoor het belangrijk is dat het voor nieuwe medewerkers duidelijk is wat het werk inhoudt en wat er van hen verwacht wordt.

Het contact tussen deze samenwerkingspartners en hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf is voornamelijk gericht op het vormgeven van de bestaande begeleidingsvormen, aangezien niet iedere werkzoekende uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf gebaat is bij dezelfde vorm van begeleiding. Zo is volgens samenwerkingspartner 11 iemand met een Wajong-uitkering gebaat bij een andere vorm van begeleiding dan iemand met autisme, waardoor het belangrijk is dat de bestaande begeleidingsvormen op deze individuele behoeften kunnen worden afgestemd.

Aan de andere kant zijn er ook samenwerkingspartners die aangeven niet over voldoende tijd en middelen te beschikken om extra of aangepaste begeleiding te bieden aan nieuwe medewerkers. Zo geeft samenwerkingspartner 9 aan dat het lastig is om nieuwe medewerkers intensieve begeleiding te bieden, wat volgens deze samenwerkingspartner te maken heeft met het relatief kleine aantal werknemers dat werkzaam is binnen de organisatie. Deze participant geeft aan op zoek te zijn naar personeel dat in beginsel gemotiveerd is om te werken, maar

ook relatief snel zelfstandig aan het werk kan. De participant stelt binnen zijn eigen werkzaamheden namelijk weinig tijd te hebben om individuele begeleiding te bieden:

“Nou, wij zijn een klein bedrijf en dat maakt het begeleiden wel wat moeilijker, ja. Dat betekent niet dat die wil er niet is, maar dat betekent wel dat je, weet je we zijn een klein bedrijf, wat ik in het begin ook al zei. Dus ik heb simpelweg niet veel tijd over om mensen apart te gaan begeleiden, en omdat we met weinig zijn kunnen mijn medewerkers dat ook niet.” – PW09

Daarnaast geeft samenwerkingspartner 6, werkzaam in de bouwsector, aan dat hij door beperkingen aan het budget slechts in beperkte mate mogelijkheden heeft om een aangepaste werkplaats te creëren. Deze participant wil benadrukken dat hij het belangrijk vindt dat zijn medewerkers geen lichamelijke klachten overhouden aan het werk, aangezien hij naar eigen zeggen ‘afhankelijk is van zijn mensen’. Daarnaast geeft de participant aan dat hij het zich niet kan veroorloven dat zijn personeel vertrekt, omdat het vinden van nieuw personeel tot op heden weinig succes heeft opgeleverd. Daarom is deze participant wel bereid om na te gaan of er financieel haalbare alternatieven beschikbaar zijn, bijvoorbeeld met betrekking tot een aangepaste bureaustoel. Anderzijds stelt de participant dat hij weinig financiële ruimte heeft om voor zowel nieuwe als huidige medewerkers een aangepaste werkplaats te creëren. Dit leidt volgens de participant tot hoge kosten, aangezien de inrichting van het kantoor en het gereedschap grootschalig wordt ingekocht:

“Weet je wat het is. Ik wil daarin best meedenken met wat iemand nodig heeft, kijk een bureaustoel is het probleem nog niet. Maar wat ik hier heb gedaan is alles in een keer inkopen, dat is een stuk goedkoper. Ook met gereedschap gedaan, werkt altijd goed. Maar als ik dan aparte dingen moet kopen, dan kost dat onder aan de streep gewoon een stuk meer en die financiële ruimte heb ik op dit moment gewoon niet.” – PW06

Het contact tussen deze samenwerkingspartners en hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf is voornamelijk gericht op het bespreken van alternatieve vormen van begeleiding, financieel haalbare aanpassingen aan de werkvloer of een alternatieve indeling van bestaande takenpakketten. Dit wordt ‘jobcarving’ genoemd en maakt onderdeel uit van de dienstverlening die UWV Werkbedrijf kan bieden aan werkgevers. ‘Jobcarving’ houdt in dat er gekeken wordt of bestaande takenpakketten of functieomschrijvingen aangepast kunnen worden op een manier dat werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf bepaalde taken over kunnen nemen. Deze deeltaken vallen niet meer onder het takenpakket van het reguliere personeel, waardoor er meer tijd overblijft voor het huidige personeel om extra begeleiding te kunnen bieden of voor het uitvoeren van bepaalde kerntaken. Een voorbeeld uit het interview met adviseur werkgeversdienstverlening 7 illustreert dit:

Uiteindelijk hadden we een Wajong-kandidaat die gek is van auto’s, die graag sleutelt ook in zijn vrije tijd, een stukje klantvriendelijkheid heeft hij ook allemaal. Maar, offertes maken en telefonisch contact, dat is voor hem heel moeilijk. Dan ga ik dus in overleg met de werkgever van goh, het is een superleuke gast, kunnen we niet een baan passend maken voor hem. Dus dat de collega’s die er al zitten wat meer administratie oppakken, maar minder op de werkvloer. Uiteindelijk blijft er voor hen dan tijd over, dus dan kunnen ze die kandidaat wat meer begeleiden en hij is meer in de garage bezig is en op de vloer om de klanten te helpen.

Dat is dus jobcarving, dus de baan aanpassen aan degene die je hebt. – P07

5.3.1.2 Gespreksonderwerp 2: Kennis en ervaring over het creëren van een duurzame werkplek

Daarnaast blijkt dat er verschillen zijn in de mate waarin de samenwerkingspartners aangeven over kennis en ervaring te beschikken met betrekking tot het creëren van een duurzame werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van alle samenwerkingspartners geven 5 samenwerkingspartners aan wel ervaring te hebben met het begeleiden van mensen

met een afstand tot de arbeidsmarkt en over kennis te beschikken hoe zijn een duurzame werkplek kunnen creëren. Deze samenwerkingspartners werken minimaal 2 jaar samen met UWV Werkbedrijf en hebben reeds mensen uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf in dienst genomen. Het ging hier zowel om werkzoekenden die 1-op-1 passend waren voor de vacature, als om werkzoekenden bij wie dit niet het geval was. Deze participanten geven aan dat gedurende de plaatsing van deze werkzoekenden zij veel met hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf hebben gesproken over het bieden van passende begeleiding. Een voorbeeld hiervan gaat over het inplannen van mensen met een Wajong-uitkering en het begeleiden van mensen met autisme:

“Van wat moet je met dat soort mensen aan, hoe moet je dat aanpakken. Iemand met een Wajong-uitkering die moet ik misschien even anders aanpakken dan iemand die gewoon regulier binnenkomt met een MBO-opleiding. Die begint vaak meteen over arbeidsvoorwaarden, terwijl iemand met een Wajong begint met, donderdag heb ik altijd een afspraak met mijn begeleider, kan ik dan vrij krijgen. En ook wat voor type arbeidscontract moet ik iemand geven. Een Wajonger hoef ik geen flexibel contract te geven, want daar wordt hij doodongelukkig van.” – PW12

Wel blijkt dat deze participanten voorafgaand aan de plaatsing van deze werkzoekenden naar eigen zeggen niet over voldoende kennis en ervaring beschikten om een passende werkplek te creëren. Het opdoen van kennis over het creëren van een passende werkplek was daarom volgens hen een belangrijk onderwerp van gesprek in de samenwerking met UWV Werkbedrijf. Daarnaast noemt samenwerkingspartner 11 een andere reden waarom hij het opdoen van deze kennis en ervaring belangrijk vindt. Deze participant heeft het idee dat de ontstane krapte op de arbeidsmarkt niet snel zal afnemen en dat daardoor het werven van nieuw personeel niet snel gemakkelijker zal worden. Deze participant ziet het klantenbestand van UWV Werkbedrijf als een belangrijke ‘pool van potentiële medewerkers’, aangezien het

klantenbestand van UWV Werkbedrijf altijd mensen bevat die op zoek zijn naar een baan. Daarom vindt hij het opdoen van kennis en ervaring met betrekking tot het creëren van een duurzame werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk, omdat dit een bijdrage levert aan het opvangen van aanhoudende of toekomstige krapte op de arbeidsmarkt:

“Ook om toekomstige krapte zo goed mogelijk op te vangen en zo goed mogelijk personeel op te leiden, want als je die banden aanhoudt en je weet wat meer hoe je met bepaalde doelgroepen omgaat, dan kan je daar gewoon hele goede mensen uithalen.” – PW11

Aan de andere kant blijkt ook dat 3 samenwerkingspartners momenteel niet over de benodigde kennis en ervaring beschikken om aanpassingen aan de werkplek te realiseren of om aangepaste begeleiding te bieden. Deze samenwerkingspartners werken relatief kort samen met UWV Werkbedrijf, variërend van 4 maand tot een jaar, en uit de interviews blijkt dat deze samenwerkingspartners geen werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf in dienst hebben (of in het verleden hebben gehad). Wel geven deze participanten aan dat de kans groot is dat er in de toekomst werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf komen te werken bij de organisatie, waardoor zij het belangrijk vinden dat het opdoen van kennis over het creëren van een passende werkplek onderdeel is van de samenwerkingsrelatie.

5.3.2 Samenwerkingstype 2: Bespreken en evalueren gebruik wervingsmethodes

Ook blijkt uit de interviews dat het bespreken van de manier waarop organisaties het proces van werving en selectie hebben ingericht een belangrijk onderdeel is van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf. De strategieën die de samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf gebruiken om personeel te werven variëren van het gebruik van sociale media, het bezoeken van fysieke bijeenkomsten zoals Banenbeurzen tot het plaatsen van vacatures op de eigen website. Een voorbeeld hiervan wordt gegeven door

samenwerkingspartner 7. Deze participant geeft aan de gekozen strategie af te stemmen op de doelgroep waarvoor geworven wordt, om zo voldoende sollicitanten uit de gewenste doelgroep te bereiken:

“Er wordt gekeken naar welke doelgroep is waar het best vertegenwoordigd. Ik doe net wat grappig over Facebook, het leek alsof iedereen dat had, maar gemiddeld genomen zijn hoger geschoolden daar al volledig afgehaakt. Dus die zitten meer op LinkedIn, en zo had je dat in het verleden ook per sector. Als je dan in het onderwijs zat, dan was de Telegraaf niet het best gelezen blad, dat zat meer in de Volkskrant of het NRC.” – PW07

Echter ontvangen zowel de participanten die UWV Werkbedrijf hebben benaderd vanuit de ervaren problemen met het werven van personeel, als de samenwerkingspartners die dit hebben gedaan vanuit het gevoel van maatschappelijke betrokkenheid, naar eigen zeggen momenteel onvoldoende reacties om de vacature te kunnen vervullen. Het beperkte bereik van de openstaande vacatures is daarom volgens meerdere samenwerkingspartners regelmatig onderwerp van gesprek met hun contactpersoon bij UWV Werkbedrijf. Een voorbeeld van een gespreksonderwerp is de wervingsmethode die de samenwerkingspartners in het verleden/tot op heden hebben gebruikt, waarbij wordt gesproken over welke wervingskanalen de organisatie gebruikt, of de gebruikte wervingskanalen aansluiten bij de doelgroep waarvoor geworven wordt en er wordt gesproken over de opzet van de openstaande vacatures. Naar aanleiding hiervan vindt er vaak een advies plaats over het gebruik van andere manieren om personeel te werven, waarin de adviseur werkgeversdienstverlening adviseert over het in gebruik nemen van nieuwe/alternatieve wervingskanalen zodat het bereik van de openstaande vacature vergroot kan worden. Een voorbeeld hiervan komt uit het interview met adviseur werkgeversdienstverlening 1 en heeft betrekking op het gebruik van sociale mediakanalen om een grotere groep sollicitanten te bereiken:

Bijvoorbeeld qua adviseren over recruitment, wat kun je precies allemaal gaan doen. Zit je al op Facebook bijvoorbeeld, in de vacaturebank of hoe is je social media opgezet. Maak je ook gebruik van Indeed of andere kanalen. Heb je al contact gehad met ons bijvoorbeeld, dat wij de vacatures voor je gaan uitzetten.” – P01

Echter blijkt uit de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening dat het bespreken en het evalueren van wervingsmethodes ook onderdeel is van het contact met organisaties die niet worden beschouwd als samenwerkingspartner. Wel zitten er volgens de adviseurs werkgeversdienstverlening verschillen in de mate waarin samenwerkingspartners en niet-samenwerkingspartners openstaan voor het gebruik van nieuwe wervingsmethoden of voor het aanpassen van functie-eisen of taakindelingen. Adviseur werkgeversdienstverlening 5 geeft aan dat haar samenwerkingspartners wel openstaan om nieuwe wervingsmethoden toe te passen of om van bestaande vacature indelingen af te wijken. Aan de andere kant geeft de adviseur aan dat veel organisaties, welke niet worden beschouwd als samenwerkingspartner, kritisch staan tegenover nieuwe vormen van werving en selectie. Een voorbeeld dat hierbij wordt genoemd is *open hiring*: een sollicitatiegesprek zonder dat er voorafgaande informatie wordt verstrekt in bijvoorbeeld de vorm van een CV of een motivatiebrief. Echter blijven veel organisaties volgens de adviseur vasthouden aan ‘traditionele manieren van werven’:

“Open hiring vind ik ook zoiets, in [branche] krijg je dat niet goed van de grond. Werkgevers houden toch wel heel erg aan van traditionele manieren van werven, stuur je gegevens maar even op en mensen hoeven echt geen prachtig CV te hebben maar ze willen het wel graag even weten.” – P05

Het is niet duidelijk in welk stadium van de samenwerkingsrelatie dit besproken wordt. Wel blijkt dat het bespreken en evalueren van de gebruikte wervingsmethodes en het bespreken van nieuwe wervingsmethoden complementair plaatsvindt aan het bespreken van potentiële kandidaten uit het werkzoekendenbestand van UWV Werkbedrijf. Hieruit kan worden

geconcludeerd dat de samenwerkingsrelatie niet enkel bedoeld is om potentiële kandidaten vanuit UWV Werkbedrijf te plaatsen bij een organisatie, maar ook om een grotere populatie ‘reguliere’ sollicitanten te bereiken om de problemen in de personeelsvoorziening te overbruggen.

5.4 Inzicht in de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf

In de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening worden verschillende voorbeelden genoemd van hun verantwoordelijkheden en dagelijkse werkzaamheden die hieruit voortvloeien. Meerdere adviseurs stellen dat hun verantwoordelijkheden bestaan uit het ondersteunen van werkgevers met personeelsvraagstukken en het leggen van de verbinding tussen werkgevers en werkzoekenden. Voorbeelden van werkzaamheden die hieruit voortvloeien zijn het aanleveren van potentiële kandidaten voor een vacature, het geven van advies over de inrichting van werving en selectieprocedures, werkgevers voorzien van informatie over het aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt en het bieden van inzicht en advies over de indeling van bestaande organisatiepraktijken. Dit zijn enkele voorbeelden van dienstverlening die UWV Werkbedrijf kan bieden aan werkgevers. Echter blijkt uit de interviews dat er variatie zit in de mate waarin de samenwerkingspartners beschikken over kennis met betrekking tot de werkzaamheden van de adviseurs werkgeversdienstverlening en de mate waarin zij inzicht hebben in de verschillende vormen van werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf. Deze paragraaf bespreekt de mate waarin de samenwerkingspartners voorafgaand aan het contact over informatie beschikten met betrekking tot de beschikbare werkgeversdienstverlening en op welke wijze deze kennis en informatie zich heeft ontwikkeld gedurende de samenwerkingsrelatie.

5.4.1 Beperkte informatie over werkgeversdienstverlening voorafgaand aan samenwerkingsrelatie

Op samenwerkingspartner 5¹⁴ na geven alle samenwerkingspartners aan dat het contact met UWV Werkbedrijf is ontstaan vanuit de wetenschap dat de adviseurs werkgeversdienstverlening actief zijn in het plaatsen van werkzoekenden bij werkgevers. Zoals beschreven in paragraaf 5.1 zijn de participanten hiervan op de hoogte geraakt door eerdere ervaring met UWV Werkbedrijf of door gesprekken met mensen uit de sociale omgeving. Echter blijkt uit het onderzoek dat het grootste deel van de participanten slechts in beperkte mate inzicht heeft in de dienstverlening die UWV Werkbedrijf kan bieden aan werkgevers. Het gaat hier om andere vormen van dienstverlening dan het verzorgen van een ‘match’ tussen openstaande vacatures en werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf:

“He, dus wij ja, wij hebben contact met werkgevers, wij adviseren werkgevers over de arbeidsmarkt, over subsidiemogelijkheden, over dienstverlening vanuit UWV. Alles op het gebied van personeel, mobiliteit op de arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid, opleiding en noem het allemaal maar op.” – P02

Zo geven een aantal participanten aan voorafgaand aan het contact met UWV Werkbedrijf geen kennis te hebben over de dienstverlening die UWV Werkbedrijf biedt aan werkgevers. Dit wordt genoemd door de participanten die relatief kort samenwerken met UWV Werkbedrijf, variërend van 5 maanden tot maximaal 2 jaar. Deze participanten hebben in het verleden niet eerder samengewerkt met UWV Werkbedrijf en geven aan hierdoor destijds niet over deze informatie te beschikken.

Een opvallende bevinding is dat de participanten die aangeven wel enig inzicht te hebben in de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf, in feite spraken over werkzaamheden

¹⁴ Samenwerkingspartner 5 heeft UWV Werkbedrijf benaderd vanuit het idee dat hij scholing aan kan bieden met bewijs van certificering en maakt geen gebruik van de dienstverlening omtrent arbeidsbemiddeling.

die vallen onder de werkzoekendendienstverlening van UWV Werkbedrijf. Zo geeft een participant aan door zijn opleiding op het gebied van ‘arbeid en gezondheid’ ervaring te hebben met- en kennis te hebben over de werkzaamheden van UWV Werkbedrijf. Deze kennis en ervaring heeft echter enkel betrekking tot de werkzaamheden die vallen onder de werkzoekendendienstverlening:

“Helpen bij het zoeken naar werk, Wajong. En ja werkgeversadvies, dat wist ik niet echt. Dus ja, ik denk dat ik wel een redelijk beeld had, maar dat komt ook omdat ik die opleiding op het gebied van arbeid en gezondheid had gedaan. Dan kom je al heel snel bij het UWV.” – PW10

Dit is opvallend, aangezien een van de verschillen tussen de werkgevers- en de werkzoekendendienstverlening van UWV Werkbedrijf is dat de adviseurs werkgeversdienstverlening verantwoordelijk zijn voor het onderhouden van contact met werkgevers of andere externe organisaties. De werkzoekendienstverlening daarentegen is expliciet gericht op het begeleiden van mensen in een uitkeringssituatie en het bieden van ondersteuning in de zoektocht naar werk. Praktische voorbeelden van de dienstverlening die hiervoor ter beschikking staat zijn sollicitatietrainingen, hulp bij het opstellen van een CV en coachingsgesprekken ter oriëntatie op een eventuele andere sector waarin iemand kan gaan werken.

Wel sluit deze bevinding aan bij het idee van vrijwel iedere adviseur werkgeversdienstverlening dat veel organisaties niet weten dat UWV Werkbedrijf ondersteuning biedt aan werkgevers met vraagstukken op het gebied van personeel of bijvoorbeeld werving en selectie en dat er weinig organisaties zijn die daadwerkelijk inzicht hebben in wat UWV Werkbedrijf op deze gebieden aan dienstverlening kan bieden. Meerdere adviseurs werkgeversdienstverlening stellen dat dit komt doordat er in het verleden onvoldoende is geïnvesteerd in het creëren van naamsbekendheid voor de werkgeversdienstverlening als onderdeel van UWV Werkbedrijf:

“Het is mijn persoonlijke mening, maar ik vind dat wij eigenlijk niet genoeg gedaan hebben aan naamsbekendheid. Tuurlijk onder mijn visitekaartje staat werkgeversservicepunt, maar het is altijd werkgeversservicepunt in combinatie met het UWV. Ik denk als ik alleen zeg werkgeversservicepunt, dan zeggen ze van welk bedrijf is dat? Ik denk gewoon dat er niet genoeg naamsbekendheid aan is gegeven, ook niet vanuit het land.” – P08

5.4.2 Meer inzicht in dienstverlening gedurende samenwerkingsrelatie

Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel iedere samenwerkingspartner aangeeft meer inzicht te hebben verkregen in de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf. Echter wordt ook hier voornamelijk gesproken over de werkzaamheden die vallen onder de werkzoekendendienstverlening. Zo geeft samenwerkingspartner 3 aan door de opgedane ervaring met UWV Werkbedrijf een beter beeld te hebben van de werkzaamheden van het UWV, bijvoorbeeld over de manier waarop medewerkers van UWV Werkbedrijf werkzoekenden ondersteunen en begeleiden in de zoektocht naar een nieuwe baan. Samenwerkingspartner 9 geeft aan in het verleden contact te hebben gehad met een adviseur werkgeversdienstverlening en dit contact nieuw leven in te hebben geblazen, maar nog steeds geen beeld te hebben van wat zijn contactpersoon bij UWV Werkbedrijf voor hem kan betekenen anders dan het aanleveren van potentiële kandidaten voor de openstaande vacature. Een mogelijke verklaring hiervoor betreft de korte duur van de huidige samenwerkingsrelatie. Deze participant geeft ten tijde van het interview zo'n 4 maand samen te werken met UWV Werkbedrijf en recent een gesprek met zijn contactpersoon bij UWV Werkbedrijf te hebben gehad over 'een of andere bedrijfsscan'. De participant heeft echter geen idee wat dit inhoudt, maar verwacht wanneer er vaker en intensiever contact plaatsvindt hier meer informatie over te verkrijgen.

Ook samenwerkingspartner 6 beschrijft een mogelijke verklaring voor het gebrek aan inzicht in de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf. In lijn met de beleving van de

adviseurs werkgeversdienstverlening geeft deze participant aan dat hij het idee heeft dat voornamelijk in het verleden er weinig is geïnvesteerd in het creëren van naamsbekendheid van de werkgeversdienstverlening. Deze participant heeft het idee dat het beeld van de mensen uit zijn sociale omgeving over het UWV vooral gericht is op het ondersteunen van mensen in een uitkeringssituatie. Het gevolg hiervan is echter dat de werkzaamheden van de werkgeverdienstverlening hierdoor onderbelicht blijven. Wel heeft deze participant het idee dat hier tegenwoordig wat meer aandacht aan wordt besteed:

“Ja, kijk ik ben natuurlijk nu wel bekend met wat het UWV voor werkgevers doet, maar dat was eigenlijk toevallig. Ik kan me niet voorstellen dat ik in het verleden ook maar iets heb gehoord over werkgeversadviespunt of hoe noemen ze dat? Kan aan mij liggen, maar ik ben wel actief op sociale media, LinkedIn enzo, en daar kwam ik het gewoon weinig tegen. Nu wel wat meer overigens, en dan deel ik dat met mijn netwerk om toch dat vuurtje een beetje te verspreiden zegmaar.” – PW06

5.5 Voordelen/meerwaarde samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf

Deze paragraaf biedt inzicht in de voordelen die de samenwerkingspartners ervaren van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf. Naast het overbruggen van problemen in de personeelsvoorziening en de overdracht van kennis en informatie over het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, komen uit de interviews 2 voordelen naar voren die in de voorgaande paragrafen nog niet aan bod zijn gekomen.

5.5.1 Voordeel/meerwaarde 1: Positieve invloed op imago van de organisatie

Ten eerste wordt als meerwaarde van de samenwerkingsrelatie genoemd dat wanneer een organisatie samenwerkt met UWV Werkbedrijf dit een positieve invloed heeft op het imago van de organisatie. Samenwerkingspartners 3 en 8 vertellen met enige regelmaat verhalen te horen van werkzoekenden die worden afgewezen bij andere werkgevers wanneer deze werkzoekende te maken heeft met bepaalde problematieken. Vanuit deze ervaring vinden zij

het belangrijk om werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf een kans te bieden op de arbeidsmarkt. Daar komt volgens deze samenwerkingspartners bij dat de connectie met het UWV en het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een positieve invloed heeft op het imago van de organisatie. Het in dienst nemen van kwetsbare doelgroepen heeft volgens deze samenwerkingspartners namelijk een ‘maatschappelijke lading’ en de inspanningen die deze samenwerkingspartners leveren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen leidt tot een positieve waardering vanuit andere organisaties:

“Oh ja, je merkt wel dat veel bedrijven bewondering voor ons uitspreken, zo van oh jullie helpen echt mensen om aan het werk te komen. Dus dat is een stukje waardering die dan voortvloeit uit die samenwerking, als je snapt wat ik bedoel.” – PW03

5.5.2 Voordeel/meerwaarde 2: Afwezigheid contractuele afspraken

Een tweede voordeel van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf wordt genoemd door samenwerkingspartner 6. Uit de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening komt naar voren dat het grootste deel van de samenwerkingsrelaties niet contractueel worden vastgelegd. Een adviseur werkgeversdienstverlening stelt dat bij organisaties die opereren op landelijk niveau, waar een landelijke adviseur werkgeversdienstverlening bij betrokken is, de gemaakte afspraken wel worden vastgelegd in een convenant: een document waarin de gemaakte samenwerkingsafspraken schriftelijk worden vastgelegd. Tegelijkertijd stelt adviseur werkgeversdienstverlening 2 dat dit bij het overgrote deel van de samenwerkingsrelaties niet het geval is. De reden waarom dit niet wordt gedaan, komt echter niet terug in de interviews.

Zo stelt ook samenwerkingspartner 6 dat de samenwerkingsrelatie en de daarin gemaakte afspraken met UWV Werkbedrijf noch contractueel, noch door middel van een convenant, zijn vastgelegd. Het naleven van de gemaakte afspraken berust volgens deze participant op

wederzijds vertrouwen. Daarnaast stelt de participant dat de kwaliteit van het contact met UWV Werkbedrijf goed is, waardoor het vastleggen van afspraken ook niet nodig is. Als voorbeeld schetst deze participant een situatie waarin er een afspraak is gemaakt over het leveren van een terugkoppeling richting de adviseur werkgeversdienstverlening wanneer een kandidaat uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf op sollicitatiegesprek is geweest:

“Ik en [Contactpersoon UWV] hebben de afspraak gemaakt dat wanneer er hier iemand op gesprek komt, dat ik dan altijd even een terugkoppeling geef over hoe het is gegaan. Soms schiet dat er door de drukte bij in, dan vergeet ik het. Dan krijg ik op den duur een belletje van hem, maar dat is meer informeel dan formeel hoor. Dan bespreken we het gesprek door, gewoon op een laagdrempelige manier. Maar het is niet zo dat er iets van een boete ofzo aan zit wanneer we iets niet helemaal nakomen, dus dat is wel prettig” – PW06

Bij het benoemen van de afwezigheid van contractuele afspraken maakt deze participant de vergelijking met het inschakelen van een uitzendbureau. In het verleden heeft de participant wel gebruik gemaakt van de arbeidsbemiddelingsdiensten van een uitzendbureau, voornamelijk om ‘piekmomenten’ op te kunnen vangen. Echter ging dit volgens de samenwerkingspartner ten eerste gepaard met hoge kosten in termen van geld en ten tweede met, in de woorden van de participant, veel ‘administratieve rompslomp’. Bij het in dienst nemen van een uitzendkracht worden verschillende afspraken contractueel vastgelegd, bijvoorbeeld met betrekking tot de verloning en de aansprakelijkheid bij een ongeval. Deze samenwerkingspartner geeft aan dit als zeer vervelend te hebben ervaren, aangezien het zorgt voor een hogere werkdruk met betrekking tot het naleven en onderhouden van het contract. De afwezigheid van contractuele verplichting bij de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf is volgens de participant dan ook een voordeel:

“Mocht er iets helemaal misgaan, ja, dan heb je niet echt een grond om op terug te vallen. Maar ik denk ook niet dat dat nodig is. De samenwerking met UWV zoals die nu is, ja dat is ook gewoon een stuk efficiënter. Ik ben ten eerste geen tijd kwijt om contracten door te lezen of om alle mogelijke scenario's vast te leggen. Wat het nu is, is dat we afspraken maken en elkaar daarop vertrouwen, dat heeft tijd nodig, maar het kost veel minder tijd en moeite om elkaar een belletje te doen als er iets is. En dan blijft er naar mijn mening ook wat meer ruimte over voor een stukje informeel contact, en dat is ook prettig.” – PW06

5.6 Nadelen/belemmeringen samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf

Van alle samenwerkingspartners geven 3 samenwerkingspartners aan nadelen dan wel belemmeringen te ervaren van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf. Deze paragraaf bespreekt de 2 nadelen dan wel belemmeringen die naar voren komen in de interviews.

5.6.1 Nadeel/belemmering 1: Begeleiding van werkzoekenden uit klantenbestand UWV Werkbedrijf is tijdsintensief

Twee participanten geven aan dat het in dienst nemen van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV en het begeleiden van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV tijdsintensiever is dan het in dienst nemen en begeleiden van 'reguliere' nieuwe werknemers. Samenwerkingspartners 12 stelt regelmatig mensen met een Wajong-uitkering in dienst te hebben gehad en daardoor ervaring te hebben met het begeleiden van deze doelgroep. Tegelijkertijd weet deze participant door deze ervaring dat deze doelgroep gebaat is bij andere werktijden dan regulier personeel en dat 'het rekening houden met ieders beperkingen qua werktijden' veel tijd kost. Voorbeelden van oorzaken die ertoe leiden dat het inplannen van deze doelgroep veel tijd kost zijn het rekening houden met bepaalde tijden waarop medicijnen moeten worden ingenomen of dagen waarop deze doelgroep niet inzetbaar is omdat dit afbreuk doet aan de dagelijkse structuur.

Daarnaast geeft samenwerkingspartner 11 aan voorafgaand aan de samenwerking met het UWV terughoudend te zijn in het contact doordat de participant in de veronderstelling was dat het in dienst nemen en het begeleiden van werkzoekenden uit het klantenbestand veel tijd en geld kost. Deze participant stelt dat het geld en de middelen om dit te kunnen bieden schaars zijn, maar dat er sprake was van een kosten-batenafweging tussen het vervullen van de vacature en het investeren in extra begeleiding. Deze participant heeft zo'n 2 jaar geleden contact gezocht met UWV Werkbedrijf en geeft aan dat de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt doorslaggevend waren in de bereidheid om extra tijd en middelen te investeren:

“Als ik eerlijk ben hadden we binnen de organisatie best een vooroordeel over de mensen van het UWV. We dachten het is veel werk, er komt allemaal veel tijd bij kijken, het kost geld om dat te financieren, ja dat heb je niet zomaar. Aan de andere kant hebben we het UWV niet zomaar benaderd en het lukt ons zelf niet door die krapte op de markt, dus daarom doen we het” – PW11

Wel maakt deze samenwerkingspartner bij het benoemen van de hoge tijdsintensiteit van het begeleiden van nieuwe werknemers uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf een kanttekening. Hij geeft namelijk aan dat het momenteel veel tijd kost, maar spreekt tegelijkertijd de verwachting uit dat dit naarmate de samenwerkingsrelatie langer voortduurt af zal nemen. Hij verwacht namelijk steeds meer kennis en ervaring op te doen met betrekking tot het begeleiden van bijvoorbeeld mensen met een Wajong-uitkering, waardoor hij in de toekomst verwacht minder tijd kwijt te zijn om bijvoorbeeld een planning te realiseren die past bij de individuele behoeften en beperkingen van zijn medewerkers. Dit vooruitzicht vormt volgens deze participant dan ook een reden om ook in de toekomst een beroep te doen op de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf, ook wanneer de krapte op de arbeidsmarkt weer afneemt.

5.6.2 Belemmering 2: Concurrerende werkzaamheden

Tot slot komt er uit het interview met samenwerkingspartner 9 naar voren dat wanneer een adviseur werkgeversdienstverlening een kandidaat aandraagt bij de organisatie, maar de werkzaamheden concurreren met de werkzaamheden van het huidige personeel, dit voor deze samenwerkingspartner een belemmering vormt om deze werkzoekende voor die functie in dienst te nemen. Samenwerkingspartner 9 geeft aan open te staan om mensen uit het klantenbestand van het UWV in dienst te nemen, maar stelt tegelijkertijd als voorwaarde dat de werkzaamheden op geen enkele wijze mogen concurreren met de werkzaamheden van het huidige personeel. Als voorbeeld schetst deze samenwerkingspartner een situatie waarin zijn contactpersoon bij UWV Werkbedrijf een potentiële nieuwe medewerker aandraagt om schoonmaakwerkzaamheden uit te voeren binnen de organisatie. De samenwerkingspartner geeft aan deze kandidaat niet in dienst te nemen omdat hij een vaste schoonmaakster in dienst heeft die al 13 jaar werkzaam is binnen de organisaties en de verantwoordelijkheid draagt voor de schoonmaak. Volgens deze participant is het niet wenselijk dat de potentiële kandidaat uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf en zijn vaste schoonmaakster hetzelfde werk gaan doen, waardoor de participant ertoe zal besluiten om de kandidaat niet in dienst te nemen. De verklaring die de participant hiervoor geeft, heeft betrekking op het relatief kleine personeelsbestand. De participant geeft aan 22 werknemers in dienst te hebben, beschrijft zijn personeel als een ‘vaste kring’ en noemt zijn werknemers regelmatig familie. Doordat de participant relatief weinig werknemers in dienst heeft, wil hij voorkomen dat er wrijving optreedt tussen het personeel. Echter verwacht deze participant dat door werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf in dienst te nemen voor dezelfde werkzaamheden als waarvoor er al personeel in dienst is, dit ertoe zal leiden dat het huidige personeel zich ‘gepasseerd’ zal voelen. Deze samenwerkingspartner geeft echter geen reden waarom hij verwacht dat zijn huidige personeel zich gepasseerd zal voelen wanneer een

werkzoekende uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf werkzaamheden gaat verrichten die overlappen met de werkzaamheden van het huidige personeel. Toch stelt deze samenwerkingspartner dat dit voor hem een reden is om een werkzoekende uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf niet in dienst te nemen wanneer dit zorgt voor overlap met de werkzaamheden van het huidige personeel:

“Als we die man of vrouw hele afgekaderde werkzaamheden kunnen geven, wat niet concurreert met de mensen hier. Kijk ik ga geen schoonmaakster aannemen, want mijn schoonmaakster werkt al 13 jaar bij mij. Dus ik ga niet iemand aannemen die de prullenbakken gaat verschonen, want dat doet [Naam]. Maar krijgen we hier iemand die zegt, ik kan een auto wassen, dat vind ik prima.” – PW09

6. Conclusies, theoretische implicaties en beleidsaanbevelingen

Door de toegenomen krapte op de arbeidsmarkt ervaren steeds meer werkgevers problemen met het vinden van nieuw personeel. Het gevolg hiervan is dat een groot aantal vacatures langdurig open blijft staan. Toch blijkt uit verschillende onderzoeken dat werkgevers terughoudend zijn in het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat er van gelijke kansen op de arbeidsmarkt in de praktijk vaak geen sprake is (Sapulete & Verkennis, 2018). Om de kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten en een bijdrage te kunnen leveren aan het verlagen van de ontstane personeelstekorten, ziet UWV Werkbedrijf een belangrijke rol weggelegd voor samenwerking met werkgevers en scholingsinstanties. In deze scriptie is door middel van semigestructureerde interviews gezocht naar een antwoord op de vraag: *‘Hoe komen de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf Groningen en haar samenwerkingspartners tot stand en hoe komen deze tot uiting in de praktijk?’*

6.1 Conclusie

Bij alle relatief kortdurende samenwerkingsrelaties bleek dat de ontstane krapte op de arbeidsmarkt en de ontstane problemen met het werven van nieuw personeel belangrijk waren in de beslissing om contact te leggen met UWV Werkbedrijf Groningen. Deze samenwerkingspartners hebben contact gelegd vanuit het idee dat UWV Werkbedrijf hen ondersteuning kan bieden met het overbruggen van de ontstane personeelstekorten. Bij de samenwerkingsrelaties die zijn ontstaan op een ruime(re) arbeidsmarkt speelde het gevoel van maatschappelijke betrokkenheid een belangrijke rol. Deze samenwerkingspartners hebben UWV Werkbedrijf benaderd omdat zij het belangrijk vonden om een bijdrage te leveren aan het bieden van kansen op passend werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast wees het onderzoek uit dat voorafgaand aan het contact de kennis en informatie over de dienstverlening die UWV Werkbedrijf kan bieden aan werkgevers, anders dan het

aanleveren van potentiële kandidaten, onder vrijwel alle samenwerkingspartners zeer beperkt was. Wel biedt deze beperkte kennis en informatie over de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf een mogelijke verklaring voor het relatief kleine aantal werkgevers dat het UWV inschakelt bij moeilijk vervulbare vacatures. Meerdere participanten, zowel adviseurs werkgeversdienstverlening werkzaam bij UWV Werkbedrijf, als verscheidene samenwerkingspartners, hebben namelijk het idee dat het imago van het UWV voornamelijk betrekking heeft op ontslagvraagstukken en het ondersteunen van mensen richting een baan. Dat UWV Werkbedrijf werkgevers ondersteunt met personeelsvraagstukken blijkt echter relatief onbekend.

Verder bleek dat de samenwerkingsrelaties grotendeels in het teken staan van het gebruik van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf Groningen. Bij de samenwerkingspartners die (in het verleden) niet over voldoende kennis en ervaring beschikten om een aangepaste werkplek te creëren of aangepaste begeleiding te bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is daarnaast het overbruggen van deze leemte in kennis een belangrijk onderdeel van de samenwerkingsrelatie. Vrijwel alle samenwerkingspartners vinden het belangrijk om kennis en informatie te vergaren over het creëren van een passende werkplek of aangepaste begeleiding, omdat dit voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans biedt om goed te kunnen functioneren. Dit wordt voornamelijk belangrijk gevonden om drie redenen: het oplossen van actuele personeelstekorten, het opvangen van aanhoudende/toekomstige krapte op de arbeidsmarkt en het bijdragen aan gelijke kansen op passend werk.

Uit het onderzoek komen enkele voor- en nadelen naar voren die de samenwerkingspartners ervaren van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf Groningen. Zo is gebleken dat de inspanningen die de samenwerkingspartners leveren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen, leiden tot een positieve waardering vanuit andere organisaties

en dat de afwezigheid van contractuele afspraken een reden vormt om het contact met UWV Werkbedrijf te onderhouden, aangezien het minder tijd en middelen kost om gemaakte afspraken op te stellen en na te leven.

Afsluitend wordt als nadeel genoemd dat het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt relatief veel tijd kost. Een belangrijke kanttekening is dat meerdere samenwerkingspartners verwachten dat de tijd die de samenwerkingspartners kwijt zijn aan begeleiding door de opgebouwde kennis en ervaring gedurende de samenwerkingsrelatie af zal nemen.

6.2 Theoretische implicaties

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek kunnen enkele theoretische implicaties worden geformuleerd voor het gebruik van de transactiekostentheorie en de *resource-dependency theory*.

In paragraaf 3.4.2 is op basis van de *resource-dependency theory* een theoretische verklaring geformuleerd voor de keuze van een organisatie voor een samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf als strategie om het tekort aan personeel te overbruggen. In overeenstemming met deze verklaring bleek uit het onderzoek dat organisaties die te maken hebben met personeelstekorten UWV Werkbedrijf hebben benaderd vanuit de overtuiging dat het werkzoekendenbestand van UWV Werkbedrijf potentiële kandidaten bevat om de vacatures mee te vervullen. Wel is enige nuance op de *resource-dependency theory* en de verwachting dat een samenwerkingsrelatie een strategie is voor het overbruggen van het tekort aan kritieke hulpbronnen op zijn plaats. Volgens een groot deel van de samenwerkingspartners was er namelijk niet gelijk sprake van een samenwerkingsrelatie, maar heeft deze zich ontwikkeld vanuit het contact dat voortkwam uit het gebruik van de diensten van UWV Werkbedrijf (arbeidsbemiddeling). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de organisaties UWV Werkbedrijf niet hebben benaderd met als doel om een samenwerkingsrelatie aan te gaan,

maar vanuit de verwachting dat het contact incidenteel plaats zal vinden (enkel om te informeren over er potentiële kandidaten zijn voor een vacature). Dit is echter een mogelijke verklaring en wordt door slechts een samenwerkingspartner ondersteund.

Een volgende theoretische implicatie vormt een aanvulling op de transactiekostentheorie en gaat over het omgaan met ervaren onzekerheid, wat verwijst naar de mate waarin een transactie plaatsvindt in omgeving die onderhevig is aan veranderingen of onvoorziene omstandigheden (Williamson, 1979). De klassieke transactiekostentheorie stelt dat het vastleggen van transacties in contracten als mechanisme dient om de risico's van deze ervaren onzekerheid te verlagen. Uit het onderzoek is gebleken dat een aantal samenwerkingspartners onzekerheid ervaren met betrekking tot de kwaliteit en de inzetbaarheid van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf. Bij het contact tussen UWV Werkbedrijf en de geïnterviewde samenwerkingspartners is er echter geen sprake van een contractuele relatie. In plaats van het vastleggen van afspraken in een contract blijkt dat vertrouwen tussen beide partijen en lichte vormen van sociale controle eveneens kunnen fungeren als mechanismen die de ervaren onzekerheid met betrekking tot de inzetbaarheid van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf verminderen. Daarnaast blijkt dat een niet-contractuele relatie, welke berust op vertrouwen en lichte vormen van sociale controle, gepaard gaat met relatief lage transactiekosten voor een werkgever. Er hoeven immers geen tijd/middelen te worden geïnvesteerd in het opstellen en naleven van contractuele afspraken.

Een laatste theoretische implicatie heeft betrekking op de verwachting dat voor werkgevers die niet beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en ervaring het in dienst nemen van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt gepaard gaat met hoge kosten, bijvoorbeeld door de investeringen om aanpassingen aan de werkplek te realiseren of kennis te vergaren over het bieden van aangepaste begeleiding. Vanuit de transactiekostentheorie

werd verwacht dat deze hoge kosten een mogelijke reden vormen voor een organisatie om geen gebruik te maken van de arbeidsbemiddelingsdiensten van UWV Werkbedrijf en werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt niet in dienst te nemen. Dit onderzoek biedt echter een reden om aan te nemen dat het streven naar kostenminimalisering in onvoldoende mate een verklaring biedt voor het gedrag en de keuzes van organisaties. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat bij de overweging om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en, indien nodig, te investeren in het creëren van een aangepaste werkplek, de beslissing van een organisatie niet enkel afhankelijk is van een kosten-baten afweging. Dit is echter wel wat de transactiekostentheorie suggereert, maar de resultaten uit het onderzoek wijzen op het belang van meer altruïstische motieven in de overweging om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een aantal samenwerkingspartners gaven namelijk aan het belang van het bieden van duurzame kansen op passend werk belangrijker te vinden dan de eventueel hogere kosten voor het realiseren van een aangepaste werkplek of het bieden van aangepaste begeleiding. Echter is ook hier enige nuance op zijn plaats. Ondanks dat het streven naar kostenminimalisering in mindere mate een rol lijkt te spelen, neemt dit niet weg dat er geen sprake is van het behartigen van eigenbelang. Gebleken is namelijk dat het in dienst nemen van kwetsbare doelgroepen leidt tot voldane gevoelens en daarnaast zijn de samenwerkingspartners zich bewust van de maatschappelijke lading van het investeren in duurzame werkplekken, resulterend in een positieve impuls voor het imago van de organisatie.

6.3 Discussie

Het onderzoek kent ook een aantal beperkingen. Een eerste beperking van het onderzoek is dat er geen organisaties zijn geïnterviewd waarvan voorafgaand aan het onderzoek de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf is beëindigd. Wel geven de interviews met de adviseurs werkgeversdienstverlening aanleiding om te concluderen dat er organisaties zijn die

de samenwerking als minder positief hebben ervaren dan de geïnterviewde samenwerkingspartners. Daarnaast blijkt er uit deze interviews dat er veel organisaties zijn waarmee geen samenwerkingsrelatie wordt onderhouden, maar waarbij enkel incidenteel contact plaatsvindt. Doordat deze organisaties niet zijn meegenomen in het onderzoek, blijven mogelijke negatieve ervaringen en redenen om de samenwerkingsrelatie te beëindigen onderbelicht. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een samenwerkingsrelatie is beëindigd doordat er wrijving is opgetreden tussen een organisatie en een adviseur werkgeversdienstverlening, dat een organisatie ontevreden was over de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf, of dat een organisatie bewust heeft overwogen om incidenteel contact te onderhouden met UWV Werkbedrijf. Dit zorgt mogelijk voor een incomplete beschrijving van de motivaties van werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt al dan niet in dienst te nemen. Voor toekomstig onderzoek adviseer ik daarom om ook organisaties die ervoor hebben gekozen om niet samen te werken met UWV Werkbedrijf of organisaties wiens samenwerkingsrelaties is beëindigd te interviewen. Dit levert mogelijk waardevolle informatie op over bijvoorbeeld factoren die van invloed zijn op de keuze om de samenwerkingsrelatie te beëindigen, op de keuze van een organisatie om incidenteel contact te onderhouden met UWV Werkbedrijf of over factoren die ertoe leiden dat organisaties niet bereid zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een andere beperking heeft betrekking op mogelijke sociaal-wenselijkheid van de antwoorden uit de interviews met de samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf. Deze participanten zijn geworven uit het netwerk van de adviseurs werkgeversdienstverlening. In de interviews is aan de participanten gevraagd om te vertellen over de samenwerking met mensen met wie zij regelmatig en in een aantal gevallen voor een langere periode contact onderhouden. Hierdoor is het mogelijk dat de antwoorden die de participanten gaven beïnvloed zijn door bijvoorbeeld angst om afbreuk te doen aan de relatie met diens contactpersoon bij UWV Werkbedrijf.

Ondanks dat er aan de participanten is verteld dat er op geen enkele manier een terugkoppeling zal volgen richting een adviseur werkgeversdienstverlening, is het mogelijk dat de participanten zich hierdoor niet volledig vrij hebben gevoeld om een antwoord te geven die paste bij hun daadwerkelijke ervaringen.

Een laatste beperking gaat over de invloed van de coronapandemie. Gedurende het onderzoek werd er door veel organisaties gebruik gemaakt van hybride-werkvormen, waardoor er een aantal interviews plaats hebben gevonden via Microsoft Teams. Bij deze interviews was het niet mogelijk om fysiek in contact te komen met de participanten. Hierdoor was er minder non-verbaal contact mogelijk en ontstond er in een aantal gevallen minder snel een vertrouwelijke sfeer tussen de interviewer en de participant. Hierdoor is het voorgekomen dat een aantal interviews die online plaatsvonden van relatief korte duur waren. Zo duurden de interviews die fysiek hebben plaatsgevonden gemiddeld genomen zo'n 30 minuten, waarbij het kortste interview 24 minuten duurde. De interviews die online hebben plaatsgevonden duurden gemiddeld genomen zo'n 21 minuten, waarbij het kortste interview slechts 15 minuten duurde. Door de relatief korte duur van de interviews die online hebben plaatsgevonden is er mogelijk relevante informatie niet aan bod gekomen.

6.4 Beleidsimplicaties

Hieronder volgen twee beleidsimplicaties voor toekomstige samenwerkingsrelaties tussen een organisatie en UWV Werkbedrijf.

6.4.1 Investeren in naamsbekendheid werkgeversdienstverlening

Zoals reeds besproken is er van gelijke kansen op de arbeidsmarkt vaak geen sprake voor mensen die gebaat zijn bij aanpassingen aan de werkvloer, extra begeleiding of een aangepaste planning om goed te kunnen functioneren (Sapulete & Verkennis, 2018). Een groot deel van de geïnterviewde samenwerkingspartners van UWV Werkbedrijf Groningen geeft aan bereid te zijn werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf in dienst

te nemen, extra begeleiding te bieden of een aangepaste planning te realiseren. Hiermee kan voorzichtig worden gesteld dat de samenwerkingsrelaties een bijdrage leveren aan het vergroten van gelijke kansen op passend werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat een groot deel van de participanten voorafgaand aan het contact met het UWV niet wist dat het UWV ondersteuning biedt aan werkgevers door bijvoorbeeld het aanleveren van potentiële kandidaten voor een openstaande vacature, door te informeren over het omgaan met specifieke doelgroepen en door te adviseren over het creëren van een aangepaste werkplek.

Een eerste aanbeveling heeft daarom betrekking op het vergroten van de bekendheid onder organisaties met betrekking tot de werkzaamheden van de werkgeversdienstverlening als onderdeel van UWV Werkbedrijf Groningen. Door te investeren in het creëren van meer inzicht in de beschikbare vormen van dienstverlening aan werkgevers kan worden verwacht dat meer werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures contact zullen leggen met UWV Werkbedrijf. Een mogelijke manier hiervoor is door gebruik te maken van sociale media zoals LinkedIn, aangezien het onderzoek uitwijst dat een aantal participanten actief zijn op dit platform. Hierdoor raken meer werkgevers op de hoogte van de werkzaamheden van de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf Groningen en de ondersteunende rol die de adviseurs werkgeversdienstverlening aan kunnen nemen richting werkgevers. Naar verwachting zal dit, in lijn met de bevindingen uit dit onderzoek, enerzijds bijdragen aan het vergroten van de kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en anderzijds bijdragen aan het overbruggen van de problemen in de personeelsvoorziening van organisaties.

6.4.2 Aandacht voor het delen van succesvol gebleken dienstverlening/methodieken

Waar de voorgaande beleidsaanbeveling bedoeld is om meer organisaties op de hoogte te brengen van de werkzaamheden van de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf, heeft deze tweede aanbeveling betrekking op het verstrekken van informatie over specifieke methodieken/vormen van dienstverlening die succesvol zijn gebleken in het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij werkgevers.

Uit het onderzoek blijkt dat een aantal werkgevers het belangrijk vinden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Het gaat hier om activiteiten die zowel een meerwaarde hebben voor de organisatie, als voor de maatschappij. Dit komt tot uiting door bijvoorbeeld het steunen van goede doelen en het beschikbaar stellen van middelen voor sponsoring, maar ook door te investeren in het creëren van een aanpaste werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Kolk, 2003). Aan de andere kant wijst het onderzoek uit dat een aantal samenwerkingspartners het idee hebben dat er zowel bij henzelf in het verleden als bij collega-werkgevers onvoldoende kennis is over wat ervoor nodig is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam te kunnen laten participeren en welke faciliteiten UWV Werkbedrijf heeft om samen met een werkgever een aangepaste werkplek te creëren.

Daarnaast geven een aantal samenwerkingspartners aan, voornamelijk voorafgaand aan het contact met UWV Werkbedrijf, dat zij het idee hadden dat het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gepaard gaat met hoge kosten, voornamelijk in vormen van tijd en geld.

Daarom adviseer ik aan de adviseurs werkgeversdienstverlening om in de gesprekken met de werkgevers waarmee contact wordt onderhouden expliciet aandacht te besteden aan het delen van verhalen over specifieke methodieken/vormen van dienstverlening die succesvol zijn gebleken in het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij een werkgever. Dit zijn voorbeelden waarin een werkgever wordt geïnformeerd over een concrete vorm van

dienstverlening die is ingezet bij een werkgever, aan de hand waarvan een aangepaste werkplaats is gecreëerd voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een voorbeeld hiervan is *jobcarving*, een methodiek waarbij bestaande takenpakketten worden geanalyseerd op de daarin voorkomende deeltaken. Deze worden vervolgens opnieuw gegroepeerd of samengevoegd waardoor deelfuncties ontstaan, welke kunnen worden uitgevoerd door bijvoorbeeld mensen met een arbeidsbeperking.

Het verstrekken van deze informatie, aan de hand van voorbeelden over succesvol gebleken methodieken/dienstverlening, leidt er naar verwachting toe dat werkgevers meer inzicht verkrijgen in wat ervoor nodig is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en welke faciliteiten UWV Werkbedrijf hiervoor kan bieden. Dit is van belang, omdat dit onderzoek reden biedt om aan te nemen dat wanneer werkgevers beschikken over voldoende kennis en informatie over het creëren van een aangepaste werkplek of het bieden van aangepaste begeleiding, dit de bereidheid om een passende werkplek te creëren verhoogt.

7. Literatuurlijst

Algemene Rekenkamer. (2017). *UWV, balanceren tussen ambities en middelen*.

<https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2017/01/31/uwv-balanceren-tussen-ambities-en-middelen>

Arends, R., & Groot, J. (2004). Uitbesteding van werving en selectie – gronden en verwachtingen van de opdrachtgever. *Tijdschrift voor HRM*, 61–89.

<https://hdl.handle.net/2066/59158>

Autor, D. H. (2008). The Economics of Labor Market Intermediation: An Analytic Framework. *IZA Discussion Papers*, 1–24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1278905>

Benner, C. (2003). Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries. *Regional Studies*, 37(6–7), 621–633.

<https://doi.org/10.1080/0034340032000108723>

Bogaers, S., Van Laer, K. & Zanoni, P. (2018), *Vooroordelen op de Vlaamse arbeidsmarkt*.

Analyse van vooroordelen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap en met een migratieachtergrond. Onderzoeksrapport ESF-project Talent Boven

Vooroordelen. Hasselt: U Hasselt

Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In Cooper, H., Camic, P. M., Long, D. L.,

Panter, A. T., Rindskopf, D. & Sher, K. J. (Eds.). *APA Handbook of Research*

Methods in Psychology: Vol 2. Research Designs Quantitative, Qualitative,

Neuropsychological, and Biological, (pp. 57-71). American Psychological

Association.

Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work. Managing the Market-Driven Workforce*.

Harvard Business School Press.

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022a). *Arbeidsmarkt in vierde kwartaal 2021 nog krapper*. cbs.nl. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/07/arbeidsmarkt-in-vierde-kwartaal-2021-nog-krapper>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022b). *Dashbord arbeidsmarkt*. cbs.nl. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>
- Combs, J. G., & Ketchen, Jr., D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867–888.
- De Beer, P. (2015). Op korte termijn doen wat op langere termijn onwenselijk is. *Geron*, 17(2), 59–62. <https://doi.org/10.1007/s40718-015-0048-9>
- De Graaf-Zijl, M., Braak, J., & Folmer, E. (2010). Uitzenden in tijden van crisis: bemiddeling en scholing door uitzendbureaus. *Aias Working Paper*, 10(95). http://uva-aias.net/uploaded_files/publications/WP95-deGraaf-Zijl,Braak,Folmer.pdf
- De Looze, M., Kranenburg, K. & Wilschut, E. (2022). Technologie voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. *Beleid en Maatschappij*, 49(1), 43–52. <https://doi.org/10.5553/benm/138900692022049001005>
- Dobbins, T., & Plows, A. (2016). Labour market intermediaries: a corrective to the human capital paradigm (mis)matching skills and jobs? *Journal of Education and Work*, 30(6), 571–584. <https://doi.org/10.1080/13639080.2016.1255315>
- Douma, S. (1988). Op weg naar een economische organisatie theorie: de transactiekostenbenadering. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 62(1/2), 2–11. <https://doi.org/10.5117/mab.62.13927>
- Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move: investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800.

Groenewegen, J. (2009). *Nobelprijs 2009 opnieuw erkenning voor economie van instituties*.

<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/nobelprijs-2009-opnieuw-erkenning-voor-economie-van-instituties?forceFullWebsite=true>

Hagen, B. (2019). Terug naar de vroegere Arbeidsvoorziening? *Sociaal Bestek*, 81(5–6), 10–

13. <https://doi.org/10.1007/s41196-019-0062-x>

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications.

Hessels, S. J. A. (2012). *Het belang van samenwerking met andere bedrijven voor het innovatie- en exportgedrag van het Nederlandse MKB*. Panteia:

Zoetermeer. <https://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/r201201.pdf>

Heyma, A., & de Graaf-Zijl, M. (2009). De rol van uitzendarbeid binnen de publieke arbeidsbemiddeling. *TPEdigitaal*, 3(2), 142-162.

Hirsch-Ballin, E., Jaspers, A. P. C. M., Knottnerus, J. A., & Vinke, H. (2021). *De toekomst van de sociale zekerheid: de menselijke maat in een solidaire samenleving*. Den Haag: Boom juridisch.

Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(01)00041-3)

Ingold, J., & Stuart, M. (2015). The demand-side of active labour market policies: a regional study of employer engagement in the Work Programme. *Journal of Social Policy*, 44(3), 443- 462.

Inspectie der Rijksfinanciën. (2010). *Op afstand van de arbeidsmarkt*. Bureau

Beleidsonderzoek. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-archief-7a469eee-7d62-49ae-8296-ecfd55f6daf4/pdf>

- Johnson, B. L. (1995). *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations*. Education Resources Information Center.
- Karren, R. & Sherman, K. (2012). Layoffs and unemployment discrimination: a new stigma. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 848–863. <https://doi.org/10.1108/02683941211280193>
- Kaufman, B. E. (2007). The impossibility of a perfectly competitive labour market. *Cambridge Journal of Economics*, 31(5), 775–787. <https://doi.org/10.1093/cje/bem001>
- Kolk, A. (2003). *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?*. Amsterdam University Press.
- Korver, T., Oeij, P. (2002). *"Van het gebaande loopbaanpad af: over de noodzaak van samenwerking bij flexibiliteit, levensloop en organisatie*. TNO.
- Kraak A. (2015). *Conceptualising the role of intermediaries in the youth labour market: A survey of the global literature*. REDI3x3 Working paper 10. www.redi3x3.org/papers
- Krug, G., Drasch, K., & Jungbauer-Gans, M. (2019). The social stigma of unemployment: consequences of stigma consciousness on job search attitudes, behaviour and success. *Journal for Labour Market Research*, 53(1). <https://doi.org/10.1186/s12651-019-0261-4>
- Leitner, R., Meizer, F., Prochazka, M. & Sihn, W. (2011). Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(3), 332–337. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.01.009>
- Malatesta, D. & Smith, C. R. (2014). Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. *Public Administration Review*, 74(1), 14–25. <https://doi.org/10.1111/puar.12181>

- Mijs, A. A. (1989). Ontstaan en levensvatbaarheid van interorganisatiele verbanden. *Sociologische Gids*, 36(1), 48-61.
- Moens, B. (2019). Talent, talent, talent voor jobs, jobs, jobs. *Kuleuven.be*. <https://blog.associatie.kuleuven.be/bartmoens/talent-talent-talent-voor-jobs-jobs-jobs/>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Rosenbrand, M. E., Dirks, F. R. & Meijaard, J. (2003). *Kansrijker door samenwerking: kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf.
- Ruitenbeek, G., Van Lierop, B., Fermin, B., & Andriessen, S. (2018). Duurzame integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. *Sociaal Bestek*, 80(6), 20–22. <https://doi.org/10.1007/s41196-018-0155-y>
- Russo, G., Hassink, W. H. J. & Gorter, C. (2005). Filling vacancies: an empirical analysis of the cost and benefit of search in the labour market. *Applied Economics*, 37(14), 1597–1606. <https://doi.org/10.1080/00036840500217069>
- Sadiraj, K., Hoff, S., & Versantvoort, M. (2018). *Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet*. Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2018/09/05/van-sociale-werkvoorziening-naar-participatiewet>
- Sapulete, S., & Verkennis, N. (2018). De inclusieve arbeidsmarkt: tussen droom en daad. *Sociaal Bestek*, 80(3), 52–53. <https://doi.org/10.1007/s41196-018-0073-z>
- Sax, M. & Donker-van Heel, P. (2015). *De uitgestoken hand – evaluatie van de samenwerking van UWV en gemeenten op het gebied van werk en inkomen 2012-2014*. Panteia: Zoetermeer.

- Scoppetta, A., Davern, E., & Geyer. (2019). *Job Carving and Job Crafting. A review of practices*. European Commission.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/efi-2004-22201>
- Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23. <https://doi.org/10.5465/256726>
- Strockmeijer, A. (2022). *Inzicht in UWV-dienstverlening aan werkgevers*. UWV Kenniscentrum. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/ukv-2022-3-inzicht-in-uwv-dienstverlening-aan-werkgevers.pdf>
- Thurmond, V. A. (2001). The Point of Triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Treur, L. (2021). *Vier voordelen van een krappe arbeidsmarkt*. rabobank.nl. <https://www.rabobank.nl/kennis/s011192280-vier-voordelen-van-een-krappe-arbeidsmarkt>
- UWV. (z.d.-a). *Wat is UWV? - Bedrijfsonderdelen*. uwv.nl. <https://www.uwv.nl/overuwv/wat-is-uwv/organisatie/detail/onderdelen/werkbedrijf>
- UWV. (z.d.-b). *Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl) – Het Loonkosten-voordeel (LKV)*. uwv.nl <https://www.uwv.nl/werkgevers/overige-onderwerpen/wet-tegemoetkomingen-loondomein/loonkostenvoordeel-lkv/index.aspx>
- UWV. (2021). *27 oplossingen voor personeelstekorten*. werk.nl. <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/werving-behoud/27-oplossingen-personeelstekorten>

- UWV. (2022). *Moeilijk vervulbare vacatures en behoud van personeel: ervaringen werkgevers*. UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies.
<https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/werving-behoud/werkgevers-moeilijk-vervulbare-vacatures>
- Vanbelle, E., Boonen, E. & De Witte, H. (2014). De sociale identiteit van werklozen: gevolgen voor het welzijn. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(2). <https://doi.org/10.5117/2014.030.002.175>
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. (2005). Beheersing van transactionele relaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79(9), 409–419.
<http://hdl.handle.net/2066/46493>
- Van der Zaal, G.A.W. (1997). De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking. *RSM Dissertations in Management*. Thela Thesis, Amsterdam.
<http://hdl.handle.net/1765/31651>
- Van Echtelt, P. (2020). *Werk, zaligmakend of ziekmakend? De relatie tussen arbeid en gezondheid?* (WRR working paper 39). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Van Horssen, C., Mallee, L., Timmerman, J. P. H. K. & Wissink, C. E. (2012). *Meer werkplekken bij werkgevers: Vierde tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoren van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1*. Regioplan
Beleidsonderzoek. https://www.werkhoezithet.nl/doc/kennisbank/meer_werkplekken_bij_werkgevers.pdf
- Van Horssen, C., Nijhuis, F. J. N. & Mallee, L. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: Literatuuronderzoek*. Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid. <http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/amt0ybnk>

- Van Staa, A. & Evers, J. (2010). “Thick analysis”: strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON*, 15(1). <https://doi.org/10.5117/2010.015.001.002>
- Vogels, E. (2016). Deelname van kwetsbare groepen aan het arbeidsproces en maatschappij. *TPEdigitaal 2016 10(3)*, 74-86.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.
<http://www.jstor.org/stable/725118>
- Wissink, C. E., Van Leer, M. & Mallee, L. (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers: Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Raad voor Werk en Inkomen.
- Witkamp, A., Engelen, M., Boer, M. & Trommel, W. (2015). *Van beheersing naar veerkracht: Evaluatie en beleidsdoorlichting uitvoering sociale zekerheid (Suwi) 2007-2014*. Panteia: Zoetermeer.

Bijlage 1: Codeboek samenwerkingspartners UWV Werkbedrijf Groningen

Thema			
Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
<i>Thema 1: Personeelswerving op een gespannen arbeidsmarkt</i>			
Invloed personeelsvoorziening	Deductief	De mate waarin de ontstane krapte op de arbeidsmarkt invloed heeft op de personeelsvoorziening binnen de organisatie.	“En als het gaat om het zoeken naar mensen vanuit participatiebanen of vrijwilligersbanen, dan merken we wel dat de keuze niet meer reuze is. Dat betekent dat het krappere wordt, en dat het lastiger is om mensen te vinden.” [PW10]
Verloop- en verzuim	Inductief	De participant legt uit welke invloed de ontstane personeelstekorten hebben op het verloop en het verzuim binnen de organisatie.	“Verloop is wel iets meer, maar zoals ik al zei komt dat meer door de wat jongere omdat die toch wat minder betrokken zijn. Die zijn dan toch wat minder kritisch, dan krijg je klachten en dan kom je in een cirkel terecht wat je niet wil.” [PW01]
Verminderde kwaliteit personeel	Inductief	De participant geeft aan dat de ontstane krapte op de arbeidsmarkt ertoe heeft geleid dat de organisatie personeel van mindere kwaliteit in dienst heeft genomen.	“Je wilt natuurlijk ook je naam hoog in het vaandel houden, maar dan merk je wel dat je een probleem hebt met de mensen die je aanneemt. Je hebt al twijfel, maar je neemt ze toch aan. Je hebt ze een paar week aan het werk met heel veel aansturing, en zelfs dat mag dan niet baten. Je dan kan je diegene al de laan weer uitsturen.” [PW01]
Toegenomen werkdruk huidig personeel	Inductief	De participant beschrijft dat de ontstane personeelstekorten hebben geleid tot een hogere werkdruk onder het huidige personeel.	“Je merkt dat het ook zwaar wordt voor de mensen die ik heb lopen. Het werk moet gedaan worden, dus dat wordt dan onderling verdeeld. Zelf neem ik ook extra taken op me, maar dat merk je heel erg. Iedereen moet harder lopen en dat is niet altijd makkelijk.” [PW06]

Thema 2: Motivaties voor contact met UWV Werkbedrijf Groningen

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Ervaren problemen met het werven van nieuw personeel	Deductief	De participant geeft aan door de ontstane krapte op de arbeidsmarkt problemen te ervaren met het vervullen van vacatures en om deze reden contact te hebben gezocht met UWV Werkbedrijf.	“We hadden toen contact met ze gelegd, zo van hebben jullie misschien iemand die bij ons past. Die via het UWV kan werken bij jullie. De problemen begonnen een beetje 2 jaar terug ook, personeel werd wat moeilijker te vinden maar we kregen opeens enorm veel vraag naar producten enzo dus toen werd het UWV gebeld voor mensen.” [PW08]
Langdurig openstaande vacatures	Deductief	De participant geeft aan dat de vacatures die de organisatie open heeft staan voor een geruime tijd onvervuld blijven.	“We krijgen nu ook te maken met vacatures die langdurig open blijven staan. Ja dat komt dan of door te weinig reacties of doordat de kandidaten die wel beschikbaar zijn niet passen bij wat we zoeken. [PW11]
Toegenomen concurrentie om personeel van andere werkgevers	Deductief	De participant noemt als verklaring voor de problemen met het werven van nieuw personeel dat de concurrentie om personeel is toegenomen en hierdoor potentiële werknemers mis te hebben lopen.	“Ja, dat heeft allemaal een beetje met elkaar te maken he. Je kwam hier net aan met de auto geloof ik, dus je hebt vast wel gezien dat het allemaal een beetje van dit soort bedrijven zijn. En wij vissen ook een beetje met elkaar in hetzelfde vijvertje, nou als we dat doen en er zijn niet zo veel mensen, dan wordt het allemaal wat lastig.” [PW09]
Daling aantal reacties op openstaande vacatures	Deductief	De invloed van het beperkte aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt op het aantal reacties op vacatures.	“Nou toen ik hier binnenkwam merkte dat je dus echt op zoek moet naar mensen. Hoe je eerder een vacature online zetten waar dan 10 reacties op kwamen, heb je er nu 2.” [PW04]
Gevolgen langdurig openstaande vacatures	Inductief	De participant merkt dat het onvervuld blijven van openstaande vacatures op verschillende manieren van invloed is op de organisatie.	“De werkdruk bij andere begeleiders neemt weer toe natuurlijk, je merkt dat veel begeleiders die langer in dienst zijn met grote contracten werken, dus ja er wordt gestart met 24 uur op contract en als voorbeeld he, die hebben nu 32 à 36 uur op contract. Dus dat je automatisch met grotere contracten komt te werken voor het bestaande personeel.” [PW11]

UWV Werkbedrijf als potentiële oplossing voor personeelstekort door ervaring in het verleden	Inductief	De participant geeft aan in het verleden contact te hebben gehad met UWV Werkbedrijf en daar een contactpersoon bij UWV Werkbedrijf aan over te hebben gehouden.	“Wat ik net ook zei, in het verleden heb ik ook een keer gebeld voor mensen en mensen op gesprek gehad, dus daarom dacht ik, dat beviel goed dus ik maak nog een keer weer contact met [contactpersoon UWV].” [PW09]
Bij UWV Werkbedrijf terechtgekomen als potentiële oplossing voor personeelstekort door sociale netwerk	Inductief	De participant vertelt UWV Werkbedrijf te zijn gaan beschouwen als potentiële oplossing om het tekort aan personeel te overbruggen naar aanleiding van gesprekken met mensen uit diens sociale omgeving.	“Maar UWV was niet het eerste wat in me op kwam, maar dat komt eigenlijk ook omdat ik niet echt wist dat ze dit ook voor werkgevers deden. Maar toen had ik een cursus, ergens in [Stad] bij ons hoofdkantoor. Een andere cursist die had het over zijn samenwerking met het UWV, en hoe dat daar ging, en die was heel positief. Toen heb ik een keer geïnformeerd. [PW02]”
Uitzendbureau als potentiële oplossing	Deductief	De participant geeft aan een uitzendbureau te beschouwen als een potentiële oplossing voor de ontstane personeelstekorten.	“Nouja, een bekend voorbeeld wat veel werkgevers doen is het uitwijken naar een uitzendbureau want die hebben eigenlijk ook altijd wel mensen beschikbaar. Dat hebben wij in het verleden ook gedaan, nu ook over nagedacht moet ik zeggen.” [PW01]
Vergelijking uitzendbureau: contractuele samenwerkingsrelatie	Deductief	Contractuele samenwerkingsrelatie met een uitzendbureau: afspraken met betrekking tot verloning en plaatsing van werkzoekenden worden contractueel vastgelegd.	“Ja, dan wordt alles vastgelegd in een contract. Verloning, ziekte, uren. Het wordt helemaal dichtgetimmerd om het zo maar te zeggen, haha. [PW06]
Belemmering inschakelen uitzendbureau: hoge kosten	Inductief	De participant vertelt dat het inschakelen van een uitzendbureau gepaard gaat met hoge kosten in termen van geld. Dit past volgens de participant niet in de begroting en vormt daarmee een belemmering.	“Een uitzendbureau hanteert vaak een factor 2, dus dan heb je het uurloon en dat doe je dan maal 2. Die ruimte hebben wij gewoon niet in onze tarieven, dus ik kom daar financieel niet mee uit.” [PW12]
Behoeftte aan een vast/stabiel personeelsbestand	Inductief	De participant geeft aan behoefte te hebben aan vast personeel en het idee te hebben dat werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf op zoek zijn naar een duurzame werkplek.	“Mensen die je vastigheid kunnen bieden. Zodat je weer iemand in huis hebt gehaald die bij je blijven, in plaats van komen en gaan. Daar zijn wij niet zo van. Dus je hebt daar wat meer vertrouwen in dan wanneer je een lijntje uitgooit bij het uitzendbureau.” [PW01]

Maatschappelijke betrokkenheid (subthema)	Inductief	De participant vindt het belangrijk om een bijdrage te leveren aan het bieden van gelijke kansen op passend werk voor mensen die problemen hebben met het vinden van een baan of om duurzaam aan het werk te blijven.	“En ook gesproken over een aantal moeilijke gevallen he, mensen die gewoon moeilijk aan het werk komen. Dat is triest, dus daar wilde ik iets in betekenen. Want dat heeft ook een sociaal component he en dat vind ik heel belangrijk. Als mensen op de bank zitten en die hebben even een zetje nodig van het UWV of die hebben even die match nodig, als wij die op kunnen nemen, dan doe ik dat graag.” [PW07]
Positieve ervaring met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	Inductief	De participant geeft aan in het verleden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te hebben gehad en dat dit voldoening gaf.	We hebben vroeger ook wel wat mensen gehad, die hadden ook moeite met bijvoorbeeld werkdruk of lange dagen. Die kwamen dan niet uit het UWV, maar van een sociale werkplek weet je wel. Dat beviel gewoon heel erg goed.” [PW03]
Werkzoekende uit klantenbestand UWV heeft ervaring met werkzaamheden van de organisatie	Inductief	Volgens de participant heeft een deel van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf reeds ervaring met de werkzaamheden van de organisatie.	“Kijk wij hebben het UWV benaderd omdat zij mensen hebben die op zoek zijn naar werk en vaak hebben ze ook al wat ervaring met het schoonmaken.” [PW03]
Passende werktijden	Inductief	Volgens de participant passen de werktijden waar de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf gebaat bij zijn bij de werktijden die de organisatie kan bieden.	“Of mensen willen weer rustig beginnen met wat weinig uurtjes. Mensen willen bijvoorbeeld 15 of 20 uurtjes werken, bij ons is dat prima. Dus wij hadden heel simpel gewoon het idee, de mensen die daar in de ‘bak’ zitten om het zo maar even te zeggen, die zijn gewoon geschikt voor onze organisatie.” [PW03]
Moeite met functioneren in een reguliere functie	Deductief	Volgens de participant heeft een deel van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf moeite om duurzaam te participeren in een reguliere functie.	Nou, toen kwam ik op het idee dat er bij het UWV vast mensen zijn die misschien wat moeite hebben bij een gewone baan om het zo maar even te zeggen, maar wel met vrijwilligerswerk aan de gang willen. Mijn ervaring leert dat dat mensen zijn die net een andere behandeling nodig hebben dan een reguliere werknemer.” [PW10]

<p>Vrijwilligerswerk: veilige en laagdrempelige manier om te participeren in de samenleving</p>	<p>Inductief</p>	<p>Volgens de participant zijn vrijwilligersfuncties een manier om te kunnen participeren in de samenleving, voornamelijk door de ‘veilige en laagdrempelige’ werkomgeving, waarin er een lagere werkdruk is dan in een reguliere werkplek.</p>	<p>“Wij bieden een hele veilige en geborgen leeromgeving waarin je fouten kunt maken en waarin je ook stap voor stap kunt groeien. Dat is iets wat lang niet altijd geborgd is bij andere bedrijven. Bijvoorbeeld, in feite werken ze bij ons in restaurant, dus dat is horeca. Maar in de horeca is het lang niet zo, je bent zelf ook wel eens in een restaurant geweest, op een piekuur dat je daar dan zou gaan werken met autisme en je kunt niet heel veel indrukken tegelijk hebben, dan word je helemaal gek. Dat is bij ons wel anders. Dat is denk ik de eigenheid van ons restaurant, dat je daar een veilige werkomgeving hebt.” [PW10]</p>
<p>Commerciële / bedrijfseconomische voordelen (subthema)</p>	<p>Inductief</p>	<p>De participant geeft aan UWV Werkbedrijf te hebben benaderd vanuit een commercieel oogpunt en ziet werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf als potentiële klanten.</p>	<p>“Deelnemers bepalen zelf waar ze een training willen halen, dus dat vind ik wel een belangrijke want we blijven natuurlijk een commerciële organisatie. Dus op een gegeven moment hebben we geprobeerd daarop in te zetten, door contact te zoeken met [Contactpersoon UWV].” [PW05]</p>
<p>Invloed coronapandemie op klantenstroom</p>	<p>Inductief</p>	<p>De participant vertelt dat er gedurende de coronapandemie weinig reguliere klanten geschoold konden worden, maar dat er meer werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf geschoold werden.</p>	<p>“Het is wel een lastige vraag, vorig jaar hadden we corona dus er werd veel minder getraind. In die periode waren er wel heel veel interessante deelnemers vanuit het UWV die konden worden geschoold, dus ik ben blij met deze oplossing, ook in coronatijd.” [PW05]</p>
<p>Kleinere winstmarge op het scholen van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf</p>	<p>Inductief</p>	<p>De participant geeft aan het scholen van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf een kleinere winstmarge oplevert dan het aanbieden van scholingstrajecten aan reguliere klanten.</p>	<p>“Kijk ik moet ook de schoorsteen hier laten roken, we moeten wel geld verdienen, en die winstmarge op mensen van het UWV is wel kleiner dan bij reguliere kandidaten zegmaar.” [PW05]</p>

Thema 3: De ontwikkeling van contact naar een samenwerkingsrelatie

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Hoge frequentie van het contact (subthema)	Inductief	De participant geeft aan dat het hebben van regelmatig contact van invloed is geweest op de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie.	“Kijk 1 keer in de maand een telefoontje, dat noem ik geen samenwerking. Ik zie het eigenlijk zo, we gingen samenwerken omdat we met elkaar op begonnen te trekken en we bleven samenwerken omdat we met elkaar op bleven trekken.” [PW06]
Regelmatig contact in beginfase	Deductief	De participant geeft aan dat de frequentie waarmee het contact met een adviseur werkgeversdienstverlening plaatsvond hoog was vanaf het eerste contactmoment.	“In het begin van de conceptontwikkeling was het heel intensief. Dat was ook nodig want om het te laten slagen is het belangrijk, vooral omdat we met kwetsbare doelgroepen werken he, maar dat je echt een veilige werkplek kan bieden. Dat gaat niet over een nacht ijs, daar moet je goed over nadenken en dat hebben we gedaan.” [PW10]
Toegenomen hoeveelheid contact	Inductief	De participant vertelt dat er in het begin sporadisch contact plaatsvond, maar dat dit na verloop van tijd toenam.	“Eigenlijk hadden we in het begin niet heel veel contact, wel af en toe via de mail, maar dat was het wel. Na een tijdje werd dat wat meer, wat intensiever en toen ben ik ook een keer langsgeweest, en toen voelde het voor ons wel echt als een samenwerking zegmaar.” [PW02]
Aanhoudend contact in uitvoerende fase	Deductief	De participant geeft aan dat de frequentie van het contact in de uitvoerende fase, waarbij er sprake was van eventuele plaatsing van werkzoekenden, aanhoudend hoog bleef.	“En dat contact bleef ook, op den duur kwamen er natuurlijk wat vraagstukken aan te pas van beide kanten, dus dan is het heel belangrijk dat je daarover contact onderhoudt. Een stukje terugkoppeling hoort daar ook bij, weet je wel.” [PW07]
Minder contact nodig gedurende samenwerkingsrelatie	Inductief	De participant geeft aan dat er door de opgedane kennis en ervaring na verloop van tijd minder contact met een adviseur WGD nodig was.	Gaandeweg leer je steeds meer en heb je het UWV steeds minder nodig. Daarmee bedoel ik dat je zelf meer te weten komt over wat er mogelijk is en hoe je met bijvoorbeeld Wajongers omgaat, dus dan hoeft ik daarover niet met [Naam] te bellen. Dat neemt ook een stukje regelen weg, dus dat maakt het allemaal ook een stukje makkelijker.” [PW10]

Bewustwording gemeenschappelijk belang (subthema)	Inductief	De participant vertelt dat er verschillen in belangen waren tussen de participant en diens contactpersoon bij UWV Werkbedrijf, maar dat vereniging van deze belangen een belangrijke rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie.	“Ik weet ook dat [Contactpersoon UWV] mensen moet plaatsen en ik wil die mensen hier ook een kans geven. Maar, dat moet dan wel een kans zijn waar ik ook wat aan heb. Ik had er gewoonweg geen kennis van, en dat heb ik wel nodig want anders zijn ze over een maand weer weg. Dat wil ik niet, dus dan ben ik liever wat kritischer en dan duurt het misschien wat langer. Daar waren we eerlijk over, naar elkaar toe, en dat heeft toen daarin wel een rol gespeeld.” [PW06]
Passende werkplek van belang voor de organisatie	Inductief	Volgens de participant is het creëren van een passende werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt van belang voor de organisatie. Dit leidt er volgens de participant toe dat werknemers goed kunnen functioneren.	“Het is wel belangrijk dat wij als werkgever de juiste begeleiding kunnen bieden aan deze mensen. Bijvoorbeeld, hoe communiceer je met ze, zodat ze weten wat ze moeten doen en hoelaat ze hier moeten zijn. Dat is voor hun belangrijk, maar voor ons omdat we veel met externe leveranciers werken.” [PW08]
Het ontstaan van een vertrouwensband (subthema)	Inductief	De participant geeft aan dat het ontstaan van vertrouwen in de intenties van diens contactpersoon bij UWV Werkbedrijf een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie.	Dan kan hij ook denken van, hier is een plek dus dat doen we maar. Maar goed, ik heb niet het idee dat dat de intentie is van hem. Nee ik heb wel het idee dat hij ook echt met mij meedenkt van, wie zou hier op lange termijn passen en wat is daarvoor nodig. Dus die intentie van hem, die is goed en daardoor vertrouwde ik hem op den duur gewoon. En dan onderhoud je dat contact ook sneller.” [PW09]
Kwalitatief goed personeel	Inductief	De participant geeft aan gebaat te zijn bij kwalitatief goed personeel en omschrijft dit aan de hand van motivatie, affiniteit met de werkzaamheden en bereidheid om te leren.	“Het is wel belangrijk dat ik mensen op pad stuur die netjes werken, die klantvriendelijk zijn en die afspraken nakomen. Er zijn heel veel verschillende organisaties zoals ik hier in het Noorden, dus als je je wil onderscheiden doe je dat met het personeel dat je hebt. Dat is zo belangrijk, echt waar. Ik heb goede mensen nodig en wanneer mijn klanten niet tevreden zijn dan gaan ze naar een ander. Dat kan ik me gewoon niet veroorloven.” [PW01]

Kritische houding ten opzichte van kwaliteit werkzoekenden uit klantenbestand UWV Werkbedrijf	Inductief	De participant geeft aan ofwel door negatieve ervaringen in het verleden, ofwel door verhalen van mensen uit de sociale omgeving, kritisch te zijn over de kwaliteit van de werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf.	“Hoe keek ik daar tegenaan, heel eerlijk, in het begin was ik wel wat kritisch. Ik had hier nog niet eerder mensen aan het werk gehad van het UWV, dus heel erg oordelen mocht ik misschien ook niet. Maar mensen die ik ken hadden wel wat ervaring, en die was niet altijd positief. Ik wil niet in details treden, maar je beeld wordt hierdoor toch beïnvloedt.” [PW11]
---	-----------	---	---

Thema 4: Samenwerkingsrelaties in de praktijk

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Plaatsing werkzoekenden uit klantenbestand van UWV Werkbedrijf (subthema)	Deductief	De participant geeft aan dat het bespreken van potentiële kandidaten en het plaatsen van werkzoekenden een belangrijk onderdeel is van de samenwerkingsrelatie.	“Natuurlijk gaat het over mensen, dus wij hebben een vacature openstaan en dan gaat het over dat zij misschien passende mensen voor ons hebben.” [PW08]
Bespreken personeelsbehoefte	Inductief	De participant stelt dat het bespreken van de personeelsbehoefte (type personeel, functie-vereisten en werkzaamheden) in de beginfase van het contact met UWV Werkbedrijf een centrale rol innam.	“Euhm, als ik terugdenk. In het begin gaat het vooral over wat voor organisatie hebben we hier, wat voor mensen hebben we hier lopen en waar ben ik naar op zoek. En op den duur weet [Contactpersoon UWV] dat ook, dus dat was vooral in het begin belangrijk.” [PW06]
Procesbeschrijving plaatsing werkzoekenden	Inductief	De participant geeft een beschrijving van de wijze waarop het bespreken en het plaatsen van werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf tot uiting komt in de praktijk.	“Nou, toevallig heeft een collega vandaag of gister nog een kandidaat doorgestuurd. Ook een dame, en die krijg ik dan gewoon via de mail, soms via de telefoon nog even toegelicht. Dan ga ik daarmee aan de slag, en dan zorgen we altijd voor een terugkoppeling zodat iedereen op de hoogte is.” [PW04]
Kennis door eerdere ervaring mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	Inductief	De participant vertelt kennis en ervaring te hebben met het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt doordat de participant in het verleden	“We hebben vroeger ook wel wat mensen gehad, die hadden ook moeite met bijvoorbeeld werkdruk of lange dagen. Die kwamen niet uit het UWV, maar van een sociale werkplek weet je wel. Dat beviel gewoon heel erg goed en daardoor hebben we ook geleerd van, hoe ga

		kwetsbare doelgroepen in dienst heeft gehad.	je met dat soort mensen om op het gebied van begeleiding, inplannen en dat soort zaken.” [PW03]
Voorbeeld begeleidingsvorm: ‘buddy-systeem’	Inductief	De participant beschrijft aan de hand van een voorbeeld de manier waarop nieuwe werknemers worden begeleid en meegenomen in de werkzaamheden.	“Iemand die bij ons nieuw begint, die krijgt altijd een buddy mee voor minimaal 2 maand. Dat is iemand die hier al een hele tijd werkt daar kunnen ze dan alles aan vragen. Stuk onzekerheid haal je weg bij de nieuwe werkzoekende en je bouwt dan heel snel ervaring op.” [PW12]
Vormgeven bestaande begeleidingsvormen	Inductief	De participant geeft aan dat het vormgeven van de bestaande begeleidingsvormen, om deze aan individuele behoeften van nieuwe medewerkers aan te kunnen passen, regelmatig onderwerp is van gesprek met diens contactpersoon bij UWV Werkbedrijf.	“Van wat moet je met individuele gevallen aan, hoe moet je dat aanpakken vanuit de basis die wij al hebben. Iemand met een Wajong-uitkering die moet ik misschien even anders aanpakken dan iemand die gewoon regulier binnenkomt met een MBO-opleiding. Die begint vaak meteen over arbeidsvoorwaarden, terwijl iemand met een Wajong begint met, donderdag heb ik altijd een afspraak met mijn begeleider, kan ik dan vrij krijgen.” [PW12]
Beschikking over tijd en middelen om een aangepaste werkplek te creëren	Inductief	De participant vertelt over de mate waarin er binnen de organisatie ruimte is om een aangepaste werkplek te creëren, waarbij er voornamelijk wordt gesproken in termen van tijd en geld.	“Nou, wij zijn een klein bedrijf en dat maakt het begeleiden wel wat moeilijker, ja. Dat betekent niet dat die wil er niet is, maar dat betekent wel dat je, weet je we zijn een klein bedrijf, wat ik in het begin ook al zei. Dus ik heb simpelweg niet veel tijd over om mensen apart te gaan begeleiden, en omdat we met weinig zijn kunnen mijn medewerkers dat ook niet.” [PW09]
Budgettaire beperkingen	Inductief	De participant geeft aan door budgettaire beperkingen in beperkte mate in staat te zijn om een aangepaste werkplek te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	“Maar wat ik hier heb gedaan is alles in een keer inkopen, dat is een stuk goedkoper. Ook met gereedschap gedaan, werkt altijd goed. Maar als ik dan aparte dingen moet kopen, dan kost dat onder aan de streep gewoon een stuk meer en die financiële ruimte heb ik op dit moment gewoon niet.” [PW06]

Belang passende werkplek: opvangen toekomstige/aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt	Inductief	De participant geeft aan bereid te zijn om te investeren in het realiseren van een passende werkplek, omdat dit volgens de participant bijdraagt aan het opvangen van aanhoudende/toekomstige krapte op de arbeidsmarkt.	“Ook om toekomstige krapte zo goed mogelijk op te vangen en zo goed mogelijk personeel op te leiden, want als je die banden aanhoudt en je weet wat meer hoe je met bepaalde doelgroepen omgaat, dan kan je daar gewoon hele goede mensen uithalen.” [PW11]
Bespreken en evalueren gebruik wervingsmethoden (subthema)	Inductief	De participant geeft aan dat het evalueren van de manier waarop de organisatie tot op heden heeft getracht om personeel te werven (gebruikte wervingskanalen, opstellen vacatures) een belangrijk onderdeel is van de samenwerkingsrelatie.	Ze spreken ook wel met mensen van onze HR, dus wat doe je met je vacature, hoe zetten we die uit en hoe kunnen wij daarin zelf iets anders doen. [PW08]
Beperkte mogelijkheden om openstaande vacatures te verspreiden	Deductief	De participant geeft aan dat de organisatie zelf beperkte mogelijkheden heeft om met de openstaande vacature potentiële kandidaten te bereiken.	“Ja, het is lastig. Kijk ik heb zelf geen HR-afdeling die de vacatures uitzet, dat doe ik zelf. Maar ik doe het ernaast, dus naast mijn dagelijkse werk. Dan schiet het er soms bij in om goed na te denken over hoe bereik ik de meeste mensen of wat is er aantrekkelijk in een vacature. Dus daar helpt [Contactpersoon UWV] ook bij.” [PW06]
UWV Werkbedrijf als extra wervingskanaal	Inductief	De participant stelt door middel van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf een extra wervingskanaal in gebruik te kunnen nemen.	“Dus op een gegeven moment hebben wij gedacht, wat kunnen wij dan doen om mensen te werven zeg maar. Nou toen zijn we gewoon na gaan denken, wat zijn extra lijntjes die we uit kunnen gaan zetten. Zo zien we het ook eigenlijk, een extra lijntje om personeel te werven naast wat wij zelf doen, maar dat heb ik net al verteld.” [PW11]

Thema 5: Inzicht in werkgeversdienstverlening UWV Werkbedrijf Groningen

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Kennis over werkzaamheden werkgeversdienstverlening: arbeidsbemiddeling	Inductief	De participant vertelt over de informatie die hij heeft over de beschikbare dienstverlening van UWV Werkbedrijf voor werkgevers.	“Ja, ik ben bekend met het UWV en wat ze doen. Iedereen weet, met een uitkering kom je bij het UWV. Ik was dan op de hoogte van dat ze daar werkgevers bij betrekken, ook om hen te ondersteunen op het gebied van personeel.” [PW07]
Beperkte kennis en informatie over ‘overige’ dienstverlening	Inductief	De participant geeft aan in beperkte mate te beschikken over kennis en informatie over de werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf, anders dan het plaatsen van werkzoekenden bij werkgevers.	“Nou, ik heb er nu geen inzicht in. We hebben net een aanbod gehad voor een of andere bedrijfsscan, maar ik heb geen idee wat dat verder inhoudt. En wat [Contactpersoon UWV] nog meer voor mij kan betekenen weet ik ook niet echt.” [PW09]
Weinig inzicht door onvoldoende aandacht voor werkgeversdienstverlening	Inductief	De participant geeft aan het idee te hebben dat er is geïnvesteerd in de naamsbekendheid van de werkgeversdienstverlening en ziet dit als een verklaring voor het gebrek aan inzicht in de beschikbare dienstverlening voor werkgevers.	“Ja, kijk ik ben natuurlijk nu wel bekend met wat het UWV voor werkgevers doet, maar dat was eigenlijk toevallig. Ik kan me niet voorstellen dat ik in het verleden ook maar iets heb gehoord over werkgeversadviespunt? Ik ben wel actief op sociale media, LinkedIn enzo, en daar kwam ik het gewoon weinig tegen.” [PW06]
Perceptie UWV Werkbedrijf	Inductief	De participant geeft een beschrijving van diens perceptie over de functie en de werkzaamheden van UWV Werkbedrijf.	“Het beeld wat denk ik heel veel mensen hebben is dat het UWV zorgt voor uitkeringen en dat mensen weer aan het werk gaan. Als je er goed over nadent is het natuurlijk wel logisch natuurlijk dat ze werkgevers daarbij betrekken, maar dat beeld heb ik dan toch sneller bij een uitzendbureau.” [PW06]
Meer inzicht in beschikbare dienstverlening gedurende samenwerkingsrelatie	Inductief	De participant stelt meer inzicht te hebben verkregen in de beschikbare dienstverlening voor werkgevers en de	“Absoluut. Als ik nu iemand binnenkrijg gooi ik die even over de schutting bij [Contactpersoon UWV] om te kijken wat dat voor iemand is dat. Wat zijn de

werkzaamheden van UWV Werkbedrijf gedurende de samenwerkingsrelatie. mogelijkheden qua opleiding, dus samen ga je kijken wat het beste is voor de werkzoekende.” [PW12]

Thema 6: Ervaren voordelen/meerwaarde samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf Groningen

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Positieve invloed op imago van de organisatie	Inductief	De participant geeft aan dat de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf en de inspanningen die de organisatie levert om kwetsbare doelgroepen in dienst te nemen leidt tot een positieve waardering vanuit andere organisaties.	Dat is voor ons goed, maar ook voor de naam van het bedrijf, dat je die connectie hebt met het UWV. Dus dat je je extra inzet om mensen in dienst te nemen die het moeilijk hebben. Dat merk je gewoon, ook van anderen” [PW08]
Afwezigheid contractuele afspraken	Deductief	De participant geeft aan dat de samenwerkingsrelatie en de daarin gemaakte afspraken met UWV Werkbedrijf niet contractueel zijn vastgelegd.	“Nee, het is niet vastgelegd. We hebben geen contract getekend met, weet ik het, afspraken over een starttermijn, een inwerkperiode of dat ik bepaalde aantallen in dienst neem, nee.” [PW06]
Naleven gemaakte afspraken berust op vertrouwen vormen van sociale controle	Inductief	Het naleven van de gemaakte afspreken binnen de samenwerkingsrelatie berust volgens de participant op vertrouwen tussen de participant en diens contactpersoon bij UWV Werkbedrijf, waardoor het vastleggen van de afspraken niet nodig is.	Soms schiet dat er door de drukte bij in, dan vergeet ik het. Dan krijg ik op den duur een belletje van hem, maar dat is meer informeel dan formeel hoor. Dan bespreken we het gesprek door, gewoon op een laagdrempelige manier. Maar het is niet zo dat er iets van een boete ofzo aan zit wanneer we iets niet helemaal nakomen, dus dat is wel prettig” [PW06]
Lagere administratieve lasten	Inductief	De participant benoemt als voordeel van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf dat deze gepaard gaat met minder administratieve lasten dan het inschakelen van een uitzendbureau.	De samenwerking met UWV zoals die nu is, ja dat is ook gewoon een stuk efficiënter. Ik ben ten eerste geen tijd kwijt om contracten door te lezen of om alle mogelijke scenario’s vast te leggen. Wat het nu is, is dat we afspraken maken en elkaar daarop vertrouwen, dat heeft tijd nodig, maar het kost veel minder tijd en moeite om elkaar een belletje te doen als er iets is.” [PW06]

Thema 7: Ervaren nadelen/belemmeringen samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf Groningen

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Relatief hoge tijdsintensiteit in dienst nemen kwetsbare doelgroepen	Deductief	Bij het ontbreken van de benodigde kennis en informatie kost het begeleiden van kwetsbare doelgroepen relatief meer tijd dan bij regulier personeel.	“Vooral op de planning kost dat veel energie, want je moet van iedereen weten wat de beperkingen zijn qua werktijden. Een reguliere kandidaat kun je 40 uur inplannen, maar iemand met een Wajong moet je daar meer op letten, bijvoorbeeld dagen dat ze niet kunnen of medicijnen, dus dat kost wel veel energie.” [PW12]
Bereidheid om te investeren in tijd en middelen voor aangepaste begeleiding	Inductief	De participant geeft aan dat de krapte op de arbeidsmarkt doorslaggevend was in de bereidheid om extra te investeren in het realiseren van aangepaste begeleidingsvormen.	We dachten het is veel werk, er komt allemaal veel tijd bij kijken, het kost geld om dat te financieren, ja dat heb je niet zomaar. Aan de andere kant hebben we het UWV niet zomaar benaderd en het lukt ons zelf niet door die krapte op de markt, dus daarom doen we het” [PW11]
Concurrerende werkzaamheden	Inductief	De participant geeft aan dat een kandidaat vanuit het UWV enkel ingezet kan worden, indien de werkzaamheden niet overlappen/concurreren met het huidige personeel.	“Als we die man of vrouw hele afgekaderde werkzaamheden kunnen geven, wat niet concurreert met de mensen hier. Kijk ik ga geen schoonmaakster aannemen, want mijn schoonmaakster werkt al 13 jaar bij mij. Dus ik ga niet iemand aannemen die de prullenbakken gaat verschonen, want dat doet [Naam]. Maar krijgen we hier iemand die zegt, ik kan een auto wassen, dat vind ik prima.” [PW09]
Kwalitatief goede band personeel	Inductief	De participant stelt relatief weinig mensen in dienst te hebben en geeft aan het daardoor belangrijk te vinden dat hij een kwalitatief goede en persoonlijke band onderhoudt met zijn medewerkers.	“Ik heb 2 van die jongens, de een zit nu 8 jaar bij me en die andere zit nu 6 jaar bij me, dat zijn gewoon mooie gasten. Die geef je een kans, daar zorg je goed voor en ik vind het belangrijk dat ik ook voor de mensen die hier werken zorg. Tegelijkertijd zorgen ze ook voor mij, dus ik wil dat ze zuinig zijn, dat ze vlijtig zijn met hun spullen en dat we samen trots zijn op het product dat we afleveren.” [PW09]

Bijlage 2: Codeboek Adviseurs werkgeversdienstverlening UWV Werkbedrijf

Thema			
Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
<i>Thema 1: Ontstaan contact tussen organisaties en UWV Werkbedrijf Groningen</i>			
Contactlegging vanuit werkgever	Deductief	Contact komt tot stand doordat een werkgever contact opneemt met een adviseur werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf Groningen	“Nou en werkgevers melden zichzelf, die bellen ons ook en die melden zelf ook vacatures. Of via LinkedIn, dat ze je via LinkedIn benaderen, dus dat kan op verschillende manieren.” [P02]
Problemen in personeelsvoorziening door krapte op de arbeidsmarkt	Deductief	De participant geeft aan dat veel werkgevers contact opnemen vanuit de ervaren problemen in de personeelsvoorziening ten gevolge van de ontstane krapte op de arbeidsmarkt.	“Nou, veel onrust, sommige bedrijven zijn dichtgegaan of die zijn deels dicht nu omdat ze gewoon geen personeel hebben. Dat zie je wel vaak bij horecabedrijven, die kunnen gewoon.. Nouja, soms lukt het gewoon niet meer om 7 dagen per week open te gaan. Dus die gaan dan nu in plaats van 7 dagen in de week misschien 4 of 5 dagen open. Dus ja, die zoeken ons dan weer op van nou, we willen wel weer graag naar de 7 dagen, heb je nog personeel.” [P01]
Contact door informatiebehoefte	Inductief	De participant geeft aan dat organisaties contact opnemen door de behoefte aan verschillende vormen van informatie.	“Aan de andere kant komen werkgevers bij ons voor informatie over bijvoorbeeld arbeidsrechtelijke zaken, ontslag, werknemers met problemen, wat moet ik daarmee.” [P04]
Perceptie werkzaamheden UWV Werkbedrijf onder werkgevers	Inductief	De participant heeft het idee dat de perceptie van organisaties over de werkzaamheden van UWV Werkbedrijf invloed heeft op de beslissing van werkgevers om contact te leggen met UWV Werkbedrijf.	“Werkgevers hebben vaak het idee van het UWV schakelen we in bij een faillissement, in die zin, of inderdaad we hebben een vacature die zouden we daar kunnen plaatsen op hun platform. Maar goed, wat we achter de schermen allemaal doen dat weten bedrijven eigenlijk niet. Mijn samenwerkingspartners wel, of tenzij ze al eens met ons hebben gewerkt.” [P06]

Thema 2: De ontwikkeling van contact tot een samenwerkingsrelatie

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Regelmatig / langdurig contact	Deductief	De invloed van de frequentie en duur van het contact op de ontwikkeling van incidenteel contact tot een samenwerkingsrelatie.	“Ja, want de werkgevers die jij wel beschouwt als SP die spreek je waarschijnlijk meerdere keren per week. Dus dan wordt het wel wat amicaler, een stuk makkelijker dan met de werkgevers die je minder vaak spreekt. En ook het gemak voor hen om met mij contact op te nemen, als je lang met iemand contact hebt dan is dat gewoon veel makkelijker.” [P07]
Informeel contact	Inductief	De participant geeft aan dat, naast formele vormen van contact, de ruimte voor informele vormen van contact van invloed is geweest op de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties.	“Ja, ja, bij die organisaties wordt het toch wat informeler, en je leert elkaar op wat andere manieren kennen en dan is het soms niet alleen maar werkgerelateerd maar dan zeg je bijvoorbeeld ook van oh, ik bent net een weekendje op Texel geweest bijvoorbeeld, dat je ook privé wat dingen hebt.” [P01]
Opbouwen van een vertrouwensband	Inductief	De participant geeft aan dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie. Het ontbreken van vertrouwen bemoeilijkt volgens de participant samenwerking.	Samenwerking ontwikkelt zich vanuit vertrouwen. Je kent elkaar al, dus het is ook een stukje gunnen over en weer. Niet alleen vanuit mijn kant, maar ook vanuit de werkgever. En nee is ook een antwoord he. Als dat vertrouwen er is, dan krijg je veel voor elkaar. [P08]
Relatieopbouw tussen personen	Inductief	Volgens de participant ontwikkelt zich enkel een samenwerkingsrelatie tussen UWV Werkbedrijf en een organisatie wanneer er een kwalitatief goede relatie bestaat tussen de personen die het contact onderhouden.	“Door juist de wissel van de wacht wordt het contact soms minder, dus ja dat heeft zeker invloed op de relatie, want je bouwt een samenwerking met een organisatie op, maar ook wel met personen daarbinnen. En dat is wel heel belangrijk.” [P04]
Openstaan voor werkzoekenden klantenbestand UWV Werkbedrijf	Inductief	De participant geeft aan dat wanneer werkgevers openstaan voor het in dienst nemen van kwetsbare doelgroepen, dit van invloed is op de ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie (in plaats van incidenteel contact).	“Wanneer die werkgever ook openstaat voor onze doelgroep, dat zorgt dan ook voor dat stapje richting samenwerking. Dat we de kandidaten die we nog hebben onder de aandacht kunnen brengen, dat ze daar serieus mee omgaan en ook weer aan ons terugkoppelen hoe dat is gegaan.” [P02]

Thema 3: Samenwerkingsrelaties in de praktijk

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld uit de data
Ontbreken eenduidige definitie ‘samenwerking’	Inductief	Volgens de participant is er geen eenduidige definitie van het begrip ‘samenwerking’ onder de adviseurs werkgeversdienstverlening.	“Nou dat is best een lastige vraag, want ik merk dat er binnen het WSP (werkgeversservicepunt) heel veel verschillende definities zijn, de een vindt dit en de ander vindt dat.” [P03]
Definiëring a.d.h.v. contactvorm	Inductief	De participant definieert ‘samenwerking’ aan de hand van de manier waarop het contact plaatsvindt in de praktijk.	“Maar voor mij is het wel een samenwerking op gelijk niveau waarin je goed met elkaar kan communiceren, elkaar vertrouwt, open en transparant naar elkaar bent en waarbij je ook problemen op tafel durft te leggen. En dus niet alleen je sterktes maar ook je zwaktes durft neer te leggen. Dus dat je ook daarover goed met elkaar in gesprek kan gaan, niet alleen op uitvoerend niveau maar ook op strategisch niveau.” [P03]
Definiëring a.d.h.v. inhoud contact	Inductief	De participant definieert ‘samenwerking’ aan de hand van de inhoud van het contact en de vraagstukken die hierin centraal staan.	“Omdat we dus niet meer zo veel mensen beschikbaar hebben is het niet meer UWV als vacatureboer. Maar je gaat echt in gesprek over de mensen die je hebt, qua opleiding, wat kunnen we doen, wat voor trajecten. Kun je dingen automatiseren, meer daarin meedenken, ik zie het meer als bredere view zegmaar. Misschien ook meer op HR-gebied hoor, dat je echt daarin meedenkt in plaats van alleen maar de vacature vervullen.” [P06]
Definiëring a.d.h.v. wederkerigheid	Inductief	De participant ziet ‘samenwerking’ als een relatie waarbij er sprake is van wederkerigheid in het contact. De participant maakt hiermee onderscheid tussen samenwerkingspartners en organisaties waarmee incidenteel contact wordt onderhouden.	“Als die wederkerigheid er dus in zit. Dus als ik die, ik heb met een aantal werkgevers continu contact via Whatsapp, zij vragen dingen aan mij en ik vraag dingen aan hen. Dus daar zit een soort van, het voelt goed die relatie zegmaar. Je hebt ook veel werkgevers daar stuur je een keer een kandidaat naar toe en dan is het prima. Die ken ik wel, en die bellen me wel als ze iets nodig zijn.” [P07]

Geen sprake van contractuele samenwerkingsrelatie	Deductief	Bij de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf en andere organisaties is er, mede door de publieke aard van de dienstverlening, niet noodzakelijkerwijs sprake van een contractuele relatie.	“Maar bij het grootste deel van de organisaties waarmee we samenwerken is er geen contract. Neehoor, als het bijvoorbeeld alleen is ten aanzien van werving en selectie, ja dan hoeft je niet per se een convenant af te sluiten om afspraken vast te leggen.” [P02]
Mogelijkheid tot vastleggen samenwerkingsrelatie: landelijk convenant	Inductief	Volgens de participant bestaat de mogelijkheid om samenwerkingsrelaties contractueel vast te leggen er wel. Dit is voornamelijk het geval bij samenwerkingsrelaties op landelijk niveau.	“Ik ben regionaal adviseur, maar je hebt ook landelijke adviseurs en die sluiten convenanten af. Dat zijn documenten waarin samenwerkingsafspraken worden vastgelegd die zijn gemaakt, bijvoorbeeld over werving en selectie en scholingsdingen, dat legt de landelijke adviseur vast met de werkgever.” [P02]
Plaatsing kwetsbare doelgroepen	Deductief	De plaatsing van kwetsbare doelgroepen uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf bij werkgevers is onderdeel van de samenwerkingsrelatie.	“Want dat zeggen ze ook heel vaak, we hebben geen begeleiders op de werkvloer, we hebben heel veel mensen die lichamelijke ongemakken hebben en geen monteurswerk kunnen doen maar prima kennis en informatie over kunnen dragen. Dus wat wij als adviseurs dan doen is met die werkgever kijken van, hoe kunnen we toch aan het werk zetten bij jouw organisatie.” [P05]
Informatieoverdracht / advies	Deductief	De overdracht van kennis en informatie in het bezit van adviseurs werkgeversdienstverlening als onderdeel van de samenwerkingsrelatie.	“Dat wij gesprekspartner zijn voor personele vraagstukken, en dat is heel breed. Dat is zowel financiële vraagstukken, personeelsvraagstukken, ziektewet, faillissement. Ik heb zo’n vraagstuk, en nu bel ik mijn contactpersoon bij het UWV.” [P05]
Voorbeeld informatieoverdracht: ‘proefplaatsing’	Inductief	De participant geeft een voorbeeld van een samenwerkingsrelatie in de praktijk. De adviseur verschaft aan de hand van een voorbeeld informatie over een situatie waarbij een werkzoekende op proef gaat bij een werkgever. Dit is een vorm van mogelijke dienstverlening vanuit UWV Werkbedrijf.	“Daar neem je ze gewoon in mee door te kijken naar voorbeelden van proefplaatsingstrajecten die we hebben en wat daaruit kan komen. Het is wel een stukje investeren, maar goed daar hebben wij weer ondersteunende middelen voor. En dan is het eigenlijk gewoon uitproberen en als daar dan een positieve ervaring in meekomt, dan merk je ook van oke, het is goed bevallen en dat zou ik dan wel weer willen.” [P06]

Voorbeeld informatieoverdracht: 'jobcarving'	Inductief	De participant geeft een voorbeeld van een samenwerkingsrelatie in de praktijk. <i>Jobcarving</i> is een mogelijke vorm van dienstverlening vanuit UWV Werkbedrijf, waarbij bestaande functie-pakketten worden aangepast met als doel om werkzoekenden uit het klantenbestand van UWV Werkbedrijf te laten functioneren binnen een organisatie.	"Uiteindelijk hadden we ook een Wajong-kandidaat die gek is van auto's, die graag sleutelt ook in zijn vrije tijd, een stukje klantvriendelijkheid heeft hij ook allemaal. Maar, offertes maken en telefonisch contact, dat is voor hem heel moeilijk. Dan ga ik dus in overleg met de werkgever van goh, het is een superleuke gast, kunnen we niet een baan passend maken voor hem. Dus dat de collega's die er al zitten wat meer administratie oppakken, en dat hij meer in de garage bezig is en op de vloer om de klanten te helpen. Dat is dus jobcarving, dus de baan aanpassen aan degene die je hebt." [P07]
Voorbeeld advisering: 'inclusiviteit'	Inductief	De participant geeft een voorbeeld van een samenwerkingsrelatie in de praktijk, waarbij de participant uitleg geeft over hoe de adviserende- en informerende rol richting werkgevers plaatsvindt in de praktijk.	"Dan hebben we het eigenlijk over inclusiviteit, en dan zeg ik van; heb je eigenlijk wel gedacht over de mensen en de kwetsbaren die wij hebben, die potentie hebben om te werken, maar wel wat begeleiding nodig hebben. Ben jij dan bereid om een soort nieuwe functie te creëren? Laten we niet over functies praten, maar laten we in taken praten." [P08]
Bespreken wervingsmethoden samenwerkingspartner	Inductief	De participant geeft aan dat het bespreken van de gebruikte wervingsmethoden door een werkgever onderdeel is van de samenwerkingsrelaties, op basis waarvan advies wordt gegeven.	"Bijvoorbeeld qua adviseren over recruitment, wat kun je precies allemaal gaan doen. Zit je al op Facebook bijvoorbeeld, in de vacaturebank of hoe is je Social Media opgezet. Maak je ook gebruik van Indeed of andere kanalen." [P01]
Delen succesverhalen	Inductief	Volgens de participant behoort 'adviseren' tot een van de taken van een adviseur werkgeversdienstverlening. Door het delen van succesverhalen, bijvoorbeeld met betrekking tot de plaatsing van kwetsbare doelgroepen, wordt dit tot uiting gebracht in de samenwerkingsrelaties.	"En door ze vooral daardoor te laten zien dat het ook kan, want we hebben natuurlijk wel veel succesverhalen. Als we kijken naar heel veel trajecten die we doen, halen we daar ook heel veel successen mee. Dus het is ook belangrijk om bedrijven daarin mee te nemen, dus mogelijkheden en successen." [P03]

Bijlage 3: Interviewschema samenwerkingspartner UWV Werkbedrijf

Introductie

Om te beginnen wil ik u heel graag bedanken dat u mee wilt doen aan het interview. Mijn naam is Ruben de Gries en ik ben op dit moment bezig met de masteropleiding Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast loop ik van februari tot eind juli stage bij UWV Werkbedrijf. Voor mijn masterscriptie doe ik onderzoek naar hoe de samenwerkingsrelaties tussen UWV Werkbedrijf Groningen tot stand komen en hoe deze tot uiting komen in de praktijk.

Het interview zal beginnen met aantal vragen over uw organisatie, op wat voor manier u de huidige krapte op de arbeidsmarkt ervaart en wat u hiervan merkt binnen uw organisatie.

Vervolgens heb ik een aantal vragen over het contact dat u onderhoudt met UWV Werkbedrijf Groningen.

Indien u geen bezwaar heeft, zullen delen uit dit interview mogelijk worden gebruikt in het onderzoek. Alles wat u mij vertelt tijdens dit interview is vertrouwelijk en zal niet tot u of uw organisatie terug te herleiden zijn. Er zal dan ook op geen enkele wijze informatie worden verstrekt over uw deelname aan uw contactpersoon bij het UWV. Nogmaals zou ik graag willen benadrukken dat uw deelname geheel vrijwillig is. U mag dan ook op ieder moment stoppen met het interview of aangeven als u vragen over wilt slaan. Met uw toestemming maak ik een geluidsopname van het interview. Na afloop zal alle informatie anoniem verwerkt worden. Dit doe ik door de opname te transcriberen en te analyseren. Mocht u namen, organisaties of andere persoonlijke informatie met mij delen, bijvoorbeeld uw contactpersoon [Fictieve naam] bij het UWV, dan zal ik deze gegevens anonimiseren in het transcript. Ik verwacht dat we zo'n 30 minuten bezig zijn. Mocht het iets uitlopen en dit past u niet, dan mag u dat uiteraard aangeven. Als u nog steeds akkoord gaat met uw deelname zou ik nu graag de opname willen starten. Heeft u voordat we beginnen nog vragen?

Openingsvragen - achtergrondinformatie

- Kunt u mij iets vertellen over de werkzaamheden van de organisatie?
 - o Welke activiteiten voert de organisatie voornamelijk uit?
- Wat is uw rol binnen de organisatie?
 - o Wat is uw functie?

Inleiding hoofdvragen:

Dan zou ik nu graag verder willen met het volgende onderwerp. Doordat de krapte op de arbeidsmarkt gedurende het uitbreken van de coronapandemie sterk is toegenomen, ervaren veel organisaties problemen met de personeelsvoorziening. Ik ben daarom ook benieuwd naar hoe deze processen waren ingericht voordat de spanning op de arbeidsmarkt zo sterk is toegenomen. Bij de vragen die ik u dadelijk ga stellen zou ik u willen vragen om na te denken over hoe de processen rondom de personeelsvoorziening waren ingericht voordat de krapte zo sterk is toegenomen.

[Thema 1: Eventuele knelpunten in de personeelsvoorziening]

- Zou u mij iets kunnen vertellen over de situatie van voor het uitbreken van de coronapandemie met betrekking tot de personeelsvoorziening?
 - o Inrichting werving- en selectieprocedures
 - o Problemen met vervullen van vacatures?

Dan zou ik u nu graag een aantal vragen willen stellen over eventuele vacatures die in de afgelopen 12 maanden ontstaan zijn.

- Zijn er binnen uw organisatie de afgelopen 12 maanden vacatures ontstaan?
 - o Met welk doel werd er personeel geworven/voor welk type functie werd er geworven?
- Op wat voor manier heeft uw organisatie inspanningen verricht om de vacatures te vervullen?

- Welk type wervingskanalen worden er gebruikt?
- Had u moeite met het vervullen van de ontstane vacatures?
 - Indien ja/nee: vraag om toelichting
- Wanneer u moeite had om de vacature te vervullen, welke acties heeft u toen ondernomen?

[Thema 2: Motivatie totstandkoming contact met UWV Werkbedrijf]

Dan zou ik nu graag verder willen gaan met het volgende onderwerp, het contact dat u onderhoudt met UWV Werkbedrijf

- Zou u mij kunnen vertellen hoe het eerste contact tussen u en iemand van het UWV tot stand kwam?
- Vanuit welke motivatie kwam dit contact tot stand?
 - Wat maakt dat u (of: uw organisatie) zich heeft gewend tot specifiek het UWV?
- Heeft u ook overwogen om contact te leggen met een uitzendbureau/headhunter?
 - Zo ja/nee: vraag om toelichting

[Thema 3: De ontwikkeling van contact naar een samenwerkingsrelatie]

- Wat verstaat u onder samenwerking/samenwerkingsrelatie?
- Kunt u mij vertellen wanneer er volgens u sprake was van een samenwerkingsrelatie tussen u en het UWV?
 - Was dit vanaf het eerste contactmoment, indien nee: vraag naar factoren die volgens participant van invloed waren op ontstaan samenwerkingsrelatie

[Thema 4: Samenwerkingsrelaties in de praktijk]

- En als we kijken naar hoe de samenwerking tot uiting komt in de praktijk. Welke onderwerpen komen in uw gesprekken met iemand van het UWV aan bod?

- Heeft er plaatsing van werkzoekenden vanuit het bestand van UWV plaatsgevonden? (zo ja/nee, vraag om toelichting)
- Heeft er vanuit UWV Werkbedrijf specifieke vormen van dienstverlening, informatie of advies plaatsgevonden?
 - Dienstverlening anders dan het aanleveren van potentiële kandidaten, zo ja: vraag om toelichting
- **Indien van toepassing:** Kunt u mij iets vertellen over hoe het proces van plaatsing van een werkzoekende vanuit het UWV heeft plaatsgevonden binnen uw organisatie?
- **Indien van toepassing:** Kunt u mij iets vertellen over de ervaring van uw organisatie met werkzoekenden die vanuit het UWV hier zijn komen te werken?
- Wanneer is volgens u de samenwerking tussen uw organisatie en UWV Werkbedrijf succesvol, en wat is hiervoor nodig?

[Thema 5: Inzicht in de Werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf]

- Wat was uw perceptie over het UWV voordat u daadwerkelijk in contact kwam met het UWV?
 - Wat wist u over de werkzaamheden/dienstverlening voor werkgevers van UWV Werkbedrijf?
 - Op wat voor manier bent u op de hoogte geraakt van de dienstverlening aan werkgevers vanuit UWV Werkbedrijf?
- Eerder vroeg ik naar uw perceptie over het UWV voordat u daadwerkelijk in contact kwam met het UWV. Denkt u dat deze perceptie is veranderd sinds u contact heeft/samenwerkt met het UWV?
 - Inzicht in de dienstverlening die UWV Werkbedrijf aan werkgevers kan bieden

Thema 6: Ervaren voor- en nadelen

- Ervaart u bepaalde voordelen of een meerwaarde van de samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf?
- Ervaart u bepaalde nadelen of belemmeringen in uw samenwerkingsrelatie met UWV Werkbedrijf?
- Wanneer is volgens u de samenwerking tussen uw organisatie en UWV Werkbedrijf succesvol, en wat is hiervoor nodig?

Afsluiting interview

Dit was de laatste vraag van het onderzoek. Ik wil u heel graag bedanken voor uw bereidheid om deel te nemen aan het interview. Zoals ik in het begin al aangaf zal alles wat u zojuist aan mij verteld anoniem verwerkt worden. Mocht u de behoefte hebben om de opname terug te luisteren, het transcript in te zien of na afronding het onderzoek in te zien, dan is dit mogelijk. Heeft u op dit moment nog verdere vragen over het onderzoek of het interview? Dan wil ik u nogmaals hartelijk danken voor uw bijdrage.

Bijlage 4: Interviewschema adviseur werkgeversdienstverlening

Introductie

Om te beginnen wil ik u heel graag bedanken dat u mee wilt doen aan het interview. Mijn naam is Ruben de Gries en ik ben op dit moment bezig met de masteropleiding Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Voor mijn masterscriptie doe ik onderzoek naar de motivaties van organisaties om samen te werken met UWV Werkbedrijf en hoe deze samenwerkingsrelaties tot uiting komen in de praktijk. Ik heb u uitgenodigd om deel te nemen aan het interview, omdat ik geïnteresseerd ben in uw perceptie over de samenwerkingsrelatie die u onderhoudt met organisaties.

Tijdens dit interview zal ik u een aantal vragen stellen over uw werk als adviseur werkgeversdienstverlening van UWV Werkbedrijf Groningen en over de samenwerkingsrelaties die u onderhoudt met werkgevers. Vervolgens zal ik een aantal vragen stellen over het concept Strategisch Partnerschap.

Indien u geen bezwaar heeft, zullen delen uit dit interview mogelijk worden gebruikt in het onderzoek. Alles wat u mij vertelt tijdens dit interview is vertrouwelijk en zal niet tot u terug te herleiden zijn, waarbij ik graag nogmaals zou willen benadrukken dat uw deelname geheel vrijwillig is. U mag dan ook op ieder moment stoppen met het interview of aangeven als u vragen over wilt slaan. Met uw toestemming maak ik een geluidsopname van het interview.

Na afloop zal alle informatie anoniem verwerkt. Dit doe ik door de opname te transcriberen en te analyseren. Mocht u namen, organisaties of andere persoonlijke informatie met mij delen, bijvoorbeeld uw collega [Fictieve naam] bij het UWV, dan zal ik deze gegevens anonimiseren in het transcript.

Ik verwacht dat we zo'n 30 minuten bezig zijn. Mocht het iets uitlopen en dit past u niet, dan mag u dat uiteraard aangeven. Als u nog steeds akkoord gaat met uw deelname zou ik nu graag de opname willen starten. Heeft u voordat we beginnen nog vragen?

Openingsvragen - achtergrondinformatie

- Hoelang bent u ongeveer werkzaam bij UWV Werkbedrijf?
 - o Lengte van het dienstverband?
- Hoe zou u uw huidige rol binnen UWV Werkbedrijf omschrijven?

Hoofdvragen

Inleiding: Dan zou ik u nu graag een aantal vragen willen stellen over de samenwerkingsrelaties die u onderhoudt met werkgevers.

[Thema 1: ontstaan samenwerkingsrelaties]

- Kunt u mij iets vertellen over hoeveel samenwerkingsrelaties u momenteel onderhoudt met werkgevers?
 - o Welke werkgevers zijn dit (sector, type organisatie)
 - o Duur van het contact met de werkgever
 - o Intensiteit van het contact (frequentie, zelfde contactpersoon?)
 - o In hoeverre bent u momenteel gericht op het uitbreiden van uw netwerk met betrekking tot contact en samenwerking met werkgevers?
- Op wat voor manier zijn de samenwerkingsverbanden die u onderhoudt met werkgevers tot stand gekomen?
 - o Op wat voor manier bent u in contact gekomen met de werkgevers waarmee u momenteel contact onderhoudt?
 - o Wanneer beschouwt u een organisatie als een samenwerkingspartner en wat is hiervoor nodig?
 - o Ervaart u verschillen in het contact met de verschillende organisaties waarmee u contact onderhoudt?

[Thema 2: Samenwerkingsrelaties in de praktijk]

- Kunt u mij iets vertellen over de onderwerpen die aan bod komen in de samenwerkingsrelaties die u onderhoudt?
- Was er vanuit de werkgever behoefte aan specifieke vormen van dienstverlening, advies, informatie of bemiddeling in vacatures?
 - o Indien ja: vraag om toelichting
 - o Indien nee: vraag naar ander motief van het samenwerkingsverband
- Kunt u mij iets vertellen over hoe het proces vanaf het eerste contactmoment met een werkgever tot eventuele plaatsing van een werkzoekende eruitziet?
 - o Vragen naar specifieke informatie over geplaatste werkzoekenden (type uitkering).
 - o Heeft u het idee dat werkgevers openstaan voor de plaatsing van werkzoekenden met bijvoorbeeld een WIA of Wajonguitkering en wat merkt u hiervan in het contact met werkgevers?
- Ervan de werkgevers waarmee u contact heeft een tekort aan personeel of moeite met het vinden van mensen om vacatures te vervullen?
- Wat merkt u van de huidige krapte op de arbeidsmarkt in het contact met werkgevers?
 - o Veranderde behoefte aan dienstverlening?
 - o Meer/minder frequent contact?

[Thema 3 (aanvullend): Strategisch Partnerschap]

Dan zou ik u nu graag een aantal willen vragen over het onderwerp Strategisch Partnerschap.

- Op wat voor manier is het concept Strategisch Partnerschap geïntroduceerd binnen uw organisatie?

- Zou u mij kunnen vertellen wat strategisch partnerschap voor u en binnen uw werk betekent?
- Wat is volgens u het doel van strategisch partnerschap?
 - o Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van strategisch partnerschap?
- Is strategisch partnerschap volgens u van toegevoegde waarde voor het UWV?
 - o Indien ja/nee: vraag om toelichting
- Heeft u het idee dat strategische partnerschapsrelaties invloed hebben op de hoogte van de uitstroom van werkzoekenden naar werk?
 - o Indien ja/nee: vraag om toelichting
- Merkt u verschillen in de communicatie en dienstverlening tussen werkgevers die u beschouwt als strategisch partner en werkgevers die u niet beschouwt als strategisch partner?

Afsluitende vragen

- Zijn er bepaalde belemmeringen waar u tegenaan loopt binnen uw werk, of in de dienstverlening richting werkgevers?
- Mochten er veranderingen of aanpassingen zijn die u graag zou willen doorvoeren, welke zouden dat dan zijn en hoe zou u die vormgeven?

Afsluiting interview

Dit was de laatste vraag van het onderzoek. Ik wil u heel graag bedanken voor uw tijd en dat u bereid was om deel te nemen aan het interview. Zoals ik in het begin al aangaf zal alles wat u zojuist aan mij verteld anoniem verwerkt worden. Mocht u de behoefte hebben om de opname terug te luisteren, het transcript in te zien of na afronding het onderzoek in te zien, dan is dit mogelijk. Heeft u op dit moment nog verdere vragen over het onderzoek of het interview?

Dan wil ik u nogmaals hartelijk danken voor uw bijdrage.