

SECTORFONDSEN  
ZORG EN WELZIJN



# Partners in Perspectief



Eindrapport naar aanleiding van  
pilotprojecten

**Samenwerking  
Centra voor Werk & Inkomen  
met  
Transferpunten Zorg & Welzijn**

***BROUWER***

*Onderzoek, Ontwikkeling & Advies*

Drs. K.Brouwer  
S.O.J.Palmelaan 197  
9728 VJ Groningen  
tel: 050 5 26 83 85  
fax: 050 5 29 02 65  
e-mail: Brouwer.K@inter.NL.net

Groningen, april 2001

# INHOUD

<b>Vooraf</b>	1		
<b>Leeswijzer</b>	1		
<b>1. SAMENVATTING</b>	3	<b>6. PERSPECTIEF AAN DE HORIZON</b>	
<b>2. DE CONTEXT</b>		<b>6.1. Klantenservice werkgever</b>	41
<b>2.1. Transferpunten Zorg</b>	7	6.1.1. Klantherkenning en aanvraag werkgever	42
<b>2.2. SUWI</b>	7	6.1.2. Vacaturemelding	42
<b>2.3. Experiment</b>	8	6.1.3. Vergunningen en verklaringen	42
<b>3. PROJECTOPZET</b>		<b>6.2. Vacature-intake</b>	43
<b>3.1. Hoofddoelen</b>	9	<b>6.3. Marktbewerking en acquisitie</b>	44
<b>3.2. Pilotregio's</b>	9	<b>6.4. Klantenservice werkzoekenden</b>	44
<b>3.3. Projectcoördinatie</b>	9	6.4.1. Klantherkenning en aanvraag werkzoekenden	44
<b>3.4. Begeleidingscommissie</b>	10	<b>6.5. Werkintake</b>	45
<b>3.5. Afronding project</b>	10	6.5.1. Globale fasering via de Kansmeter	45
<b>4. PILOTS</b>		6.5.1.1. Arbeidsgehandicapten	46
<b>4.1. Ter lering ende ..</b>	11	6.5.2. Uitvraag voor uitkering	47
<b>4.2. Doelen en activiteiten</b>	11	<b>6.6. Kwalificerende intake en reïntegratie-advies</b>	47
4.2.1. Doelen en activiteiten Groningen	11	6.6.1. Wet Inschakeling Werkzoekenden	48
4.2.2. Doelen en activiteiten Gelderland	12	6.6.2. Adviesgesprek Nieuwkomers	48
4.2.3. Doelen en activiteiten Brabant	12	6.6.3. Kwalificerende intake fase 2 en 3	48
<b>4.3. Verschillen en overeenkomsten</b>	12	6.6.4. Vervolggesprek fase 4	48
<b>4.4. Verloop van de pilots</b>	13	<b>6.7. Uitkeringsintake</b>	49
4.4.1. Startfase	13	6.7.1. Gegevensverzameling WW aanvraag	49
4.4.2. Uitvoeringsfase	14	6.7.2. Gegevensverzameling ABW aanvraag	49
4.4.3. Afrondingsfase	15	<b>6.8. Bemiddelingsgesprekken fase 1</b>	49
<b>4.5. Resultaten</b>	16	<b>6.9. Klantondersteuning</b>	50
4.5.1. Resultaten Groningen	16	6.9.1. Groepsgewijze dienstverlening	50
4.5.2. Resultaten Gelderland	17	6.9.1.1. Groepsgewijze klantondersteuning	50
4.5.3. Resultaten Brabant	17	6.9.1.2. Workshops	50
<b>4.6. Belangrijkste belemmeringen</b>	18	6.9.1.3. Voorlichtingen	51
4.6.1. Ingrijpende structuurveranderingen	18	6.9.2. Individuele dienstverlening en ondersteuning	51
4.6.2. Onduidelijkheid en onzekerheid	19	6.9.3. Specifieke dienstverlening en advisering	51
4.6.3. Opbouwfase	19	6.9.3.1. Nadere advisering werkzoekende	51
4.6.4. Oud zeer	19	6.9.3.2. Nadere advisering werkgever	52
4.6.5. Veranderende arbeidsmarkt	20	<b>6.10. Bemiddeling</b>	52
4.6.6. Geïnformeerd zijn	20	6.10.1. Registreren vacature	53
4.6.7. Werkgebied	20	6.10.2. Registreren sollicitanten	54
4.6.8. Vrijblijvend samenwerkingsverband	20	6.10.3. Selecteren sollicitanten	54
4.6.9. Van macro- en meso-uitleg naar micro-inzicht	21	6.10.4. Selecteren vacatures	54
<b>4.7. Puntsgewijs: de Conclusies n.a.v. de pilots</b>	21	<b>7. VOORBIJ DE PRODUCTIE</b>	
<b>5. POSITIONERING PARTNERS</b>		<b>7.1. Onderzoek en Analyse arbeidsmarkt</b>	55
<b>5.1. Transferpunten Zorg</b>	25	<b>7.3. Initiërende rol naar gebruikers BVG</b>	56
5.1.1. Doelen transferpunten	25	<b>7.4. Regionaal Arbeidsmarkt Platform</b>	57
5.1.2. Activiteiten transferpunten	25	<b>7.5. Raad voor Werk &amp; Inkomen</b>	58
5.1.3. Organisatorische context van transferpunten	26	<b>8. AANBEVELINGEN</b>	
5.1.3.1. TSO/RAPV	26	<b>8.1. Algemene Aanbevelingen</b>	61
5.1.3.2. Rechtsvorm transferpunten	27	<b>8.2. Aanbevelingen voor CWI en transferpunten</b>	62
5.1.3.3. Consequenties SUWI voor de regionale structuur	27	<b>8.3. Aanbevelingen voor CWI en TSO/RAPV</b>	65
<b>5.2. Centrum voor Werk &amp; Inkomen</b>	28	<b>8.4. Aanbevelingen voor het landelijk niveau</b>	66
5.2.1. Klantgroepen CWI	28	<b>8.5. Randvoorwaarden</b>	67
5.2.2. Taken CWI	28		
5.2.3. Sectorspecifieke aanpak CWI	29	<b>BIJLAGEN:</b>	
5.2.4. Beursvloer CWI	30	1. Pilots: de inhoud van de projectplannen	
5.2.5. Bedrijfsverzamelgebouw (BVG)	31	2. Pilots: algemene kenmerken	
5.2.5.1. Taken van de UWV in het BVG	31	3. Literatuur	
5.2.5.2. Taken van de Gemeente in het BVG	31	4. Colofon	
<b>5.3. Verbindende schakels</b>	32		
<b>5.4. Voortschrijdend inzicht, toenemend uitzicht</b>	33		
5.4.1. Organisatorische omgeving	34		
5.4.2. Klantgroepen	35		
5.4.3. Klantgericht is ook sectorspecifiek	38		
<b>5.5. Perspectief op samenwerking</b>	39		

## Vooraf

Voor U ligt het eindrapport van een experiment dat betrekking had op de samenwerking tussen Transferpunten Zorg met Centra voor Werk & Inkomen. Het vond plaats in de vorm van pilots in Groningen, Gelderland en Brabant. Het project is gestart op initiatief van de Sectorraad Zorg & Welzijn, de Sectorfondsen Zorg AWOB en AWOZ, het Verandermanagement SUWI en het LISV. Het werd uitgevoerd onder coördinatie van Brouwer Onderzoek, Ontwikkeling & Advies, die ook de verantwoordelijkheid draagt voor inhoud en vorm van dit eindverslag.

Het aangaan en uitbouwen van samenwerkingsverbanden op regionaal niveau in de onzekere wereld van de SUWI-operatie, kende op zijn zachtst gezegd de nodige 'in- en externe dynamiek'. De initiatiefnemers en uitvoerder van het project zijn de betrokkenen in de pilotregio's erkentelijk voor de inzet om de samenwerking tot een succes te maken en dat er 'over hun schouder mocht worden meegekeken'.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 is de samenvatting van het geheel.

In hoofdstuk 2 wordt kort de context beschreven waarin de samenwerking zich afspeelde: wat is een transferpunt, wat is een Centrum voor Werk & Inkomen, wat is de SUWI-operatie.

Hoofdstuk 3 geeft de opzet van het project als zodanig weer.

In hoofdstuk 4 passeren de drie regionale pilots waarbinnen het project zich feitelijk afspeelde de revue: doelen en activiteiten, verschillen en overeenkomsten, start-, uitvoerings- en afrondingsfase, belemmeringen en conclusies die naar aanleiding van de opgedane ervaringen zijn te trekken.

De hoofdstukken 5, 6 en 7 overstijgen het niveau van de afzonderlijke pilots.

In hoofdstuk 5 worden de partners gezien die in project centraal stonden (transferpunt en CWI), maar wordt het perspectief van de samenwerking veralgemeniseerd naar 'alle' transferpunten, TSO/RAPV's en Centra voor Werk & Inkomen. Daarbij wordt onder meer gebruik gemaakt van onderzoek naar transferpunten uit het recente verleden en actuele beleidsstukken over de SUWI-operatie in het algemeen en de CWI-vorming in het bijzonder.

Wordt in de hoofdstukken 4 en 5 vooral *terug* gekeken en de vraag beantwoord welke lessen men uit verleden en heden kan trekken; in hoofdstuk 6 en 7 wordt de toekomst geschouwd. Het schetst een beeld van mogelijkheden en kansen; het blik *voornit*. Dit rapport neemt via de hoofdstukken 6 en 7 alvast een voorschot op het vervolg. Een hoofdconclusie van het project is namelijk dat samenwerking tussen de zorgsector en CWI mogelijk en gewenst is. Een andere constatering waarop dit rapport voortbouwt is, dat de samenwerking zich op diverse niveaus (lokaal, regionaal en landelijk), tussen verschillende partijen en op verschillende terreinen kan bewegen. Om dat te onderbouwen zijn de hoofdstukken 6 en 7 in het eindrapport opgenomen. Dit voorschot op het vervolg geeft bovendien uiting aan de opvatting dat 'onderzoek en advies' niet alleen een oordeel over verleden en heden betekent, in de vorm van conclusies en aanbevelingen (*wat* en *waarom*), maar ook bouwstenen voor het vormgeven van de toekomst (*waar naar toe* en *hoe*) in zich bergt (ontwikkeling).

Hoofdstuk 6 gaat in op de primaire werkprocessen van het CWI en de kansen en mogelijkheden die deze bieden voor de zorgsector, de zorginstellingen in een regio, TSO/RAPV en het transferpunt. Hoofdstuk 7 is getiteld "Voorbij de productie": het behandelt taken en functies van het CWI die de primaire productieprocessen overstijgen en hoe deze relevant kunnen zijn voor de sector. Beide hoofdstukken maken inzichtelijk op welke terreinen het CWI belang heeft bij op een deel van haar klanten (zijnde de zorgsector in het algemeen, de regionale organisaties in de zorg en afzonderlijke instellingen) afgestemde dienstverlening.

Hoofdstuk 8 zet belangrijke aanbevelingen en randvoorwaarden op een rij.



## 1. Samenvatting

In het jaar 2000 heeft een experiment plaatsgevonden dat betrekking had op de regionale samenwerking tussen Transferpunten Zorg met Centra voor Werk & Inkomen. De Sectorraad Zorg & Welzijn, de Sectorfondsen Zorg en Welzijn (AWOZ, AWOB en AWO), de organisatie die de totstandkoming van de CWI en de UWV initieert en stuurt (eerst genaamd SWI Verandermanagement, nu Veranderorganisatie SUWI) en het LISV (Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen) vonden het op enig moment gewenst de mogelijkheden te onderzoeken van (toekomstige vormen van) samenwerking tussen de Centra voor Werk & Inkomen en Transferpunten Zorg & Welzijn.

De initiatiefnemers formuleerden een aantal hoofddoelen:

1. nagaan onder welke randvoorwaarden, op welke wijze en met welke activiteiten een goede afstemming tussen transferpunten en CWI vorm kan krijgen via samenwerking;
2. de samenwerking moet zó gestalte krijgen dat de sterke punten van de partners worden benut;
3. met de samenwerking moet de in-, door- en uitstroom van medewerkers worden bevorderd;
4. de samenwerking moet leiden tot reïntegratie van medewerkers.

Het project kende zowel proces- als productdoelen. Het eerste en het tweede doel golden vooral voor landelijke partners in het project. De laatste twee doelen waren met name van belang voor de regionale partners: het Transferpunt in dat gebied en het betreffende CWI. Op een drietal plaatsen in Nederland (Groningen, Gelderland en Brabant) werden pilots ingericht. Een landelijk projectleider kreeg de opdracht de ervaringen te volgen en deze na afloop van de experimenteerperiode te beschrijven, op zo'n manier dat transferpunten én CWI elders daarmee hun voordeel konden doen.

Beleidsmatig, organisatorisch, inhoudelijk en materieel bleken de omstandigheden waarin de samenwerking kon gedijen weinig gunstig:

- onduidelijke zeggenschapsverhoudingen: wie heeft het binnen het CWI voor het zeggen: de Stuurgroep CWI waarin gemeenten, Arbeidsvoorziening en UVI's zitting hebben, de Arbeidsvoorzieningsorganisatie alleen of het SWI-procesmanagement (later 'Verandermanagement SUWI');
- ook in de sector zorg was veel gaande dat samenwerking vanuit stabiele condities en heldere onderlinge verhoudingen onmogelijk maakte: de veranderende rollen, posities en (materiële en immateriële) bijdragen van deelnemende partners zoals Arbeidsvoorziening en Cadans in TSO/RAPV en transferpunt;
- grote onduidelijkheid en onzekerheid over de vormgeving van de "structuur uitvoering werk en inkomen";
- veel pessimisme waar het gaat om de toekomstige kwaliteit van de dienstverlening door de CWI's;
- het idee dat het CWI nauwelijks een rol speelt bij reïntegratie;
- de beperkt rol van uitkeringsinstanties werknemersverzekeringen in het algemeen en Cadans in het bijzonder binnen de pilots: zij profileerde(n) zich nauwelijks binnen de CWI's en daarmee ook niet in de samenwerking daarvan met de transferpunten;
- er bleek over en weer weinig kennis van elkaar te bestaan: het CWI kende het transferpunt niet en TSO/RAPV evenmin; het TSO/RAPV en het transferpunt waren onbekend met de SUWI-operatie en de (toekomstige) functies van het CWI;
- de communicatie met meer dan een CWI tegelijk bleek lastig te organiseren, doordat er nog geen overkoepelende CWI-organisatie was;
- transferpunt en CWI waren geen (onderdeel van) zelfstandige organisaties, maar zélf (min of meer vrijblijvende) samenwerkingsverbanden van uiteenlopende partners.

De initiatief- en voorbereidingsfase van de respectievelijke pilots heeft lange tijd in beslag genomen. Er is uiteindelijk slechts een korte periode geëxperimenteerd met activiteiten die in onderlinge samenwerking tussen CWI en transferpunt zijn uitgevoerd.

Voor wat betreft de productdoelen van het experiment (a. bevorderen van in-, door- en zo nodig uitstroom van medewerkers en b. reïntegratie van medewerkers in zorg & welzijn) zijn de resultaten van de drie pilots aan de magere kant. Bezieet men de procesdoelen (a. bepalen randvoorwaarden voor samenwerking en b. benutten van elkaars sterke punten) dan heeft het experiment als zodanig minimale resultaten opgeleverd.

Echter: de betrokkenen in de pilots hebben allen geconstateerd dat de samenwerking diende te worden voortgezet én uitgebreid. De samenwerking in de pilotregio's is dus ook niet stopgezet aan het einde van de looptijd van het experiment. In de beleidsplannen van de respectievelijke TSO/RAPV'en staan samenwerkingsactiviteiten voor het lopende jaar geformuleerd die verder reiken dan de activiteiten die binnen de pilotperiode plaats hadden. Daarmee werd de vraag positief beantwoord die leidde tot het beschikbaar stellen van middelen om dit project mogelijk te maken: namelijk "Is samenwerking tussen CWI en de zorgsector nu wel of niet een goed idee".

Transferpunten voeren een breed scala aan activiteiten uit met diverse doelstellingen, die samen te vatten zijn in een drieluik: 1. het bevorderen van instroom naar de zorg; 2. het tegengaan van uitstroom uit de sector zorg; 3. bevorderen van doorstroming binnen de instelling en tussen zorginstellingen. De inventarisatie van activiteiten die transferpunten daadwerkelijk uitvoeren, laat zien dat men zich nauwelijks beperkingen oplegt in de aard daarvan. De combinaties van activiteiten in de verschillende transferpunten lopen sterk uiteen. Er is geen sprake van één (dominante) uitingsvorm voor een dergelijke organisatie. Relevant is wel dat de aandacht meer en meer uitgaat naar enerzijds instroombevordering (schoolverlaters, herintreders, specifieke doelgroepen, reïntegratie van langdurig zieken, arbeidsongeschikten en arbeidsgehandicapten) en aan de andere kant het tegengaan van uitstroom (terugdringen casu quo verkorten van het ziekteverzuim, voorkomen van Wao en van uitstroom naar andere sectoren).

Vanuit het blikveld van de regionale organisaties van de zorgsector bieden vooral de volgende twee aspecten mogelijkheden tot samenwerking tussen CWI en transferpunt/TSO-RAPV:

- S bevordering van *nieuwe* instroom;
- S bevorderen van 'terugstroom' casu quo reïntegratie, voorzover deze kandidaten betreft die buiten de verantwoordelijkheid van werkgevers vallen (zoals mensen in de Wao na het zesde jaar, kandidaten in de Abw en niet-uitkeringsgerechtigden waaronder herintreders)

Het tegengaan van *uitstroom* en de bevordering van *doorstroming* (mobiliteit) binnen en tussen instellingen kent veel minder mogelijkheden voor gezamenlijke inspanningen.

Vanuit het perspectief van het CWI beweegt de samenwerking, in de vorm van op de klant (hier de zorgsector) afgestemde dienstverlening, zich voornamelijk op de terreinen:

- S bemiddeling;
- S bevordering reïntegratie;
- S advies, informatie en ondersteuning.

Van de primaire werkprocessen binnen het CWI zijn voor de zorgsector zéker relevant:

- S de 'beursvloer' waarop de klant zich in eerste instantie zelf kan helpen;
- S de vacaturebank;
- S de sollicitantenbank;
- S bemiddeling en matching tussen vacature en sollicitant;
- S informatieverschaffing aan de werkgever;
- S informatie aan de werkzoekende;
- S ondersteuning en advisering van de werkgever(s);
- S ondersteuning en advisering van de werkzoekende(s);
- S reïntegratie-adviezen van het CWI aan GSD en UWV;
- S activerings- en controle-activiteiten van de GSD en UWV in relatie tot bemiddeling en reïntegratie-advies;
- S herfasering van kandidaten uit 'oude' bestanden en van reeds eerder gefaseerden na enige tijd.

Het CWI speelt een rol in het op een sector gericht beleid, daar waar zich namelijk specifieke personele problemen voordoen of waar een sector een dominante positie op de arbeidsmarkt inneemt. Zij die echter bij dienstverlening van het CWI aan de zorgsector op regionaal niveau denken aan een *voorrangs- of zelfs voorkeursbehandeling* van de zorgsector, bóven of met uitsluiting van andere sectoren of branches, kunnen samenwerking bij voorbaat uit hun hoofd zetten. Een dergelijke insteek is per definitie strijdig met publieke dienstverlening.

Onder de huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt moet de zorgsector alle mogelijke kanalen benutten om potentiële werknemers te werven. Het CWI is daarbij een belangrijke schakel. Om daarvan ten volle gebruik te kunnen maken is het nodig de vacatures die nu én in de toekomst openstaan, te melden of anderszins bij en voor het CWI toegankelijk te maken.

De zorgsector dient er voor te zorgen dat zij prominent aanwezig is op 'de beursvloer'. Dat wordt bevorderd door het aanleveren en actueel houden van algemene informatie over de zorg(sector) in de eigen regio, door het aanleveren van vacatures, en door het ontwikkelen van trajecten voor bijzondere doelgroepen. De 'aanwezigheid' kan op verschillende manieren vorm krijgen, zoals het aanleveren van informatie aan het CWI, het leggen van verbindingen met informatiebestanden die binnen de zorgsector bestaan, een eigen 'infozuil' op de beursvloer, personele aanwezigheid of vestiging van het transferpunt in het bedrijfsverzamelgebouw.

CWI en transferpunt dienen afstemming en samenwerking te zoeken a) op het terrein van reïntegratie van diverse categorieën werkzoekenden en b) ten aanzien van de informatie- en adviesfunctie van het CWI op dit terrein en de REA-helptdesk die bij het transferpunt of bij het TSO/RAPV is ondergebracht.

Het brede scala aan uiteenlopende instellingen en organisaties op het terrein van werk en inkomen en personeelsvoorziening, publiek en privaat, binnen het Bedrijfsverzamelgebouw biedt mogelijkheden tot onderlinge samenwerking en daarmee tot een goede en snelle verbinding tussen vraag en aanbod voor klanten van uiteenlopende aard.

Wil er sprake zijn van onderlinge kruisbestuiving, dan moet afstemming van werkprocessen plaatsvinden en dienen signalen voor de noodzaak of wenselijkheid van samenwerking te worden omgezet in actie. Aangezien het CWI een centrale (publieke) rol vervult in het bedrijfsverzamelgebouw wordt van haar een initiërende en stimulerende rol verwacht voor het op elkaar afstemmen van productieprocessen en voor het totstandkomen van publiek-private samenwerking en gezamenlijke projecten.

Bij de aanpak van knelpunten op de arbeidsmarkt en in de personeelvoorziening spelen vele partijen een rol: meer dan zich binnen de muren van het Bedrijfsverzamelgebouw zullen vestigen. Soms zijn partijen van een geheel andere aard dan organisaties en bedrijven die zich rechtstreeks met klant-werkgevers en klant-werknemers bezighouden: werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, brancheverenigingen, scholingsinstituten, provinciale en gemeentelijke overheden en dergelijke. De inspanningen van betrokkenen sorteren meer effect als onderling wordt samengewerkt en als beleid en activiteiten op elkaar worden afgestemd. Dat geldt zowel voor de participanten in het bedrijfsverzamelgebouw, als voor de partijen daarbuiten. Onderdeel van de nieuwe Structuur voor Werk & Inkomen is het zogeheten Regionaal Arbeidsmarkt Platform. Actieve deelname aan een dergelijk platform is belangrijk voor de sector zorg, gegeven de taken en de betrokken overlegpartners.

Op landelijk niveau heeft de Raad voor Werk & Inkomen een belangrijke stem in het kapittel voor wat betreft de inzet van *publieke* middelen voor de reïntegratie van werkzoekenden. Dit geldt tevens voor al die situaties waarin sprake is van *medefinanciering* door *private* partijen, zoals branches, bijvoorbeeld via de O&O fondsen. Het functioneren van de Raad kent niet alleen landelijke aspecten. Ook voor de afzonderlijke regio's, en daarmee voor CWI en TSO/RAPV & transferpunt, is de Raad een belangrijke 'partij'. Zij speelt namelijk een (adviserende) rol in de toewijzing van publieke middelen aan projecten in de diverse regio's, al dan niet medegefinancierd door private partijen.



## 2. Context

### 2.1. Transferpunten Zorg

Als antwoord op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is halverwege de jaren negentig in diverse regio's gestart met het opzetten van 'transferpunten personeel in de zorgsector', bedoeld om vraag en aanbod van personeel voor de zorg beter op elkaar te laten aansluiten. Onder de noemer 'transferpunten' vallen een groot aantal uiteenlopende activiteiten; zij variëren al naar gelang de regio, maar zijn ook afhankelijk van de actuele situatie op de arbeidsmarkt.

Transferpunten nú voeren een breed scala aan activiteiten uit met diverse doelstellingen, samen te vatten in een drieluik:

1. het bevorderen van instroom;
2. het tegengaan van uitstroom en
3. bevorderen van doorstroming.

Voorbeelden van subdoelen hierbinnen zijn het bevorderen van mobiliteit van personeel dat boventallig dreigt te worden, het vergroten van instroom van werkzoekenden, waaronder allochtonen en herintreders, het bevorderen van reïntegratie van langdurig zieke personeelsleden en (geheel of gedeeltelijk) arbeidsongeschikten of zij die dat dreigen te worden en het bevorderen van mobiliteit binnen en tussen instellingen in het kader van loopbaanontwikkeling.

Transferpunten waren/zijn samenwerkingsverbanden waarin de zorgsector (werkgeversvereniging en/of instellingen), Arbeidsvoorziening en/of Cadans (de uitkeringsinstantie voor de zorgsector) in financiële en/of personele zin participeerden, in een groot aantal regio's aangevuld met een partner uit de marktsector (uitzendbureau's). In alle gevallen is er een nauwe (beleidsmatige, organisatorische en financiële) relatie met de regionale structuur in de zorgsector die wordt aangeduid met TSO (Tripartiete Sectorale Overleg) en/of RAPV (Regionale Aanpak Personeelsvoorziening Verzorgingshuizen).

### 2.2. SUWI

Sinds enige tijd is één van de grootste reorganisatie-operaties aan de gang die zich in de sociale zekerheid in ons land tot op heden heeft voorgedaan. Het staat bekend als SUWI (Structuur Uitvoering Werk en Inkomen). Een belangrijk onderdeel daarvan is de inrichting van ruim 130 zogeheten Centra voor Werk en Inkomen (CWI), gespreid over het gehele land, en bedoeld als het éne loket waar het gaat om werk en inkomen/uitkering. Volgens 'goed' Nederlands gebruik is dit uitgangspunt in de praktijk al weer verlaten nog voordat het ook maar was begonnen. Wel vormen de Centra voor Werk en Inkomen de beoogde spil in het toekomstige systeem waarin mensen die buiten het arbeidsproces zijn geraakt, weer aan werk worden geholpen. Ook is het CWI voor werkgevers een (gratis) schakel naar beschikbare kandidaten voor openstaande vacatures en geeft zij bijvoorbeeld advies en informatie over arbeidsmarkt en personeelsvoorziening. In het CWI wordt bovendien de administratieve intake gedaan voor mensen die in aanmerking komen voor een uitkering krachtens de Algemene Bijstands Wet en de Werkloosheids Wet. Het CWI adviseert daarnaast de uitkeringsinstanties (Gemeentelijke Sociale Dienst en de toekomstige Uitvoeringsinstelling Werknemers Verzekeringen) wat er met een kandidaat moet worden ondernomen om hem of haar weer zo snel mogelijk in het arbeidsproces (terug) te sluiten (reïntegratie-advies). De CWI gaan onderdeel vormen van een landelijke organisatie; de voorbije periode zijn diverse namen voor dit moederbedrijf de revue gepasseerd (LIWI; Landelijk Instituut Werk en Inkomen, COWI; Centraal Orgaan Werk en Inkomen en het meest recent Organisatie Centra voor Werk en Inkomen).

Vacaturebemiddeling, informatieverschaffing over de arbeidsmarkt en dergelijke gaan tot de taken van de CWI behoren. De organisatie die voorheen deze (en andere) taken verrichtte, Arbeidsvoorziening, wordt opgesplitst en daarmee als zodanig opgeheven; Arbeidsbureaus bestaan dan niet meer. Overigens omvat het CWI méér dan de inbreng aan taken van Arbeidsvoorziening: bijvoorbeeld de administratieve intake van uitkeringsgerechtigden (ABW en WW). Het deel van Arbeidsvoorziening dat zich met de uitvoering van reïntegratie-activiteiten voor werkzoekenden (opleiden, begeleiden et cetera) bezighoudt is in de markt gezet als het bedrijf genaamd Kliq. Zij concurreert met (nu nog) enige honderden private reïntegratiebedrijven.

Een andere belangrijke verandering is dat de vijf uitkeringsinstanties voor WW en WAO (GAK, Cadans, GUO, SFB en Uszo) worden genationaliseerd tot één Uitvoeringsorgaan Werknemers Verzekeringen. Deze UWV wordt weliswaar een zelfstandige (publiekrechtelijke) organisatie, maar het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zal eindverantwoordelijkheid dragen. De UWV beslist over het recht op uitkering en verstrekt deze. Ook financiert zij reïntegratie-activiteiten voor mensen met een WW- of WAO-uitkering, voorzover dit niet tot de verantwoordelijkheid van de werkgever behoort. De Algemene Bijstand blijft worden verstrekt door de gemeentelijke overheden, die - net als de UWV-, de beschikking heeft over reïntegratiegelden, maar dan ten behoeve van mensen met een ABW-uitkering en werkloze werkzoekenden zonder recht op een uitkering. De daadwerkelijke uitvoering van de reïntegratie-activiteiten voor WW-en WAO-uitkeringsgerechtigden wordt ingekocht bij private bedrijven. De uitvoering van dergelijke activiteiten door organisaties onder gemeentelijke vlag blijft echter wel mogelijk. Er is dus een belangrijke uitzondering gemaakt op het oorspronkelijke uitgangspunt dat reïntegratie-activiteiten 'in de markt gezet' moesten worden. De verantwoordelijkheid van werkgevers voor het voorkomen van ziekteverzuim en van de uitstroom naar de WAO wordt naarmate de tijd vordert groter. Ook gaat de werkgever meer en meer worden aangesproken op het reïntegreren van werknemers/werkzoekenden als zij onverhoopt toch in de WAO terecht zijn gekomen.

### **2.3. Experiment**

De Sectorraad Zorg & Welzijn, de Sectorfondsen Zorg en Welzijn (AWOZ, AWOB en AWO), de organisatie die de totstandkoming van de CWI en de UWV initieert en stuurt (eerst genaamd SWI Verandermanagement, nu Veranderorganisatie SUWI) en het LISV (Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen) vonden het op enig moment gewenst de mogelijkheden te onderzoeken van (toekomstige vormen van) samenwerking tussen de Centra voor Werk & Inkomen en Transferpunten Zorg & Welzijn.

Alhoewel de richting waarin een en ander zich ontwikkelde bij lange na niet duidelijk was, werd besloten tot een experiment waarin op operationeel niveau ervaring werd opgedaan met de samenwerking tussen een Transferpunt Zorg en Welzijn en een Centrum voor Werk & Inkomen. Op een drietal plaatsen in Nederland (Groningen, Gelderland en Brabant) werden pilots ingericht. Een landelijk projectleider kreeg de opdracht de ervaringen te volgen en deze na afloop van de experimenteerperiode te beschrijven, op zo'n manier dat transferpunten én CWI elders in den lande daarmee hun voordeel zouden kunnen doen. Duidelijk moest worden op welke terreinen er samengewerkt zou kunnen worden, welke belemmeringen er bestonden en hoe deze waren weg te nemen, aan welke randvoorwaarden (organisatorisch, operationeel, materieel en financieel) moest worden voldaan wil samenwerking tot een succes worden en dergelijke.

### 3. Projectopzet

#### 3.1. Hoofddoelen

De initiatiefnemers beoogden een project met als thema de regionale samenwerking van Transferpunten en Centra voor Werk en Inkomen. Er werden een aantal hoofddoelen geformuleerd:

1. nagaan onder welke materiële en immateriële (rand-)voorwaarden, op welke wijze en met welke activiteiten een goede afstemming tussen de taken van transferpunten en CWI concreet vorm kan krijgen via (verschillende vormen van) samenwerking;
2. de samenwerking moet zó gestalte krijgen dat de respectievelijke sterke punten van deze partners op regionaal niveau zo volledig mogelijk worden benut;
3. met de samenwerking moet de in-, door- en zo nodig uitstroom van medewerkers in zorg & welzijn worden bevorderd;
4. de samenwerking moet leiden tot reïntegratie van medewerkers die in de WAO zitten of dreigen te komen en van medewerkers die werden ontslagen of daarmee worden bedreigd.

Het project kende dus zowel proces- als productdoelen. Alhoewel de scheidslijn tussen het landelijk en het regionale niveau niet echt scherp getrokken kon worden, golden het eerste en het tweede doel *vooral* voor landelijke partners in het project. De laatste twee doelen waren *met name* van belang voor de regionale partners: het Transferpunt in dat gebied en het betreffende CWI.

De procesdoelstellingen (1) en (2) waren belangrijk in verband met de (mogelijke) overdracht van de ervaringen uit de pilotregio's naar de andere regio's in den lande. Men wilde ervaringen opdoen met en aanbevelingen ontwikkelen voor de wijze waarop de samenwerking tussen CWI en Transferpunt ook elders gestalte kan krijgen. Productdoel (3) vloeide voort uit de doelstellingen van Transferpunten en (4) uit de doelen die voor de CWI gelden. Beide kregen vorm op regionaal niveau.

#### 3.2. Pilotregio's

Een belangrijk criterium voor de selectie van de pilotregio's was: er moest én een operationele CWI zijn én een operationeel transferpunt. Een drietal combinaties van transferpunten en CWI verklaarden zich bereid op te treden als pilotregio's. In de samenwerking op regionaal niveau stond de verbinding tussen de vraag naar arbeidskrachten en de aanbodzijde daarvan centraal. Daarmee werd met het project aangesloten bij de respectievelijke sterke punten van de partners. Een transferpunt heeft specifieke ingangen naar de vraagzijde van de regionale arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector en zicht op de door- en uitstroom in c.q. uit de sector. Het Centrum voor Werk & Inkomen heeft zicht op de vraag- en aanbodzijde van de totale arbeidsmarkt in de regio. Indien er in de zorg- en welzijnssector in een regio behoefte is aan personeel kan het CWI een bijdrage leveren aan de vacaturevervulling door het leveren van aanbod. Indien er vanuit de zorg- en welzijnssector uitstroom van personeel naar een andere sector gewenst is, kan het CWI informatie verschaffen over kansrijke sectoren in de regio en eventueel bemiddelen naar de betreffende sectoren. Op die manier kunnen de activiteiten van de samenwerkingspartners elkaar versterken.

Voordat de samenwerkingsactiviteiten in de pilotregio's rond de 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> doelstelling daadwerkelijk konden beginnen, moest -per regio- een activiteitenplan worden opgesteld waarin stond omschreven welke doelen met de onderlinge samenwerking werden nagestreefd, in welke activiteiten het vorm kreeg, wie waarvoor verantwoordelijk was, wie wat zou gaan doen, met hoeveel en met welke middelen, binnen welke tijd, hoe onderling overleg en afstemming tot stand zou komen, welke eventuele extra ondersteuning men wenste van de landelijke projectcoördinator, en dergelijke. In de bijlage zijn deze plannen in tabelvorm weergegeven.

#### 3.3. Projectcoördinatie

De betrokken landelijke organisaties achtten het wenselijk om een projectcoördinator aan te stellen die verantwoordelijkheid zou dragen voor de start, voortgang en afronding van het project en die hierin een initiërende en stimulerende rol vervulde. Tot de belangrijkste taken van deze coördinator behoorden: de begeleiding van de pilotprojecten in de regio's en de analyse van de pilotprojecten met het oog op transfer van de ervaringen naar andere regio's.

De projectcoördinator ondersteunde daar waar nodig de regionale projectmedewerkers van respectievelijk het Transferpunt en het CWI bij het opstellen en uitvoeren van de activiteitenplannen. Hij begeleidde hen individueel of gezamenlijk bij het oplossen van regionale, (structurele, organisatorische en inhoudelijke) knelpunten die de samenwerkingsactiviteiten in de weg zouden staan. Op verzoek van regionale projectverantwoordelijken kon -als dat nodig was voor de voortgang van het project in de regio- de landelijke projectcoördinator overleg voeren met de participanten in het CWI en/of het Transferpunt. Daarnaast volgde, analyseerde en beschreef de landelijk projectcoördinator de gang van zaken in het regionale project ten behoeve van: a) de uitwisseling van ervaringen tussen de pilots onderling, b) de spreiding van ervaringen van de pilots naar de andere regio's en c) de spreiding van ervaringen van de pilots naar de landelijke spelers.

### 3.4. Begeleidingscommissie

Er werd een landelijke begeleidingscommissie geformeerd, bestaande uit vertegenwoordigers van de sectorfondsen Zorg (AWOZ en AWOB), de Veranderorganisatie SUWI, de Sectorraad Zorg en Welzijn en het LISV. Deze groep leverde onder meer de inhoudelijke backing aan de landelijke projectcoördinator; het vormde zijn klankbord. De groep speelde een rol in het leggen van contacten voor en door de landelijk projectcoördinator en kon hem attenderen op relevante ontwikkelingen. De landelijke projectcoördinator leverde voor iedere vergadering schriftelijk materiaal aan in de vorm van voortgangsverslagen inclusief knelpunten, alternatieve oplossingen en discussiepunten. Deze tussenverslagen vormden belangrijke bouwstenen voor het eindverslag van het project. De begeleidingscommissie bewaakte de voortgang van het project, van de projectopdracht en het functioneren van de projectcoördinator, namens de opdrachtgever. De begeleidingscommissie toetste of de projectcoördinator zich naar behoren had gekweten van de taken waarvoor hij was aangezocht.

### 3.5. Afronding project

Het project wordt afgesloten met dit eindverslag -geschreven door de landelijk projectcoördinator-waarin (onder meer) de ervaringen in de drie pilots zo worden beschreven, dat er lering uit kan worden getrokken voor samenwerkingsalternatieven tussen de transferpunten en Centra voor Werk & Inkomen elders in den lande, de wijze waarop dit kan worden bevorderd en daadwerkelijk vorm kan krijgen.

De belangrijkste taak van de landelijk projectcoördinator was om het proces zo goed mogelijk te volgen en daarna de ervaringen op een dusdanige wijze te systematiseren en beschrijven dat ook andere regio's daar lering uit kunnen trekken. Dit eindrapport is nadrukkelijk géén evaluatie van de afzonderlijke pilots. De landelijk projectcoördinator was niet verantwoordelijk voor het product van de samenwerking, noch voor de wijze waarop dit op regionaal organisatorisch en operationeel vorm kreeg.

In het algemeen moesten in het eindverslag aan bod komen: beleidsmatige, structurele, organisatorische en materiële randvoorwaarden waarbinnen de samenwerking tussen de transferpunten en de Centra voor Werk & Inkomen gestalte kunnen krijgen. De randvoorwaarden worden op verschillende niveaus en door uiteenlopende partijen bepaald: landelijk, regionaal, binnen de respectievelijke samenwerkende organisaties, door de participanten in het transferpunt, door de participanten in het CWI, maar ook door landelijk beleid en landelijke partijen et cetera.

In het eindverslag zou aan deze uiteenlopen niveaus aandacht worden besteed. De volgende aspecten dienden aan de orde te komen:

- S de wijze waarop en activiteiten waarmee de afstemming tussen vraag en aanbod voor de zorg- en welzijnssector het best kan worden vormgegeven;
- S de wijze waarop samenwerking organisatorisch het best gestalte kan krijgen, wil deze effectief zijn;
- S andere elementen die sterk bijdragen aan het slagen van de samenwerking;
- S taken, rollen, verantwoordelijkheden van transferpunten en CWI in de samenwerking;
- S de belangrijkste knelpunten bij de samenwerking en de mogelijke oplossingen ervan;
- S bijdragen die anderen, zoals de sectorfondsen en SWI-procesmanagement, aan het welslagen van de samenwerking kunnen leveren.

## 4. De pilots

### 4.1. Ter lering ende ...

Een uitgebreide beschrijving van de afzonderlijke pilots ontbreekt hier. Wel zijn een tweetal matrices opgenomen, in de bijlagen, die een beeld geven van de opzet van de respectievelijke pilotlocaties.

Het hoofddoel van het project was het volgen van ervaringen en ontwikkelingen, opdat er aanbevelingen voor anderen (CWI, TSO/RAPV en transferpunten elders) konden worden geformuleerd. Landelijk gezien stonden *proces*doelen centraal: welke kansen en belemmeringen bestaan er voor samenwerking, hoe en op welke terreinen kan worden samengewerkt en aan welke randvoorwaarden moet dan zijn voldaan. Voor de partners in de regio kregen de *product*doelen meer aandacht: wat levert samenwerking feitelijk op.

In dit rapport staat eerder de toekomst in het brandpunt van de belangstelling dan het verleden. Relevant zijn vooral de conclusies gebaseerd op de ervaringen in de pilots, welke lering daaruit getrokken kan worden voor toekomstige relaties tussen regionale organisaties van de zorgsector en de CWI in den lande.

### 4.2. Doelen en activiteiten

#### 4.2.1. Doelen en activiteiten Groningen

De activiteiten in deze pilotregio waren gericht op reïntegratie van werkzoekenden in het arbeidsproces. Allereerst zou een onderzoek plaatsvinden aan de vraagzijde, bij instellingen, naar functies, functievereisten en andere randvoorwaarden, voor de instroom van werkzoekenden in banen die zich vooral aan de onderkant van het functiegebouw bevinden. Vervolgens zou er een onderzoek aan de aanbodzijde worden uitgevoerd, naar geschikte kandidaten, in 'oude' bestanden, bijvoorbeeld van Arbeidsvoorziening, de Gemeentelijke Sociale Dienst en Cadans. Tegelijkertijd zou dit onderzoek een antwoord moeten opleveren op vragen als: welke reïntegratietrajecten zijn nodig om kandidaten geschikt te maken voor de geïnventariseerde functies en instellingen, wie zou die reïntegratietrajecten, in opdracht van wie, kunnen uitvoeren en door wie zou dit moeten worden (mede) gefinancierd. Daarna zouden aanbod en vraag met elkaar worden geconfronteerd, de voorbereiding van het reïntegratietraject ter hand genomen en worden uitgevoerd. Het onderzoek naar de vraagzijde zou door en onder verantwoordelijkheid van het TSO/RAPV plaatsvinden; het onderzoek naar de aanbodzijde vanuit en onder de hoede van het CWI.

Essentieel was de vraag of, en zo ja op welke wijze, het CWI een rol kan spelen in het reïntegreren van werkzoekenden in het arbeidsproces. Daarbij ging het niet om een uitvoerende of financierende rol van het CWI, maar om een *initiërende en coördinerende*, zoals het organiseren van de communicatie tussen de verschillende partijen. In de oude structuur waren dergelijke trajecten organisatorisch gezien eenvoudiger uit te voeren dan in de nieuwe, namelijk in directe samenwerking tussen de sector zorg (gezamenlijk of instellingen afzonderlijk) en Arbeidsvoorziening. De sector kón veelal toe met één partner: deze 'regelde' verder alles en voerde daarna een traject ook grotendeels uit. In de structuur volgens SUWI zijn de diverse rollen uit elkaar gehaald: financier van reïntegratietrajecten, beheerder van bestanden van werkzoekenden, uitvoerder van reïntegratietrajecten, degene die beslist of een traject kan en mag worden uitgevoerd et cetera. In de pilot moest meer duidelijkheid komen over de speelruimte die het CWI op dit terrein heeft, of zich zou kunnen verwerven.

Naast de reïntegratiedoelstelling stelden samenwerkingspartners zich ten doel activiteiten te ontplooiën in de richting van *nieuwe* klanten van het CWI en de wijze waarop deze zouden kunnen worden gestimuleerd in te stromen in, of door te stromen naar, de zorgsector. Daarbij werd gedacht aan specifieke aandacht voor de zorgsector op de 'beursvloer', het voor iedereen, vrij, zonder afspraken, toegankelijke deel van de dienstverlening van het CWI.

Een bijzonderheid van deze regio is dat er geen Transferpunt (meer) bestaat. Het TSO/RAPV heeft voor de instelling een overeenkomst gesloten met een commerciële partner die delen van transferpuntfuncties uitvoert, zoals een vacaturebank en een -krant.

Voorzover er op het terrein van vacaturebehandeling samenwerking op operationeel niveau tot stand zou kunnen komen diende het TSO/RAPV daarom te bezien of deze gestalte kon krijgen binnen de lopende overeenkomst met de commerciële partner.

#### **4.2.2. Doelen en Activiteiten Gelderland**

In de pilotregio Gelderland WMO (West Midden Oost) stond het transferpunt aan de vooravond van een voor haar ingrijpende beleidswijziging. Het samenwerkingsverband van werkgevers in de zorg, Arbeidsvoorziening en Cadans zou, mede als gevolg van de SUWI-operatie, niet tot in lengte van dagen kunnen blijven voortbestaan. De activiteiten van het transferpunt werden in een nieuwe stichting ondergebracht. Dit ging gepaard met het afstoten van een deel van haar (uitvoerende) dienstverlening en dan met name activiteiten op het terrein van vacaturebemiddeling. Tot dan toe werden alle vacatures in de zorg gemeld bij het transferpunt. Door directe toegang tot de bestanden van werkzoekenden van Arbeidsvoorziening kon voorheen matching, verwijzing en bemiddeling plaatsvinden.

De pilot werd gericht op het integreren van dit deel van de dienstverlening van het transferpunt in de dienstverlening van de CWI. Belangrijk hierbij was het inrichten van zogeheten 'servicepunten zorgsector' in CWI in de regio. De nieuwe stichting, waar het transferpunt inmiddels deel van uitmaakt, kent een subregionale structuur. In de vier subregio's is tevens een CWI gevestigd: Nijmegen, Arnhem, Tiel en Doetinchem. Aangezien men directe contacten tussen CWI en instellingen wenselijk acht, ook boven het operationele niveau, is ervoor gekozen in deze vier CWI een 'servicepunt' in te richten. De doelen van de pilot waren daarmee gegeven: het inrichten en bemensen van deze 'servicepunten zorg', waarin deskundigheid binnen het CWI ten aanzien van de zorgsector is geconcentreerd en waarin werkgeverscontacten zijn gecentraliseerd. Randvoorwaarde voor de inrichting hiervan was de overdracht van deskundigheid van transferpunt naar CWI, voor wat betreft sectorgerichte vacaturebehandeling (acquisitie, intake, matching en verwijzing), het inschrijven van werkzoekenden geschikt voor de zorg en sectorgerichte informatievoorziening. Gepland stonden onder meer trainings- en scholingsactiviteiten en directe, maar tijdelijke, begeleiding van CWI-consulenten door medewerkers van het transferpunt. De overdracht van werkzaamheden en deskundigheid en het inrichten van de servicepunten zou gepaard gaan met een campagne om de werkgevers/instellingen op de hoogte te brengen van de gewijzigde gang van zaken voor wat betreft vacaturebehandeling en het verschaffen van sectorspecifieke informatie.

#### **4.2.3. Doelen en Activiteiten Brabant**

Ook in het Brabantse land, in de pilot beperkt tot de regio Tilburg, omdat elders nog geen CWI operationeel was, richtte de samenwerking zich eerst en vooral op activiteiten rond vacature-afhandeling.

Een belangrijk verschil met Gelderland echter was dat het transferpunt in deze regio voor de zorgsector de eerst aangewezen organisatie zou blijven waar vacatures door instellingen gemeld werden. Het transferpunt bleef ook zelf (werkende- en niet-werkende) werkzoekenden voor functies registreren en dus tevens de matching tussen beide verzorgen. De vacatures zouden worden doorgeplaatst naar het CWI indien het transferpunt in haar bestanden geen geschikte kandidaten kon vinden, binnen een bepaalde termijn. Voorafgaand aan doorplaatsing werd door het transferpunt toestemming daarvoor gevraagd aan betrokken werkgever. Vanaf dat moment onderhield het CWI ook rechtstreeks contacten met de betreffende instelling.

Naast deze afspraken over vacaturebehandeling stelden samenwerkingspartners zich ten doel activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren waarmee de sector zorg binnen het CWI permanent zichtbaar zou worden gemaakt. Een en ander met als doel de instroom van personeel in de zorgsector te vergroten, daar waar nodig gepaard gaande met een reïntegratietraject, zoals een opleiding. Voor de uitvoering daarvan zouden dan andere partijen moeten worden benaderd, zoals de Gemeentelijke Sociale Dienst en Cadans (en later UWV).

#### **4.3. Verschillen en overeenkomsten**

In de pilot in Groningen was geen transferpunt zorg als zodanig betrokken, in de twee andere locaties wel; het TSO Groningen-Drenthe koopt transferpuntachtige werkzaamheden in bij een commercieel bedrijf (bijvoorbeeld vacaturebank, vacaturekrant, loopbaanadvies). Het TSO werkte zelf direct mee aan de totstandkoming van een samenwerkingsverband met het CWI en aan de uitvoering van de activiteiten.

Waar de activiteiten in de locaties Tilburg en Gelderland WMO vooral lagen op het vlak van “de vacature-intake en bemiddeling” bewogen de activiteiten op de locatie Groningen zich op het terrein van de reïntegratie.

Het CWI-Groningen werd niet zozeer aangesproken op haar taken in de richting van werkzoekenden, maar op haar initiërende, stimulerende en coördinerende rol naar andere partners in de “structuur voor werk en inkomen”; bijvoorbeeld uitvoeringsinstellingen WW, WAO en Algemene Bijstands Wet, beheerders van financiële middelen voor reïntegratie en reïntegratiebedrijven als leveranciers van reïntegratiediensten: het CWI dus als spin in het web.

De locaties Gelderland en Tilburg kenden vooral procesdoelen: het afstemmen of integreren van werkprocessen van CWI en transferpunt; de pilot te Groningen kende een productdoel (het toeleiden van een groep werkzoekenden naar functies in de zorg) en een procesdoel (ervaring opdoen met en infrastructuur tot stand brengen voor het initiëren, ontwikkelen en uitvoeren van reïntegratietrajecten voor werkzoekenden).

Essentieel voor de locatie Gelderland was dat bepaalde werkzaamheden die door het transferpunt zélf werden uitgevoerd (zoals vacaturebank, bemiddeling), werden ingebouwd in de publieke dienstverlening binnen de muren van het CWI; in de betrokken CWI's werden zogeheten ‘servicepunten zorgsector’ geformeerd, waarin deskundigheid ten aanzien van de zorgsector is geconcentreerd en werkgevers-contacten zijn gecentraliseerd. In de locatie Tilburg ging het om afstemming van werkprocessen van transferpunt en CWI: vacaturebank en vacaturebemiddeling voor de zorgsector bleven in Tilburg geconcentreerd in het transferpunt.

De pilotactiviteiten te Groningen richtten zich vooral op ‘oude bestanden’ van werkzoekenden; in de beide andere locaties ging het vooral om activiteiten rond de nieuwe klandizie van de CWI.

Het transferpunt binnen de pilot Gelderland was een samenwerkingsverband (werkgevers, Arbeidsvoorziening en Cadans ), maar werd gedurende de pilotperiode onderdeel van een organisatie met een eigen rechtsvorm; Groningen kent geen transferpunt (meer) en het transferpunt Midden Brabant was een samenwerkingsverband van werkgevers, Randstad en Arbeidsvoorziening (en tot 1-1-2000 ook Cadans).

Kenmerkend voor de pilotlocatie Tilburg was (en is) de prominente plek van een uitzendbureau binnen het transferpunt. Met ingang van 2000 is door de zorgsector voor een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie gekozen. Het TSO/RAPV heeft opdracht gegeven tot het uitvoeren van Transvorm; de uitzendorganisatie is hoofdopdrachtnemer. Deze heeft op haar beurt een samenwerkingsovereenkomst gesloten met het reïntegratiebedrijf Kliq voortkomend uit Arbeidsvoorziening.

De pilot te Gelderland had betrekking op het gehele werkgebied van het transferpunt; er was dus ook meer dan één CWI binnen de pilot; in Groningen en Tilburg vielen het werkgebied van TSO/RAPV casu quo transferpunt en het betrokken CWI (bij lange na) niet samen. Het werkgebied waarop de pilots betrekking hadden was in het Gelderse -vergeleken met de andere pilotlocaties- groot; in Groningen twee gemeenten (later drie), in Tilburg één, in Arnhem/Nijmegen meer dan tien gemeentes.

## **4.4. Verloop van de pilots**

### **4.4.1. Startfase**

Door de initiatiefnemers van dit project waren een drietal locaties geselecteerd op grond van criteria als:

- S** in de regio moest een transferpunt operationeel zijn;
- S** het transferpunt moest in ieder geval voor deelsectoren in de intramurale zorg en de sector verzorgingshuizen werkzaam zijn;
- S** het transferpunt moest een breed takenpakket hebben en ‘gedragen’ worden door de instellingen;
- S** in de regio moest een CWI operationeel zijn of binnenkort worden;
- S** de regionale partners dienden positief te staan tegenover mogelijke samenwerking;
- S** de partners dienden de bereidheid te hebben de regionale ontwikkelingen en ervaringen te delen met andere regio's, via de landelijke projectcoördinator.

In de startfase van het project waren de nodige hobbels te nemen. Een niet-uitputtende beschrijving daarvan maakt duidelijk dat de locaties achteraf gezien niet op alle onderdelen aan de 'criteria' voldeden.

Van de oorspronkelijke drie locaties viel één al na enkele weken af: het transferpunt te Eindhoven hield op te bestaan. Als nieuwe pilotlocatie werd gekozen voor Midden Brabant, meer specifiek de regio Tilburg.

Het voortbestaan van het transferpunt in deze regio stond, zo bleek na enige tijd, ter discussie: werkgevers hebben zich eind 1999 beraden op de vraag of en onder welke voorwaarden zij verder wilden met deze vorm van dienstverlening. Toen het antwoord positief uitviel moesten er besluiten worden genomen over de participatie van Arbeidsvoorziening, Cadans en Randstad Gezondheidszorg in het transferpunt. Voor het jaar 2000 was Randstad hoofduitvoerder; Cadans verdween als deelnemer buiten beeld. Arbeidsvoorziening participeerde dat jaar nog wel in het transferpunt. Met ingang van 2001 is door de zorgsector gekozen voor een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de uitzendorganisatie

Het transferpunt gevestigd in Groningen ging, nog voor de eerste contacten met de pilotlocatie waren gelegd, ter ziele; het TSO beraadde zich op de manier waarop zij de werkzaamheden van het transferpunt kon continueren. Een deel van de werkzaamheden werd uitbesteed aan een commercieel dienstverlenend bedrijf, andere taken werden voorsnog door het TSO in eigen beheer uitgevoerd. Evaluatie in 2001 moet leren hoe een en ander in de toekomst vorm krijgt. In de Begeleidingscommissie werd besloten deze locatie toch op te nemen in het project, aangezien zo ervaring zou worden opgedaan in een gebied zonder operationeel transferpunt.

Alhoewel de locatie in Gelderland aanvankelijk een voortvarende start maakte, kwamen ook hier na verloop van tijd 'rimpels op het wateroppervlak'. Het transferpunt had vanouds samenwerkingsrelaties met (de managers van) twee CWI, voorheen in de 'gedaante' van locaties van Arbeidsvoorziening (die in het transferpunt participeerden). De voorbereidingen van de pilot en het opstellen van het activiteitenplan werd echter bemoeilijkt door een beslissing binnen Arbeidsvoorziening, zijnde de formele werkgever van beide CWI-managers. De contacten tussen het transferpunt en de CWI moesten gaan verlopen via een regiomanager van Arbeidsvoorziening met 'basisdienstverlening' in het takenpakket. Tegelijkertijd speelde in deze regio de discussie over functies van het transferpunt (van uitvoerende organisatie naar 'makelaar') en de verandering in de organisatorische plaats ervan (van samenwerkingsverband tussen werkgevers, Arbeidsvoorziening en Cadans, naar een transferpunt als onderdeel van een zelfstandige stichting, bestuurd door werkgevers- en werknemersorganisaties).

De totstandkoming van activiteitenplannen en de start van de uitvoering van het experiment is bovendien vertraagd doordat in twee van de drie pilotlocaties geen operationele CWI bestond op het moment dat de landelijk projectcoördinator met zijn werkzaamheden begon. Eén van de CWI's in de stad Groningen is eind januari van 2000 geopend en het CWI te Tilburg pas begin maart 2000; de CWI in Nijmegen en Arnhem bestonden tijdens de initiatieffase van het project al wel, die in Tiel en Doetinchem werden in de loop van het jaar 2000 operationeel.

#### 4.4.2. Uitvoeringsfase

Al met al is de periode waarin met activiteiten in samenwerking tussen TSO/RAPV/transferpunt en CWI is geëxperimenteerd, kort geweest. Wij concentreren ons hier, mede vanwege deze beperkte periode en de aard van het project, op de hoofdlijnen van het samenwerkingsproces.

Een tijdlang liepen twee structuren door elkaar: een oude die langzamerhand werd 'afgebroken' en de nieuwe die werd (en nog steeds wordt) opgebouwd. Zowel het afbreken als opbouwen geschiedde veelal door dezelfde mensen en organisaties. Dit 'oud en nieuw' ging onherroepelijk door elkaar lopen, zodat niet steeds duidelijk was of er werd gehandeld vanuit het verleden of vanuit de toekomst. Evenmin was duidelijk of het doel vernieuwing was, dan wel het behoud van oude verworvenheden en posities en of het beleid van het ene deel van de organisatie prevaleerde (Arbeidsvoorziening; basisdienstverlening) of het andere (Arbeidsvoorziening; reïntegratiebedrijf). Hoe dan ook: de samenwerking bleek sterk afhankelijk van de individuele bereidheid en mogelijkheden van personen, in plaats van functionarissen ingebed in een organisatie die samenwerking tot beleid had gemaakt.

Tijdens de gehele periode heeft onzekerheid geheerst omtrent de toekomst van de CWI's, van Arbeidsvoorziening, van Cadans, maar ook over de toekomstige financiering en de organisatorische inbedding van transferpunten. De CWI moesten worden opgebouwd, Arbeidsvoorziening af- en omgebouwd. Cadans staat voor een operatie waarin zij fuseert met de vier andere UVI's. In de landelijke politiek veranderde ook regelmatig het spectrum van mogelijkheden. De deelname van Arbeidsvoorziening en Cadans in de transferpunten en/of TSO/RAPV zou in de nieuwe structuur komen te vervallen, wat bijvoorbeeld onzekerheid voor de financiering van de transferpunctactiviteiten opleverde. Al deze onzekerheden hebben in een aantal gevallen geleid tot een afwachtende houding: 'maar eens zien wat het wordt, voordat we vol voor de samenwerking gaan'.

De besluitvorming liep over veel schijven; een wirwar van gremia waarin partijen in deels wisselende samenstelling overlegden, stuurden, ontwikkelden en dergelijke: Tri Partiete Sectoraal Overleg; Stuurgroepen Transferpunten, Stuurgroepen van CWI enzovoorts. Besluitvorming was vaak een kwestie van het bereiken van consensus; een partner kon zich ten alle tijde aan samenwerking onttrekken, een besluit niet uitvoeren of op de lange baan schuiven.

Er werd geen samenwerking gevraagd van zelfstandige organisaties met een duidelijke bestuurlijke en managementstructuur, maar van partijen die ieder zelf samenwerkingsverbanden waren: transferpunten van Arbeidsvoorziening, soms een commerciële partner, Cadans, werkgeversorganisaties en/of TSO/RAPV. CWI waren relatief vrijblijvende samenwerkingsverbanden van gemeenten, Arbeidsvoorziening en de (nu nog) vijf uitkeringsinstellingen. Bovendien betekende de onzekerheid over de toekomst bij betrokkenen en de onduidelijkheid waar uiteindelijk naar toe gewerkt wordt, al bij voorbaat het trekken van een wissel op de bereidheid tot samenwerking en de mogelijkheden om tot resultaten te komen.

In de regio Midden Brabant was het TSO/RAPV in eerste instantie niet direct betrokken bij de uitvoering van de samenwerkingsactiviteiten tussen transferpunt en CWI op operationeel niveau; wél bij de voorbereidingen en de verdere sturing van het project. De contacten tussen het transferpunt en het CWI verliepen vooral tussen de coördinator van het transferpunt en een seniorconsulent van het CWI en tussen de verschillende medewerkers, waar het ging om de afspraken ten aanzien van vacatures. Gaandeweg groeide het inzicht dat het enerzijds wenselijk was dat de uitvoerende activiteiten expliciet aandacht verdiende van het management van het CWI, maar ook van de TSO/RAPV-functionaris. Bovendien bleek het wenselijk dat er direct contacten tussen het CWI-management en de TSO/RAPV-functionaris werden gelegd, enerzijds om de operationele samenwerking te bevorderen, anderzijds om te verkennen welke activiteiten boven het niveau van 'bemiddeling in 1-op-1 situaties' (het zoeken van een geschikte kandidaat voor een vacature in een instelling) mogelijk waren. Het TSO/RAPV heeft een belangrijke rol gespeeld in de communicatie met de zorginstellingen in de regio. De voortgang van de samenwerking kwam telkens op de agenda van de Raad van Advies van Transvorm (P&O-vertegenwoordigers uit de verschillende zorg-deelsectoren).

In de pilotregio Gelderland verliepen de contacten tussen transferpunt en CWI in eerste instantie tussen twee CWI-vestigingsmanagers en de coördinator van het transferpunt. Later werd een tussenschakel ingebouwd door de beslissing (binnen Arbeidsvoorziening) dat alle contacten moesten verlopen via de regiomanager basisdienstverlening van Arbeidsvoorziening, de formele werkgever van de CWI-vestigingsmanagers in deze regio.

Na enige tijd bleek het nodig dat het TSO zich nadrukkelijk als partij in dezen ging opstellen; het bestuur van het TSO/de werkgeversvereniging en de TSO-functionaris werden betrokken in de startfase om zo het project vlot te trekken. De zorginstellingen maakten duidelijk dat zij de samenwerking tussen CWI in de regio en het transferpunt wensten in te bedden in de eigen regionale structuur.

#### **4.4.3. Afrondingsfase**

Terugkijkend is, zoals gezegd, de periode waarin daadwerkelijk werd geëxperimenteerd met de samenwerking op operationeel niveau kort geweest, variërend van enkele maanden tot iets meer dan een half jaar.

Aan het eind van 2000 (tevens de periode voor de afrondende gesprekken van de projectcoördinator) kwam de (landelijke) beleidsontwikkeling en politieke besluitvorming in een stroomversnelling terecht. De splitsing van Arbeidsvoorziening en de verzelfstandiging van het reïntegratiebedrijf Kliq kreeg handen en voeten. Er kwam vaart in de samenvoeging van de vijf uitkeringsinstanties voor de werknemersverzekeringen (UVI's) tot één uitkeringsorganisatie (UWV). Er kwam zicht op het onderbrengen van de CWI in een nieuwe landelijke organisatie. Het aantal CWI en de vestigingsplaatsen werden neergelegd in een landelijk spreidingsplan.

Ten tijde van het schrijven van het eindrapport (januari-maart 2001) kwamen diverse beleids- en werkdocumenten van de SUWI Veranderorganisatie beschikbaar die onduidelijkheden en onzekerheden die het project zowel in de start- als de uitvoeringsfase parten hebben gespeeld uit de weg ruimde: het zogeheten 'Gronfontwerp voor CWI en UWV, een 'definitieve' versie van de beschrijving van functies en werkprocessen van de CWI, beschrijvingen van het concept van het bedrijfsverzamelgebouw, de plaats van de werkprocessen van de UWV in relatie tot het CWI et cetera. Tegelijkertijd groeiden de contouren in de discussie over consequenties van de in gang gezette veranderingen elders, voor de TSO/RAPV-structuur en de organisatorische en materiële toekomst van de transferpunten.

Getracht is deze schetsen voor en uitwerkingen van de toekomst mee te nemen in het rapport. Consequentie daarvan is enerzijds geweest een (lichte) uitloop in het schrijven ervan én een aangepaste opzet van de eindrapportage van dit project. Naast een beschrijving van de lessen uit de drie pilots zelf (terugblik) is een belangrijke plaats dus ingenomen door beschrijvingen hoe de samenwerking gestalte zou kunnen krijgen (voortuitblik). De scherpte van de voortuitblik is echter mede bepaald door de ervaringen die in de pilots zijn opgedaan.

## **4.5. Resultaten**

Zowel beleidsmatig, organisatorisch, inhoudelijk als materieel waren er weinig gunstige omstandigheden waarin de samenwerkingsrelaties konden gedijen. Desondanks zijn er (bescheiden) resultaten zijn geboekt.

### **4.5.1. Resultaten Groningen**

Door het onderzoek bij instellingen in het werkgebied van het CWI dat betrokken was in de pilot, is zicht ontstaan op de vraagzijde van een deel van de regionale arbeidsmarkt. Het TSO droeg de verantwoordelijkheid voor dit onderzoek en heeft de contacten met instellingen geregistreerd.

Bekend is welke instellingen hoeveel functionarissen in welke functies aan de onderkant van het functiegebouw kunnen en willen laten instromen. Zonder gedetailleerd inzicht (kwantitatief en kwalitatief) in de vraagzijde kan een CWI geen activiteiten ontplooiën om aan de vraag te voldoen.

Er zijn, via het CWI, contacten gelegd met andere betrokkenen bij het zoeken, vinden en 'geschikt maken' van kandidaten voor dergelijke functies. Naar het zich laat aanzien wordt hiervoor een directe link gelegd tussen CWI, het experiment in 'sluitende aanpak' dat door de gemeentelijke overheid wordt uitgevoerd (genaamd 'Groningen op de Ladder') en het TSO casu quo de instellingen die arbeidsplaatsen voor kandidaten bieden. Het CWI heeft door haar positie in de Structuur voor Werk en Inkomen een belangrijke rol gespeeld in het leggen van verbindingen en het organiseren van de communicatie. Zolang de oude en nieuwe structuren en organisaties naast elkaar bestaan, zal het moeilijk blijven (ook voor het CWI) samenwerking met andere partijen te organiseren; organisaties die zich in complexe en vergaande veranderingsprocessen bevinden leggen minder prioriteit bij samenwerken, maar meer bij 'overleven'.

Daarnaast zijn de eerste aanzetten gedaan voor 'permanente' en zichtbare aanwezigheid van de zorgsector op de 'beursvloer' van het CWI (het voor iedereen, openlijk en zonder afspraken toegankelijke deel van de dienstverlening van het CWI).

Het is helder geworden dat instellingen gestimuleerd moeten worden hun vacatures direct of indirect te melden bij het CWI, zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt. Het betekent een mogelijkheid tot het vinden van geschikte kandidaten. Indien instellingen hun vacatures aanmelden kan beter zichtbaar worden waar zich fricties tussen vraag en aanbod bevinden.

Het CWI krijgt onder meer tot taak knelpunten op de regionale arbeidsmarkt in het algemeen, maar ook voor afzonderlijke sectoren, inzichtelijk te maken. Om dat te kunnen doen, is een goed beeld van vraag en aanbod noodzakelijk.

Het TSO en het CWI verkennen de concrete mogelijkheden van participatie van de zorgsector aan (activiteiten van het) Regionaal Arbeidsmarkt Platform, waarin werkgevers(-organisaties), vakbeweging, gemeentelijke en provinciale overheden, uitvoeringsinstellingen sociale zekerheid en CWI deelnemen.

Onderdeel van het Beleidsplan van het TSO is het streven naar structurele contacten met de Regionale Platforms in het werkgebied van het TSO. Ook zal dit jaar getracht worden invulling te geven aan een prominente plek van de zorgsector binnen de CWI-vestigingen in het werkgebied Groningen en Drenthe: een punt waar werkzoekenden alle vacatures kunnen inzien en waar men informatie kan krijgen over de zorg en het zorgonderwijs. Het TSO zal instellingen te stimuleren alle vacatures in ieder geval ook aan te melden bij de CWI in de regio.

#### **4.5.2. Resultaten Gelderland**

Belangrijk doel van de pilot in deze regio was het integreren van activiteiten in het kader van vacaturebemiddeling in de dienstverlening van het CWI en wel op zo'n manier dat er een viertal 'servicepunten zorg' zouden ontstaan waarin de dienstverlening aan de zorgsector was geconcentreerd en de contacten met werkgevers werd gecentraliseerd.

Het transferpunt rekt het zich tot taak deskundigheid over de verschillende deelsectoren binnen de zorg, de functiestructuur, afzonderlijke functies, opleidings- en scholingseisen en dergelijke over te dragen naar het CWI dat is 'aangewezen' als 'servicepunt zorg' en zal daarna deze kennis en kunde actueel houden.

De vacature-afhandeling is inmiddels overgedragen aan de CWI: instellingen melden hun vacatures bij het CWI. Met de daarbij behorende overdracht van deskundigheid van transferpunt naar CWI-medewerkers binnen de servicepunten zorg wordt een begin gemaakt.

Op een viertal plekken is een (subregionale) banenbeurs georganiseerd waarbij zowel CWI als transferpunt betrokken waren. De vormgeving hiervan liep uiteen: een banenbeurs specifiek voor de zorg, de aanwezigheid van de zorgsector op een MBO/HBO-scholingsbeurs, de deelname van de zorgsector binnen een banenbeurs voor meer sectoren.

Gewerkt wordt aan een vorm waarin de zorgsector 'permanent' aanwezig is op de beursvloer van het CWI.

De in de pilot betrokken CWI participeren in de vormen van subregionaal overleg die binnen de structuur van het TSO/RAPV bestaan en waarin personeelsfunctionarissen van instellingen, opleidingsinstellingen van belang voor de gezondheidszorg (ROC, HBO en OVDB) en de uitkeringsinstelling werknemersverzekeringen deelnemen.

Tijdens de looptijd van het project ontstond bij instellingen de behoefte aan een 'zorgwinkel', een centraal punt waar informatie over, bijvoorbeeld, functies binnen en opleidingen ten behoeve van de zorg te verkrijgen is. Op dit moment worden de mogelijkheden onderzocht of een dergelijke functie geheel of gedeeltelijk kan worden gecombineerd met de advies- en informatiefunctie van het CWI.

In 2001 moet de samenwerking, overlegstructuur en communicatie definitief vorm krijgen en worden beschreven in een samenwerkingsovereenkomst.

#### **4.5.3. Resultaten Brabant**

De instellingen binnen het werkgebied van het CWI Tilburg zijn in een vroeg stadium door het TSO/RAPV en het transferpunt op de hoogte gesteld van de procedure voor afhandeling van vacatures en matchingsactiviteiten: melding vacature bij het transferpunt; matching aan kandidaten in bestand van transferpunt; indien niet succesrijk verzoek om doorplaatsing ervan naar het CWI.

Na doorplaatsing onderhoudt het CWI rechtstreeks contacten met de werkgever door wie de vacature is gemeld. Het CWI houdt daarnaast het transferpunt op de hoogte van de resultaten van haar bemiddelingsactiviteiten.

Naast de operationele contacten over de procedures ten aanzien van vacature-afhandeling is, na een interventie door de landelijk projectcoördinator, ook directe communicatie tot stand gebracht tussen TSO/RAPV functionaris en het management van het CWI. Door deze contacten werden beleidsmatige en organisatorische randvoorwaarden geschapen waarbinnen operationele afspraken beter vorm konden krijgen. Deze inkadering van operationele activiteiten in een breder regionaal en organisatorisch verband (TSO/RAPV aan de ene en het beleid van het CWI in de regio aan de andere kant) en de toegenomen bekendheid met elkaars werkzaamheden, functies en achtergronden heeft sterk bijgedragen aan het verbeteren van de samenwerking.

Voor beide partijen werd duidelijk dat de oorspronkelijke samenwerkingsactiviteiten te beperkt van aard zijn. In de nabije toekomst zal niet alleen vanuit de manifeste *vraag* op de arbeidsmarkt worden gekeken (vacatures waarvoor kandidaten worden gezocht), maar ook vanuit het *aanbod*. Vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt sluiten niet in alle opzichten naadloos op elkaar aan. Het CWI zal haar klantbestanden analyseren op (knelpunten in de) aansluiting op de zorgsector. Daarvoor is nodig dat de zorgsector profielen aanlevert die het CWI mogelijk maken te zoeken naar kandidaten die geschikt ('te maken') zijn voor bestaande, aangepaste of nieuwe functies. Op grond van de vergelijking tussen het aanbod van potentiële kandidaten en functies in de zorg kunnen groepsgewijze of individuele bij- en nascholingstrajecten of begeleiding op de werkplek worden georganiseerd.

Het CWI kan expliciet met deze trajecten bij haar reïntegratie-adviezen voor uitkeringsinstellingen (GSD en UWV) rekening houden. De sector kan -op grond van een beter inzicht in de aanbodzijde- gewijzigde of nieuwe functies aan het functiegebouw toevoegen, of via interne mobiliteitsbevordering, gecombineerd met nieuwe instroom, bijdragen aan de personeelvoorziening op verschillende niveaus. De 'één-op-één-bemiddelingsactiviteiten' worden aangevuld met een (mogelijk) groepsgewijze aanpak van afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit past in het beleid van TSO/RAPV en transferpunt. Het transferpunt heeft een coördinerende en uitvoerende taak in instroomprojecten voor specifieke doelgroepen en herintreders. Ook het CWI vervult een rol voor klanten die niet zonder meer op de arbeidsmarkt terecht kunnen, omdat hun kwalificaties onvoldoende aansluiten op de vraag: zij analyseert knelpunten op de arbeidsmarkt en zij adviseert over reïntegratie-activiteiten.

Het transferpunt houdt haar huidige kantoorvestiging, maar krijgt daarnaast een plek binnen de vestiging van het CWI (op de 'beursvloer') waar klanten van het CWI bijvoorbeeld de internet-vacaturebank van de sector kunnen inzien. Voor medewerkers van het CWI biedt het tevens een belangrijke bron voor informatie over de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

## 4.6. Belangrijkste belemmeringen

Alhoewel het trekken van conclusies uit de 'recente geschiedenis', die bovendien een beperkte lengte heeft, een 'gevaarlijke' bezigheid kan zijn, toch de meest in het oog springende.

### 4.6.1. Ingrijpende structuurveranderingen

Geen steen blijft in de structuur voor werk en inkomen op de andere: er is nauwelijks een organisatie die in dezelfde rol ook in de nieuwe SUWI-structuur nog als zodanig herkenbaar zal zijn (behalve wellicht de gemeentelijke overheid). De richting van de veranderingen was weliswaar in grote lijnen gegeven, maar de oude organisaties bleven een hele tijd in hun actuele vorm voortbestaan. Een tijdlang liepen *twee structuren (oud en nieuw) door elkaar*: Zowel het afbreken als opbouwen gebeurde door dezelfde organisaties (en mensen).

Onduidelijke zeggenschapsverhoudingen hebben een belangrijke rol gespeeld in de pilots: wie heeft het binnen het CWI voor het zeggen: de Stuurgroep CWI waarin gemeenten, Arbeidsvoorziening en UVI's zitting hebben, de Arbeidsvoorzienings-organisatie alleen of het SWI-procesmanagement (later omgevormd tot Veranderorganisatie SUWI).

De oorspronkelijke filosofie van het ‘van onderop laten groeien’ van samenwerking tussen gemeenten, Arbeidsvoorziening en UVI’s schurkt aan tegen het maoïstische concept samengevat in ‘Laat duizend bloemen bloeien’. Daar waar verschillende belangen en essentiële verschillen in visie op de toekomstige structuur van ‘Werk & Inkomen’ bestaan, komt samenwerking niet ‘vanzelf’ tot stand. Partijen zullen het machtsvacuüm proberen in te vullen: van gelijkgestemdheid over de toekomst zal geen sprake zijn. Rationaliteit is in deze situaties soms ver te zoeken.

Ook in de sector zorg was het nodige gaande dat samenwerking vanuit stabiele condities en heldere onderlinge verhoudingen onmogelijk maakte:

**S** hoe moest het verder met het “TRI” van het Tripartiete Sectoraal Overleg als Arbeidsvoorziening verdwijnt; welke consequenties heeft dat voor de (financiering en functioneren van) transferpunten, voor een plek waar regionaal sectoraal beleid ten aanzien van instroombevordering en/of reïntegratie kan worden bevorderd;

**S** transferpunten werden in toenemende mate geconfronteerd met veranderende rollen en posities van deelnemende partners zoals Arbeidsvoorziening en Cadans; zouden zij dat in de toekomst ook nog zijn, moest er gezocht worden naar andere leveranciers van personeel en middelen en, zo ja, komen de CWI’s dan in aanmerking ?

#### 4.6.2. Onduidelijkheid en onzekerheid

Er bestond over de hele linie grote onduidelijkheid en onzekerheid over de vormgeving van de “structuur uitvoering werk en inkomen”; deze situatie duurt nog voort, ook al zijn vele knopen doorgehakt. Op de werkvloer, daar waar de samenwerking tot stand moet komen, zal nog lang, veel onbekend en onzeker blijven. Er heerste onduidelijkheid over de vormgeving en de taken van de CWI’s: wat doet zij wel, wat niet, wat kan en mag zij wel en wat niet; ook bij mensen die direct bij CWI-vorming zijn betrokken.

Er was onzekerheid bij direct betrokkenen waar zij binnen afzienbare tijd zouden staan. Zo wisten medewerkers bij betrokken organisaties niet altijd wat hen persoonlijk boven het hoofd hing, waar zij komend jaar werkzaam zouden zijn en binnen welk ‘bedrijf’. Dat beide de mogelijkheden tot samenwerken beïnvloeden behoeft nauwelijks enige toelichting.

Onduidelijkheid over de toekomstige taken van het CWI leidde ertoe dat een manager in de ene CWI-locatie vooral op zoek ging naar ‘*mogelijkheden en mazen*’, en in een ander naar ‘*bedreigingen en beperkingen*’. De ontwikkelingen binnen afzonderlijke CWI vertoonden niet één richting; er werd onvoldoende sturing gegeven op regionaal én landelijk niveau. Een samenwerkingsverband met een sector werd zo meer afhankelijk van individuele managers dan van organisatorisch beleid.

#### 4.6.3. Opbouwfase

Een CWI in ontwikkeling en opbouw blijkt logischerwijs veel tijd en energie te steken in de eigen, interne, organisatie en het vormgeven van de kerntaken waarvoor zij in het leven is geroepen; samenwerking met afzonderlijke sectoren heeft dan minder prioriteit en komt dus ‘pas later’.

#### 4.6.4. Oud zeer

Er was, en is, hier en daar veel pessimisme waar het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening door en vanuit het CWI. Het beeld dat ‘buitenstaanders’ van de CWI-vorming hebben is heel vaak: “de dienstverlening van Arbeidsvoorziening in een ander jasje, met een ander naam” (oude wijn in nieuwe zakken). De mening over de kwaliteit van die dienstverlening is, met een ‘understatement’, niet onverdeeld positief te noemen. Dit trekt een wissel op de toekomst en op samenwerkingsrelaties.

Bovendien bestaat het beeld dat de CWI zich vooral richten op vacaturebemiddeling en daarmee op mogelijk nieuwe instroom voor de zorgsector. Dit ‘imago’ speelt het CWI in haar relaties met derden (TSO/RAPV, transferpunten, zorginstellingen, maar ook een klantgroep als werkende werkzoekenden) parten: een belangrijke manier om dit beeld bij te stellen is met dienstverlening aan te tonen dat het een onjuist en onvolledig beeld is. Ook heldere informatieverschaffing aan derden over de functies, activiteiten en klanten is nodig. Die helderheid was er tijdens de looptijd van het project onvoldoende.

#### 4.6.5. Veranderende arbeidsmarkt

Bij TSO/RAPV en transferpunten is het besef gegroeid van het belang van reïntegratie van zieke-, arbeidsgehandicapte- of arbeidsongeschikte werknemers. Gegeven de huidige krappe arbeidsmarkt en de toegenomen verantwoordelijkheid van werkgevers voor de reïntegratie van werknemers, ligt dit ook voor de hand. Bij veel betrokkenen leefde het idee dat het CWI nauwelijks een rol speelt of kan spelen in deze reïntegratie. Dit bepaalt mede het verwachtingspatroon dat men heeft van samenwerking tussen zorginstellingen, TSO/RAPV en transferpunt met de CWI in de regio. De aandacht voor nauwe en intensieve samenwerking zal dan eerder uitgaan naar instanties die (mede)verantwoordelijk zijn en financiële middelen hebben voor reïntegratie (GSD en UWV). Vergroting van (nieuwe) instroom kan zo op regionaal niveau wat minder aandacht krijgen: 'er zijn in een krappe arbeidsmarkt toch onvoldoende geschikte kandidaten voor openstaande vacatures'.

#### 4.6.6. Geïnfomeerd zijn

De vraag of verschillende spelers in de arena van 'werk en inkomen', aan de vraagkant en aan de aanbodkant, kunnen of willen samenwerken wordt onder meer bepaald door de informatie die men over elkaars werkzaamheden (*wat doe je*), verantwoordelijkheden (*wat moet je*), bevoegdheden (*wat mag je*) en middelen en menskracht (*wat breng je in*) heeft en dan vooral op operationeel, logistiek en organisatorisch terrein. Gaandeweg bleek dat er over en weer weinig kennis van elkaar bestond: het CWI kende het transferpunt niet en TSO/RAPV evenmin; het TSO/RAPV en het transferpunt waren onbekend met de SUWI-operatie en de (toekomstige) functies van het CWI. Kennis over elkaars organisatie, achtergronden, doelen, beleid en werkwijzen is echter essentieel wil sprake kunnen zijn van samenwerking; immers 'onbekend maakt onbemind'.

#### 4.6.7. Werkgebied

Het werkgebied van het TSO/RAPV en/of transferpunt is (meestal) groter dan dat van een afzonderlijke CWI-locatie. De communicatie met meer dan één CWI tegelijk, zoals in Gelderland, bleek lastig te organiseren, doordat er nog geen overkoepelende CWI-organisatie was. Arbeidsvoorziening 'sprong in dit gat'; zij maakt gebruik van haar formele werkgever-werknemer-relaties met managers CWI en haar interne communicatie- en overlegstructuur, om invloed uit te oefenen op de vormgeving van het CWI én de invulling van de samenwerkingsrelaties. De Stuurgroep CWI speelde voor de relaties met de zorgsector nauwelijks een rol. Het bleef vooral een overlegorgaan waarin organisaties uit de oude structuur geacht werden loyaal te werken aan een nieuwe structuur, waarin zij zelf geen directe bestuurlijke invloed meer zouden hebben; sterker nog: waarin twee organisaties als zodanig niet meer zouden bestaan (Arbeidsvoorziening en Cadans).

#### 4.6.8. Vrijblijvend samenwerkingsverband

Eén van de belemmeringen voor samenwerking was dat Transferpunt en CWI geen (onderdeel van) zelfstandige organisaties waren, maar zélf samenwerkingsverbanden zijn van uiteenlopende partners, waarvan een aantal 'achtervolgd' werd door ingrijpende herstructureringsoperaties; operaties bovendien waarvan de uitkomst niet vaststond.

De coördinatoren of projectmanagers van transferpunten en Centra voor Werk en Inkomen moesten voor veel aangelegenheden die het operationeel functioneren overstegen, steun zien te verwerven bij partijen: besluitvorming kon bijna alleen in consensus en duurde in ieder geval verhoudingsgewijs lang. Het belang van de afzonderlijke partijen ging vooralsnog boven dat van het samenwerkingsverband. Afzonderlijke samenwerkende partijen konden zelfstandig beslissingen nemen die de samenwerking als zodanig direct raakte (bijvoorbeeld stopzetten financiële bijdragen of terugtrekken van personele inzet).

Zowel Transferpunten als CWI kunnen geen relatief vrijblijvende samenwerkingsverbanden blijven, waaruit één of meer partners zich naar believen terugtrekken of waarin men zich ineens geconfronteerd ziet met de consequenties van een beslissing van één van de partners.

Transferpunt en CWI kunnen uiteindelijk alleen vruchtbaar en effectief samenwerken als management en bestuur van de organisatie zelf beslissingsbevoegdheden hebben en verantwoordelijkheid dragen voor het functioneren; niet afhankelijk zijn van de 'goede wil en de bereidheid' van anderen. Zowel voor de interne als de externe organisatie is het 'vrijblijvende samenwerkingsverband' als 'bedrijfsvorm' daarom onwenselijk.

#### **4.6.9. Van macro- en meso-uitleg naar micro-inzicht**

De ervaring binnen de drie pilot locaties heeft geleerd dat plaats, functies en werkzaamheden van het transferpunt in een regio en de taken en functies van een CWI niet iedereen helder voor ogen staat. Voorzover was omschreven wat bijvoorbeeld een CWI doet, was dat in 'nota-Nederlands' geformuleerd (terminologie als front-office, back-office, kwalificerende intake, activering en controle, fase 1 t/m 4 klanten, reïntegratietrajecten, bemiddeling, et cetera).

Onduidelijk was hoe dit zich in operationele termen vertaalde: wat doet men met iemand die aan de balie komt, is er eigenlijk wel een balie, wordt iemand in een bestand opgenomen, hoe en door wie, waar wordt het formulier ingevuld voor de aanvraag van een uitkering, wie beslist over de aanvraag, wat gebeurt er met een klant die van fase 1 overgaat naar fase 2, waar blijft zijn/haar dossier, wie zorgt dan voor de 'match' van de kandidaat met de vacature, wie verzamelt op welke wijze vacatures et cetera.

#### **4.7. Puntsgewijs: de conclusies naar aanleiding van de pilots**

##### **Selectie vooraf**

C De pilots voldeden niet in alle opzichten aan de selectiecriteria: in twee pilots werd niet voldaan aan de vereiste dat er een operationeel CWI moest zijn; in één van de pilotregio's bleek na verloop van enige tijd niet meer te worden voldaan aan het criterium van het bestaan van een operationeel transferpunt; dit heeft vertragend gewerkt op de daadwerkelijke start van de respectievelijke pilots;

##### **Experimenteerperiode**

C De initiatief- en voorbereidingsfase heeft zó lang geduurd dat er slechts een korte periode daadwerkelijk is geëxperimenteerd met activiteiten die in onderlinge samenwerking tussen CWI en transferpunt zijn uitgevoerd;

##### **Kennis en beeldvorming**

- C Er bleek over en weer weinig kennis van elkaar: een CWI kende het transferpunt niet en TSO/RAPV evenmin; het TSO/RAPV en het transferpunt waren onvoldoende bekend met de SUWI-operatie en de (toekomstige) functies en activiteiten van de CWI;
- C Er heerste nogal wat pessimisme waar het ging om de kwaliteit van de dienstverlening door en vanuit het CWI. Het beeld dat men van de CWI had was dan: "de dienstverlening van Arbeidsvoorziening in een ander jasje, met een ander naam" (oude wijn in nieuwe zakken). De negatieve mening over de mogelijke dienstverlening trok een wissel op de toekomst en daarmee op samenwerkingsrelaties;
- C Bovendien bestond het beeld dat CWI zich vooral zouden richten op vacaturebemiddeling ('basisdienstverlening') en daarmee op mogelijk nieuwe instroom voor de zorgsector. Dit onjuiste imago speelde de CWI in de relaties met derden (TSO/RAPV, transferpunten, zorginstellingen) parten;

##### **Organisatorische en veranderkundige voorwaarden**

- C Zowel beleidsmatig, organisatorisch, inhoudelijk als materieel waren er weinig gunstige omstandigheden waarin de samenwerkingsrelaties konden gedijen;
- C De CWI waren niet ingebed in een bovenlokale of -regionale organisatie; Arbeidsvoorziening heeft daar waar mogelijk gebruik gemaakt van deze 'ruimte' die ontstond doordat politici en veranderaars uitgingen van het principe van 'laat duizend bloemen bloeien';
- C Arbeidsvoorziening heeft zich in één van de pilots nadrukkelijk als regisseur van de totstandkoming van CWI's en van de samenwerking met het transferpunt gemanifesteerd. Dit heeft vertragend gewerkt op de totstandkoming van die samenwerking;

- C Personeelsleden werkzaam binnen CWI's, maar (nog) op de loonlijst van Arbeidsvoorziening, waren onzeker over de vraag naar welk onderdeel van het opgesplitste Arbeidsvoorziening zij zouden overgaan; hun referentiekader heeft -in ieder geval deels- gelegen bij de actuele werkgever in plaats van bij de toekomstige centrale CWI-organisatie;
- C Onduidelijke zeggenschapsverhoudingen hebben een belangrijke rol gespeeld in de pilots: wie heeft het binnen het CWI voor het zeggen: de Stuurgroep CWI, Arbeidsvoorziening of het SWI-procesmanagement (later Veranderorganisatie SUWI);
- C Besluitvorming in CWI-verband was een kwestie van het bereiken van consensus; een partner kon zich ten alle tijde 'ongestraft' aan samenwerking onttrekken, een besluit niet uitvoeren of op de lange baan schuiven;
- C De Stuurgroepen CWI speelden voor de relaties met de zorgsector nauwelijks een rol; het bleven vooral overlegorganen waarin organisaties uit de oude structuur geacht werden loyaal te werken aan een nieuwe structuur waarin zij zelf geen directe invloed meer zouden hebben en waarin twee organisaties zelfs niet meer zouden bestaan;
- C Een tijdlang liepen twee structuren door elkaar: een oude die langzamerhand werd 'afgebroken' en de nieuwe die werd opgebouwd. Er was niet steeds inzichtelijk of geredeneerd werd vanuit het verleden of vanuit de toekomst, of het doel 'vernieuwing' was dan wel 'behoud van verworvenheden en posities';
- C Ook in de sector zorg & welzijn was het nodige gaande dat samenwerking vanuit stabiele condities en heldere onderlinge verhoudingen onmogelijk maakte: de toekomst van het Tripartiete Sectoraal Overleg zonder Arbeidsvoorziening, de participatie en medefinanciering door Arbeidsvoorziening en Cadans van de transferpunten en de organisatorische vorm waarin de transferpunten konden worden gecontinueerd;

### **Bedrijfsvorm**

- C Samenwerking is belemmerd doordat Transferpunt en CWI beide geen zelfstandige organisaties waren, maar zélf samenwerkingsverbanden van uiteenlopende zelfstandige partners, waarvan een aantal 'achtervolgd' werd door ingrijpende herstructureringsoperaties; operaties bovendien waarvan de uitkomst niet bij voorbaat vaststond;
- C Zowel voor de interne als de externe organisatie bleek het 'vrijblijvende samenwerkingsverband' als 'bedrijfsvorm' onwenselijk. Transferpunt en CWI kunnen uiteindelijk alleen vruchtbaar en effectief samenwerken als management en bestuur van de organisatie zelf beslissingsbevoegdheden hebben en verantwoordelijkheid dragen voor het functioneren; niet afhankelijk zijn van de 'goede wil en de bereidheid' van anderen;

### **Motivatie en vrijheid**

- C Alle onzekerheid omtrent de toekomst van de CWI, van Arbeidsvoorziening en van Cadans heeft onder meer geleid tot een afwachtende houding: 'maar eens zien wat het wordt, voordat we vol voor de samenwerking gaan';
- C De vraag of "sectorspecifieke dienstverlening" door het CWI mogelijk was, werd door de ene manager van een CWI negatief beantwoord; er werd een oordeel geveld vanuit 'beperkingen en belemmeringen'. Een ander ging juist op zoek naar 'mogelijkheden en kansen'. Het invullen van de samenwerking was afhankelijk van individuele managers, in plaats van dat het logisch voortvloeide uit strategisch beleid van een organisatie;

### **Rol Cadans**

- C De uitkeringsinstanties werknemersverzekeringen in het algemeen en Cadans in het bijzonder hebben binnen de pilots een uiterst beperkte rol gespeeld; zij profileerde(n) zich nauwelijks binnen de operationele CWI's en daarmee ook niet in de samenwerking daarvan met de transferpunten;

### **Rol TSO/RAPV en management CWI**

- C In de totstandkoming van de samenwerkingsrelaties is het TSO/RAPV nadrukkelijk betrokken. Het TSO-RAPV schiep (mede) de randvoorwaarden voor de samenwerking tussen CWI en transferpunt. Ten einde het belang van samenwerking voor de sector als zodanig te markeren werd in de beginfase van de samenwerking het TSO-/RAPV bestuur en/of het bestuur van de werkgeversvereniging, aangevuld met de TSO/RAPV-functionaris, betrokken;
- C De samenwerking moest expliciet passen in (delen van) het beleid van het TSO/RAPV;

- C De samenwerkingsrelaties op operationeel niveau (tussen transferpunt en CWI) moeten zijn ingebed in afspraken tussen het vestigingsmanagement van het CWI (district en locaties) en TSO/RAPV;
- C Het leggen van directe contacten tussen het CWI-management en de TSO/RAPV-functionaris bleek wenselijk, enerzijds om de operationele samenwerking te bevorderen, anderzijds om te verkennen welke activiteiten boven het niveau van 'bemiddeling in 1-op-1 situaties' (het zoeken van een geschikte kandidaat voor een vacature in een instelling) mogelijk waren;

### Werkgebieden

- C De werkgebieden van de transferpunten/TSO-RAPV en die van CWI-locaties vielen niet samen;
- C Het totstandkomen van samenwerking betekende in dat geval dat men met alle afzonderlijke locaties tot overeenstemming moest zien te komen of samenwerking diende te beperken tot een 'bereidwillig' of het 'enige bestaande' CWI binnen het werkgebied;

### Resultaten

- C Voor wat betreft de productdoelen van het experiment (a. bevorderen van in-, door- en zo nodig uitstroom van medewerkers en b. reïntegratie van medewerkers in zorg & welzijn) zijn de resultaten van de drie pilots aan de magere kant;
- C Een initiërende, stimulerende en/of regisserende taak van het CWI naar de overige betrokkenen in de "Structuur voor Werk en Inkomen" en/of de andere gebruikers van het Bedrijfsverzamelgebouw is binnen de pilots onvoldoende uit de verf gekomen. Dat had ondermeer te maken met (onduidelijkheid over) de reorganisatie/opsplitsing van Arbeidsvoorziening, de nationalisatie van de UVI's en het ontbreken van Bedrijfsverzamelgebouwen;
- C Beziet men de procesdoelen (a. bepalen randvoorwaarden voor samenwerking en b. benutten van elkaars sterke punten) dan heeft het experiment als zodanig ook minimale resultaten opgeleverd;

### Voortzetting en uitbouw

- C De betrokkenen in de pilots hebben allen geconstateerd dat de samenwerking, die zo schoorvoetend op gang was gekomen diende te worden voortgezet;
- C De activiteiten, die tijdens de looptijd van het experiment (tot en met december 2000) plaatsvonden, hadden -gerelateerd aan de doelstellingen van het CWI en van TSO/RAPV plus transferpunt- een te geringe reikwijdte. De belanghebbenden in de respectievelijke pilotregio's hebben vastgesteld dat de samenwerking moest worden uitgebreid;
- C De samenwerking in de pilotregio's is niet stopgezet aan het einde van de looptijd van het experiment. In de beleidsplannen van de respectievelijke TSO/RAPV'en staan samenwerkingsactiviteiten voor het lopende jaar geformuleerd;
- C Voor gedegen antwoorden op de door de initiatiefnemers van het experiment gestelde vragen bleek het nodig verder te kijken dan de ervaringen in de pilots als zodanig. Een voor derden zinvol en bruikbaar eindverslag was uitsluitend te produceren door ervaringen uit de pilots aan te vullen met meer 'theoretische' verkenningen en beschouwingen naar aanleiding van beleidstukken.

### Hoofdconclusie

Dankzij het experiment in de drie pilots is enerzijds *perspectief ontstaan* (samenwerking is mogelijk en wenselijk) en anderzijds de *horizon verbreed*: samenwerking kan (en 'moet') op meerdere terreinen en op verschillende niveaus.

Voor het CWI blijken goede relaties met sectoren en werkgevers van doorslaggevende betekenis voor het succes van het totale dienstverleningsconcept. Het CWI is van belang voor het TSO/RAPV én voor het transferpunt, bijvoorbeeld met het oog op instroom van werknemers en informatie en advies over personeelsvoorziening en de regionale arbeidsmarkt. Daarenboven kan het CWI invloed uitoefenen op de (mogelijkheden tot) reïntegratie van mensen die buiten het arbeidsproces zijn geraakt en wiens reïntegratie niet (meer) tot de verantwoordelijkheid van de werkgever behoort.

Daarmee is ook de vraag beantwoord die leidde tot het beschikbaar stellen van middelen om dit project mogelijk te maken: namelijk

*"Is samenwerking tussen CWI en de zorgsector nu wel of niet een goed idee".*

Het antwoord op deze vraag is positief uitgevallen. Later komen we op de mogelijkheden terug.



## 5. Positionering partners

De blik was in het vorige hoofdstuk gericht op de drie pilotregio's. De doelstellingen van het landelijke project maken echter dat ook de bredere context in de overwegingen moet worden betrokken.

De organisatorische en beleidsmatige context waarin tussen CWI en de zorgsector kan worden samen-gewerkt blijkt zeer divers. De variatie moet niet zozeer gezocht worden bij de CWI. Deze zullen namelijk overal op dezelfde wijze georganiseerd zijn en in alle regio's dezelfde functies en taken uitvoeren; overigens wél toegesneden op de 'lokale' omstandigheden, prioriteiten en specifieke kenmerken van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. De verschillende gedaantes die de samenwerking zou kunnen aannemen heeft vooral van doen met de verschillende functies, uiteenlopende prioriteiten en takenpakketten van afzonderlijke TSO/RAPV en transferpunten, alsmede de wijze waarop zij zijn georganiseerd. Voeg daar de verscheidenheid aan functies en activiteiten van het CWI in wording aan toe en het beeld is compleet, maar complex.

In dit hoofdstuk worden, op hoofdlijnen, de mogelijkheden van samenwerking verkend op basis van wat zou kunnen, gegeven de functies die Transferpunten en TSO/RAPV in het algemeen vervullen en die welke Centra voor Werk & Inkomen geacht worden te gáán vervullen. En passant worden misverstanden en misvattingen, die mogelijk in het verleden zijn gegroeid, uit de weg geruimd.

### 5.1. Transferpunten Zorg

#### 5.1.1. Doelen transferpunten

De voorbije jaren is een aantal onderzoeken verricht waaruit het beeld opdoemt dat onder de vlag van 'transferpunt' uiteenlopende initiatieven moeten worden begrepen. In het meest recente onderzoek (Research voor Beleid, juli 1999) werden een vijftal subdoelen onderscheiden:

- S mobiliteitsbevordering bij dreigend ontslag;
- S mobiliteitsbevordering bij dreigende uitstroom wegens (langdurige) ziekte;
- S mobiliteitsbevordering in het kader van loopbaanontwikkeling;
- S bevorderen van instroom van (werkloze) werkzoekenden;
- S expertise/kennis- en informatiecentrum ten behoeve van mobiliteitsbeleid.

Uit het onderzoek bleek, dat de transferpunten zich tot dan toe met name op het bevorderen van mobiliteit van het *zittende* personeel richtten. De verwachting werd uitgesproken dat instroom-bevordering aan belang zou winnen, als gevolg van de groeiende krapte op de arbeidsmarkt; een verwachting die elke dag meer bewaarheid wordt.

#### 5.1.2. Activiteiten transferpunten

Binnen de vijf subdoelstellingen zijn veel verschillende taken en activiteiten terug te vinden, in uiteenlopende combinaties, zoals:

- S bijhouden/uitgeven van een vacaturekrant;
- S bijhouden van een geautomatiseerd gegevensbestand;
- S matching van vacatures en kandidaten;
- S bemiddelingsactiviteiten;
- S verzorgen van uitwisseling van personeel;
- S begeleiding van kandidaten (doorverwijzing, scholing/schakeltrajecten, training);
- S verzorgen van scholing van personeel;
- S verzorgen van bijscholing voor P&O functionarissen;
- S verzorgen van scholing van leidinggevenden gericht op mobiliteitsbeleid;
- S organiseren van informatiebijeenkomsten;
- S ondersteunen van instellingen bij (ontwikkelen van) mobiliteitsbeleid.

Naarmate de tijd vorderde is het takenpakket van transferpunten steeds verder verruimd. In het onderzoek van 1999 werd geconstateerd dat activiteiten zouden worden uitgebreid met:

- S bevordering van 'kleine (tijdelijke) mobiliteit' bij instellingen: stages, detacheringen, proefplaatsingen van personeel van de ene instelling bij de andere;
- S poolvorming en/of het opzetten van een eigen uitzendorganisatie;
- S interim- en projectmanagement;
- S uitvoering van loopbaantrajecten;
- S self-assessment;
- S outplacement;
- S aanbieden van advertentiediensten;
- S reïntegratie van WAO-ers;
- S bevordering instroom/toeleiding doelgroepen, zoals allochtonen; herintredende vrouwen, Melkert-, WIW-, en I-D banen; WW-ers in Veegwet.

Recent toegevoegde taken zijn bijvoorbeeld:

- S jobrotation;
- S organisatie van banenmarkten, al of niet in samenwerking met andere branches en/of opleidingsinstituten;
- S internetsite met vacaturebank;
- S dienstverlening aan instellingen op het terrein van reïntegratie van arbeidsgehandicapten (REA).

Transferpunten voeren dus een breed scala aan activiteiten uit met diverse doelstellingen, die echter samen te vatten zijn in een drieluk:

1. het bevorderen van instroom naar de zorg;
2. het tegengaan van uitstroom uit de sector zorg;
3. bevorderen van doorstroming binnen de instelling en tussen zorginstellingen.

De inventarisatie van activiteiten die transferpunten daadwerkelijk uitvoeren laat zien dat men zich nauwelijks beperkingen oplegt in de áárd daarvan, mits zij bijdragen aan het realiseren van de in-, door- en uitstroomdoelen.

De combinaties van activiteiten (de productmix) van de verschillende transferpunten lopen sterk uiteen. Er is dus geen sprake van één (dominante) uitingsvorm voor een dergelijke organisatie. Relevant is wel dat de aandacht meer en meer uitgaat naar enerzijds instroombevordering (schoolverlaters, herintreders, specifieke doelgroepen, reïntegratie van langdurig zieken, arbeidsongeschikten en arbeidsgehandicapten) en aan de andere kant het tegengaan van uitstroom (terugdringen/verkorten ziekteverzuim, voorkomen van Wao en van uitstroom naar andere sectoren). Het bevorderen van doorstroming is in dezen instrumenteel voor het tegengaan van uitstroom en schept tevens carrièreperspectieven voor nieuwe instromers.

Eenzijds is een trend waarneembaar waarin het transferpunt gaat optreden als 'makelaar' tussen de zorginstellingen en aanbieders van uiteenlopende diensten. Het transferpunt voert activiteiten dan niet (allemaal) zelf uit, maar 'bemiddelt' tussen de sector zorg en (publieke en commerciële) aanbieders van in-, door- en uitstroomdiensten. Een andere trend is juist het tegenovergestelde: het transferpunt wordt meer en meer een not-for-profit bedrijf met klanten uit één maatschappelijke sector, zorg & welzijn, en een breed activiteitenpakket. Instellingen betalen dan via een 'abonnement', of per afgenomen dienst of een combinatie van beide.

### 5.1.3. Organisatorische context van transferpunten

#### 5.1.3.1. TSO/RAPV

In alle gevallen is er een hechte relatie tussen het TSO/RAPV en het transferpunt; de laatste is de organisatie die *uitvoerende* activiteiten op *operationeel* niveau onderneemt welke voortvloeien uit het beleid dat in het TSO/RAPV is uitgestippeld. De financiering van activiteiten van het transferpunt loopt (in ieder geval deels) via het TSO/RAPV.

Het TSO/RAPV is het regionale, sectorale, platform voor de ontwikkeling en uitvoering van regionaal arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector. Het beleid wordt onder andere ontwikkeld aan de hand van analyses van de regionale arbeidsmarkt en -personeelsplanning.

In het TSO/RAPV zijn van oudsher werkgevers, werknemers en Arbeidsvoorziening vertegenwoordigd. De zorgsector is samengesteld uit een aantal deelbranches: algemene ziekenhuizen, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, revalidatiecentra, thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen. Niet alle deelbranches zijn overal in het TSO/RAPV vertegenwoordigd. In sommige regio's nemen ook anderen deel aan de beraadslagingen in het TSO/RAPV, zoals Cadans. In een aantal gevallen zijn er relaties met uitzendorganisaties. In de communicatie- en overlegstructuur van het TSO/RAPV is soms plaats voor opleidingsinstellingen die initiële scholing voor verzorging en verpleging uitvoeren (ROC-en en HBO-instellingen).

De activiteiten van TSO's werden in het onderzoek van de Bruijn (Utrecht, AWOZ, september 1999) in drie categorieën of beleidsterreinen ingedeeld:

- S vraag en aanbod op elkaar afstemmen;
- S bestrijding van werkloosheid van specifieke doelgroepen;
- S versterken van de TSO-structuur.

Net als bij de transferpunten zien we bij TSO/RAPV een veelheid aan activiteiten. En ook hier is een grote variatie in aard, omvang en mix. Een overzicht:

- S kwantitatief arbeidsmarktonderzoek via het arbeidsmarkt-simulatiepakket 'Regiomarge';
- S facilitering en stimulering gebruik van 'Zorgformat': een model en methode voor instellingen om de eigen kwalitatieve en kwantitatieve personeelsvoorziening te analyseren;
- S activiteiten om het imago van werken in en/of opleidingen ten behoeve van de gezondheidszorg te verbeteren;
- S instelling van een regiepunt voor Melkert-, Instroom/Doorstroom-banen;
- S transferpunt en/of mobiliteitscentrum;
- S instroomprojecten specifieke doelgroepen (langdurig werklozen, allochtonen, herintreders, jongeren);
- S stagecoördinatie verplegende- en verzorgende beroepen;
- S website voor en over de regionale zorgsector;
- S regionale informatievoorziening via een tijdschrift;
- S organiseren van speciale bijeenkomsten, workshops en conferenties over vraagstukken betreffende de regionale arbeids- of opleidingsmarkt;
- S verlenen van ondersteuning aan instellingen bij het aanvragen van landelijke subsidies.

### 5.1.3.2. Rechtsvorm transferpunten

Vóór 1999 waren transferpunten maar in een beperkt aantal gevallen zelfstandige organisaties met een eigen rechtsvorm. Men was meestal aangehaakt bij een 'moederorganisatie': Arbeidsvoorziening, uitzendorganisatie, het TSO/RAPV of de regionale werkgeversvereniging. Transferpunten werden of worden 'bestuurd' door overleg-, stuur- of adviesgroepen bestaande uit vertegenwoordigers van de partners die in onderlinge samenwerking het transferpunt in leven hadden geroepen: TSO/RAPV en/of werkgeversvereniging, en/of Arbeidsvoorziening, en/of Cadans, en/of uitzendorganisatie. Medewerkers waren/zijn niet in dienst van het transferpunt, maar staan op de loonlijst van de oorspronkelijk werkgever. Huisvesting en overige faciliteiten werden in nature geleverd door participanten in het samenwerkingsverband.

### 5.1.3.3. Consequenties SUWI voor de regionale structuur in de zorgsector

De organisatorische context is inmiddels ingrijpend gewijzigd.

Arbeidsvoorziening bestaat als zodanig binnen afzienbare tijd niet meer. Cadans gaat op in de UWV. De mogelijkheid van beide tot deelname, via middelen en menskracht, in de transferpunten is tot een einde gekomen. Voor de dienstverlening van Kliq, het deel van Arbeidsvoorziening dat in de markt is gezet, moeten commerciële prijzen worden betaald. Het andere gedeelte van het voormalige Arbeidsvoorziening wordt onderdeel van het publieke CWI-bedrijf. Daarmee 'verliest' het transferpunt de directe input in menskracht en middelen vanuit beide organisaties.

Ook het Tripartiete Sectoraal Overleg ondervindt de consequenties van de SUWI-operatie: Arbeidsvoorziening was de derde partij, naast werkgevers- en werknemersorganisaties. Het voorvoegsel 'tripartiete' verandert echter in 'tweépartijen', als gevolg van de verdwijning van Arbeidsvoorziening.

Deze, en andere, ontwikkelingen gaven in een groot aantal regio's aanleiding tot heroverweging van de organisatie van de regionale structuren in de zorg. De heroriëntatie is mede gestimuleerd door ontwikkelingen die vanuit het project zijn gesignaleerd; in de pilots zelf en vanuit het landelijke niveau.

De heroverweging kán leiden tot verschillende organisatorische constructies:

- S transferpunten worden tot zelfstandige organisaties met een eigen rechtsvorm, óf
- S zij gaan onderdeel vormen van een stichting waarin ook beleidsontwikkende en regisserende, initiërende en stimulerende functies van het TSO/RAPV worden ondergebracht, óf
- S het transferpunt wordt opgenomen binnen de structuur van de regionale werkgeversvereniging, óf
- S transferpuntfuncties, -taken en -activiteiten worden door het TSO/RAPV tegen betaling (abonnement voor deelnemende instellingen) uitbesteed aan een commerciële partij.

De tijd dat transferpunten min of meer 'losse' samenwerkingsverbanden waren, zónder rechts- en/of bedrijfsvorm, waarin partners financiële middelen, menskracht en accommodaties inbrachten en deze er in principe ook weer op relatief korte termijn aan konden onttrekken, lijkt in de meeste regio's ten einde.

## 5.2. Centrum voor Werk & Inkomen

Het Centrum voor Werk & Inkomen is er voor iedereen die werk zoekt én voor ieder bedrijf en instelling die nu of in de toekomst werk te bieden heeft. De dienstverlening is gratis, want het wordt 'publiek', via de middelen van de rijksoverheid, gefinancierd.

### 5.2.1. Klantgroepen CWI

Belangrijkste doelen van het CWI zijn: het zo snel mogelijk aan het werk helpen van *werkende én niet-werkende werkzoekenden* en, daar waar nodig, de gegevens te verzamelen ten behoeve van een uitkering. De slogan 'werk boven inkomen' dient als uitgangspunt voor de vormgeving van haar werkzaamheden.

Voor de vormgeving van de CWI-werkprocessen wordt onderscheid gemaakt tussen typen klanten:

- S werkgever;
- S werkloze werknemer en de bijstandsgerechtigde burger;
- S de arbeidsgehandicapte en de arbeidsongeschikte werknemer;
- S de niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende burger;
- S de werkende werkzoekende burger.

Het CWI speelt niet alleen een rol in het zoeken van werk voor uitkeringsgerechtigden conform de WW en de ABW, maar ook voor mensen die vallen onder de WIW, Wajong, Wet Inburgering Nieuwkomers, IOAZ, IOAW, WBIA, Algemene Nabestaanden Wet, Wet Arbeidsongeschiktheid Zelfstandigen. Het CWI richt zich op iedereen die werk zoekt, dus ook op mensen die van baan willen veranderen, herintreders zonder recht op een uitkering en mensen die geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt of arbeidsgehandicapt zijn. Tevens levert het CWI diensten aan *werkgevers* ten behoeve van de personeelsvoorziening. Delen van de dienstverlening zijn voor anderen beschikbaar: zo kunnen uitzendbureaus en reïntegratiebedrijven gebruik maken van de vacature- en sollicitantenbank, maar ook van de informatie die door het CWI toegankelijk wordt gemaakt.

Diensten kunnen zowel individueel als groepsgewijs worden aangeboden.

### 5.2.2. Taken CWI

Iedere vestiging heeft (onder meer) de volgende taken:

- S registreren van werkzoekenden;
- S registreren van vacatures van werkgevers;
- S bemiddelen van werkzoekenden naar (andere) arbeid; het voordragen van geschikte vacatures aan werkzoekenden;

- S voordragen en/of selecteren van werkzoekende kandidaten voor openstaande vacatures;
- S verzamelen van de benodigde gegevens voor de aanvraag van uitkeringen en het innemen van een dergelijke aanvraag;
- S proces gericht op reïntegratie: bepalen van de afstand tot de arbeidsmarkt en wat er nodig is om die afstand te verkleinen of zelfs nihil te maken (reïntegratie-advies);
- S verzamelen, analyseren en toegankelijk maken van informatie over werk, arbeidsmarkt, opleiding en scholing, uitkeringen, subsidieregelingen verbanden houdend met werk, functies enzovoorts;
- S adviseren over solliciteren, opleiding en scholing, sectoren, functies;
- S geven van voorlichting met betrekking tot de keuze van een beroep of functie, alsmede over de daarvoor benodigde opleiding & scholing;
- S onderzoeken van de eigen mogelijkheden en beperkingen van werkzoekenden bij het vinden van een (geschikte) functie, beroepskeuze-testen, testen voor een loopbaanadvies en dergelijke;
- S adviseren over werving van kandidaten voor vacatures, het opstellen van functie- en kandidaat-profielen en andere aspecten die met personeelsvoorziening van doen hebben;
- S onderzoeken en analyseren van knelpunten op de (regionale, sectorale, landelijke) arbeidsmarkt, analyseren van kwantitatieve en kwalitatieve fricties tussen vraag en aanbod, aanreiken van oplossingen;
- S ondersteunen van de werkzaamheden van het Regionale Arbeidsmarkt Platform.

Het CWI is dus veel méér dan een plek waar vacatures en kandidaten/sollicitanten bij elkaar worden gebracht.

Er wordt binnen het CWI uitgegaan van drie *niveaus* van dienstverlening, voor zowel werkzoekenden als werkgevers:

- S aanbieden van *instrumenten*: diensten waar de verschillende klanten zelfstandig, zonder vorm van begeleiding, gebruik van kunnen maken;
- S bieden van *ondersteuning bij* het gebruik van die instrumenten;
- S *persoonlijke* dienstverlening; daar waar de klant onvoldoende of (nog) niet in staat is zelfstandig op te treden of zelf verantwoordelijkheid te nemen.

### 5.2.3. Sectorspecifieke aanpak CWI

Al in de eerste SUWI-nota van de rijksoverheid werd (summiere) aandacht geschonken aan de vraag waar en hoe het CWI in haar dienstverlening “sectorspecifiek” kon zijn:

*Activiteiten voor branches of sectoren: CWI-consulenten zullen door contacten met de Kamers van Koophandel, sectoren, werkgeversverenigingen en dergelijke een beeld hebben van de arbeidsmarkt en de bedrijvigheid in hun gebied. Het CWI kan werkzoekenden informeren over en bemiddelen naar vacatures in het kader van **sectorale projecten** of projecten van gemeenten etc. voor specifieke groepen werkzoekenden. Daartoe moeten de CWI's **samenwerken met de initiatieven die de sectoren ontwikkelen** ten behoeve van de instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers in die sectoren. **Ten behoeve van sectoren en branches** kan het CWI daarnaast een bijdrage leveren aan het transparant maken van vraag en aanbod op delen van de arbeidsmarkt.*

In ‘Een Grofontwerp voor CWI en UWV’ worden enige alinea’s gewijd aan de vraag in hoeverre CWI diensten kunnen en mogen leveren aan sectoren, zoals de zorg. Men onderscheidt voornamelijk de volgende (*sectorale*) deelaspecten:

- a. *sectorale arbeidsmarktkennis, waaronder een **sectormonitor**, en het concretiseren hiervan (beroeps- en functieprofielen, opleidingseisen, plaatsingsperspectieven) met het oog op de informatie- en adviesfunctie van het CWI en (een deel van haar) consultanten, opdat er sprake kan zijn van adequate bemiddeling;*
- b. ***sectorale bemiddeling**; daar waar er op de arbeidsmarkt een duidelijke behoefte bestaat wordt sectorale bemiddeling ontwikkeld en gestimuleerd;*
- c. ***sectorale** initiatieven rond **werving en selectie**.*

In een drietal situaties is volgens het ‘Grofontwerp’ een specifieke aanpak ten behoeve van sectorale problemen door een CWI geboden:

- a. als er een (zeer) **dominante** sector in het verzorgingsgebied van een CWI aanwezig is waarbinnen sprake is van arbeidsmarktknelpunten;
- b. als er sprake is van een (relatief) **gesloten** arbeidsmarkt, waarin vooral sprake is van interne mobiliteit van arbeidskrachten en er dus weinig uitwisseling met andere arbeidsmarkten plaatsvindt;
- c. als er sprake is van een arbeidsmarkt waarop de **reguliere** dienstverleningsproducten van het CWI **niet toepasbaar** zijn.

Dat het CWI *specifieke* aandacht kan, mag en moet schenken aan (de bijzonderheden van) afzonderlijke sectoren wordt daarmee als uitgangspunt genomen. Hoe een en ander in de praktijk vorm moe(s)t gaan krijgen bleef lange tijd onbesproken. Voornoemde passages, die tegelijkertijd beleidsuitgangspunten voor het functioneren van de CWI vormen, bieden voldoende aanleiding om te concluderen dat specifieke vormen van samenwerking tussen de sector zorg en de Centra voor Werk & Inkomen tot de mogelijkheden behoort. Twee van de drie genoemde situaties zijn in ieder geval van toepassing: ‘Zorg & Welzijn’ vormen een zeer grote branche (rond de één miljoen medewerkers, tussen de 10 en 15% van de totale arbeidsmarkt) en er is voor veel beroepsgroepen en functies in Zorg en Welzijn sprake van een gesloten arbeidsmarkt. Mobiliteit met andere sectoren is klein en zelfs tussen functies binnen de branche (met name de verzorgende, verplegende, para- en peri-medische beroepen) kan men spreken van (strak) gescheiden beroeps- en/of functiekolommen.

#### 5.2.4. Beursvloer CWI

Belangrijk in de dienstverlening van het CWI is de zogeheten *fysieke* (in het pand waar het CWI is gevestigd) en *virtuele* (computer/internet) ‘beursvloer’. Op deze beursvloer kunnen onder meer transacties plaatsvinden tussen vraag/vacatures en aanbod/kandidaten. Het is een voor iedereen vrij toegankelijk deel van het pand waarin het CWI is gevestigd; vacature-, kandidaten- en informatiebestanden zijn, zonder tussenkomst van derden, door de klant benaderbaar. Komt een klant er niet uit dan is meteen personeel beschikbaar voor ondersteuning bij het gebruik van de instrumenten die worden aangeboden. Levert de ‘zoektocht’ onvoldoende op dan kan de klant vragen om individuele dienstverlening.

Op de beursvloer (of op aanvraag) vindt de klant bijvoorbeeld de volgende (informatie-) diensten:

- S elektronische vacaturebank en sollicitantenbank/Nationale Sollicitantenbank;
- S informatie over beroepen en beroeporiëntatie;
- S informatie over opleidingen, scholing en training;
- S informatie over sociale verzekeringen en -voorzieningen en over subsidieregelingen;
- S informatie over arbeidsrechtelijke aangelegenheden;
- S zelfanalyse, -test- en oriëntatiesystemen om zicht te krijgen op eigen ambities en mogelijkheden;
- S solliciteren;
- S startend ondernemerschap;
- S informatie over de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt.

De beursvloer heeft de kenmerken van een:

- S *beurs*: de plek waar aanbod en vraag bij elkaar komen;
- S *winkel*: de klant kan ‘shoppen’, vrij in en uit lopen, keuzes maken uit de producten en diensten die worden aangeboden die hem of haar aanspreken;
- S *bibliotheek*: de klant kan zelfstandig informatie verzamelen, ter plekke inkijken en navraag doen;
- S *bank*: de klant kan in een persoonlijk gesprek op hem/haar toegesneden adviezen krijgen en inzicht verwerven in voorwaarden om een bepaalde dienst geleverd te krijgen.

De informatie (-diensten) zijn benaderbaar:

C *in het CWI:*

S door de klant zelf: per computer, via vacaturemappen/-borden, kaartenbakken et cetera;

S met ondersteuning van een CWI-consulent: hulp bij gebruik van instrumenten;

S persoonlijke dienstverlening door CWI-consulent;

C *via informatiezuilen* in openbare locaties zoals gemeentehuizen en bibliotheken;

C *vanuit huis of werkplek:* via internet en teletekst.

### 5.2.5. Bedrijfsverzamelgebouw

Het CWI wordt gehuisvest in een 'bedrijfsverzamelgebouw', waarin in ieder geval de werkzaamheden van het CWI zélf gestalte krijgen. Op deze locatie vinden echter ook klantcontacten plaats van UWV en Gemeentelijke Sociale Dienst; gesprekken over mogelijkheden voor reïntegratietrajecten, over de wenselijkheid van persoonlijke hulpverlening, het stimuleren tot activiteit. GSD en UWV kunnen het CWI verzoeken om gesprekken te houden met kandidaten uit 'oude' bestanden om opnieuw de afstand tot de arbeidsmarkt te bepalen (herfaseren).

Als een klant een reïntegratietraject heeft doorlopen en niet aan het werk komt, wordt het CWI gevraagd de kandidaat te 'herfaseren' en te bemiddelen naar werk. Gestreefd wordt om andere dienstverleners een plek te 'geven', zoals uitzendbureaus, arbo- en reïntegratiebedrijven en scholingsinstituten. Ook wordt gewag gemaakt van vestiging van 'sectorloketten': organisaties voor de personeelsvoorziening van sectoren, zoals de banenwinkel van de Landmacht of Transferpunten Zorg & Welzijn.

#### 5.2.5.1. Taken van de UWV in het Bedrijfsverzamelgebouw

De klantcontacten die door de UWV in een bedrijfsverzamelgebouw worden verricht betreffen:

S claimintake arbeidsgehandicapte/-ongeschikte;

S activering & controle Ww;

S bijzondere handhavingscontroles Ww en arbeidsgehandicapte/-ongeschikte;

S medische en arbeidskundige claim-(her-)beoordelingen;

S reïntegratie;

S specifieke informatie & advies met betrekking tot de dienstverlening van de UWV;

S hoorzittingen bezwaarzaken.

Klantcontacten van de UWV met de werkgever vinden overigens *niet* in het bedrijfsverzamelgebouw plaats.

De relaties tussen activerings- en controle-activiteiten van de UWV en de bemiddelings- en begeleidingstaken door het CWI worden nog nader uitgewerkt.

#### 5.2.5.2. Taken van de Gemeente in een Bedrijfsverzamelgebouw

Aangezien de gemeente geacht wordt de initiatiefnemer te zijn van de oprichting van een bedrijfsverzamelgebouw ligt het voor de hand dat zij zelf daarin ook prominent aanwezig zal zijn. De SUWI-operatie schrijft gemeenten echter niet voor welke taken of functies zij daarin moet onderbrengen.

Wel wordt in publicaties van het Verandermanagement SUWI een opsomming gegeven van werkzaamheden die de gemeente daarin zou kunnen onderbrengen:

C ten aanzien van *werk*:

- S werkloze werkzoekenden (Abw/Wiw): activering/monitoring, plus inkoop reïntegratietrajecten;
- S werkzoekende schoolverlaters (Abw/Wiw): activering/monitoring, plus inkoop van reïntegratietrajecten;
- S arbeidsgehandicapten (Abw/Wsw/Wiw/Rea): activering/monitoring, plus inkoop van reïntegratietrajecten en indicatiestelling Wsw/Rea;
- S nieuwkomers (Win): inkoopfunctie reïntegratietrajecten;
- S zelfstandigen (Bbz): aanvraag startkapitaal, adviesaanvragen Imk, bedrijfsplan en dergelijke;
- S nabestaanden (Wiw): activering/monitoring, plus inkoop reïntegratietrajecten;
- S niet-uitkeringsgerechtigden: activering/monitoring, inkoop reïntegratietrajecten;

C ten aanzien van *inkomen*:

- S verificatie van gegevens;
- S claimbeoordeling uitkering;
- S doelmatigheids- en rechtmatigheidscontrole;

C *overig*:

- S schuldhulpverlening;
- S bijzondere bijstand;
- S huursubsidie;
- S kinderopvang;
- S Wet Voorzieningen Gehandicapten.

### 5.3. Verbindende schakels

Om te komen tot een oordeel over de vraag wáárin transferpunten en TSO/RAPV het een en ander aan het CWI (en andersom) kunnen hebben kijken we naar functies en activiteiten.

Laten we allereerst eens de drie hoofdfuncties van transferpunten, die eerder in ander onderzoek werden omschreven, in ogenschouw nemen:

1. het bevorderen van *instroom* naar de zorg;
2. het tegengaan van *uitstroom* uit de sector zorg;
3. bevorderen van *doorstroming* binnen de instelling en tussen zorginstellingen.

De functie *het bevorderen van instroom* kan worden onderverdeeld in:

- a. het bevorderen van *nieuwe* instroom en
- b. het bevorderen van *terugstroom*.
  - a. bevorderen van *nieuwe* instroom:
    - S schoolverlaters;
    - S medewerkers vanuit andere sectoren, die de overstap naar de zorgsector maken;
    - S bijzondere doelgroepen;
  - b. stimuleren van '*terugstroom*' (dat wil zeggen reïntegratie):
    - S oorspronkelijk uit de 'eigen' sector:
      - herintreders;
      - arbeidsgehandicapten;
      - korter dan 6 jaar in de WAO;
      - langer dan 6 jaar in de WAO;
    - S oorspronkelijk uit andere sectoren:
      - korter dan 6 jaar in de WAO;
      - langer dan 6 jaar in de WAO;
      - arbeidsgehandicapten;
      - omscholers;
    - S werkzoekenden zonder relevante betaalde werkervaring.

Ook het *tegengaan van uitstroom* kent vele gedaanten, al naar gelang de oorzaken van en aanleiding tot uitstroom. Uitstroom kan verschillend worden gedefinieerd: uitstroom uit de instelling, maar wel naar een andere zorginstelling (is: behoud voor de zorg) en uitstroom uit de zorg, permanent of tijdelijk. Deze functie kan dus worden vormgegeven in nogal uiteenlopende activiteiten van het transferpunt en TSO/RAPV, zoals:

- S terugdringen van verzuimcijfers;
- S aanpassing functies aan een arbeidshandicap;
- S leeftijdsgericht personeelsbeleid;
- S uitbreiding kinderopvang;
- S flexibeler werktijden;
- S loopbaanontwikkeling;
- S bevorderen van mobiliteit tussen instellingen, zodat personeel wel behouden blijft voor de sector;
- S overleg met collega-instellingen over overname van personeel.

De derde hoofdfunctie *bevordering van doorstroming* kan worden omschreven met het *bevorderen van mobiliteit*. Soms is dit instrumenteel om uitstroom tegen te gaan, in andere gevallen is doorstroming een middel om boventaligheid voor alle betrokkenen tot een goed einde te brengen. Het behoeft nauwelijks betoog dat een en ander aanleiding geeft tot activiteiten van verschillend karakter.

In de publicaties over de activiteiten van het CWI komen werk- en dienstverleningsprocessen, dienstverleningsconcepten, middelen, activiteiten, taken, functies en methodieken voor.

Brengen we deze terug tot enkele kernbegrippen, dan zijn voor het CWI een viertal *clusters van activiteiten* te onderscheiden:

1. bemiddeling
2. bevordering reïntegratie
3. uitkeringsintake en
4. advies, informatie en ondersteuning.

1. *bemiddeling*:

daaronder vallen activiteiten zoals:

- S registeren van werkzoekenden;
- S registreren van vacatures;
- S selectie en voordracht van kandidaten voor vacatures;
- S aanleveren van geschikte vacatures aan werkzoekenden;

2. *bevordering reïntegratie*: voorbeelden van taken zijn:

- S bepalen van de afstand tot de arbeidsmarkt;
- S opstellen van een reïntegratie-advies waarmee die afstand kan worden overbrugd;

3. *uitkeringsintake*, in hoofdzaak:

- S verzamelen van gegevens voor de aanvraag van uitkeringen en het innemen van die aanvraag;

4. *advies, informatie en ondersteuning*: uiteenlopende activiteiten zoals:

- S adviseren over werving van kandidaten voor vacatures;
- S opstellen van functie- en kandidaatprofielen;
- S adviseren over andere aspecten van de personeelsvoorziening;
- S onderzoeken eigen mogelijkheden en beperkingen van werkzoekenden voor vinden van een baan;
- S beroepskeuzetesten en testen voor loopbaanadviezen;
- S geven van voorlichting over beroepen en opleidingen;
- S verzamelen, analyseren en toegankelijk maken van informatie over werk, arbeidsmarkt, opleiding en scholing, subsidieregelingen verband houdend met werk enzovoorts;
- S onderzoeken van knelpunten op de arbeidsmarkt, analyseren van de fricties tussen vraag en aanbod en aanreiken van mogelijke oplossingen.

Waar zitten nu de *verbindende schakels* tussen transferpunt en TSO/RAPV aan de ene kant en het CWI aan de andere kant ?

Vanuit het blikveld van de regionale organisaties van de zorgsector lijken vooral de volgende twee aspecten mogelijkheden tot samenwerking te bieden:

**S** bevordering van *nieuwe* instroom;

**S** bevorderen van *terugstroom* casu quo reïntegratie, voorzover deze kandidaten betreft die buiten de verantwoordelijkheid van werkgevers vallen (zoals mensen in de WAO na het zesde jaar, kandidaten in de ABW en niet-uitkeringsgerechtigden waaronder herintreders)

Het tegengaan van *uitstroom* en de bevordering van *doorstroming* (mobiliteit) binnen en tussen instellingen lijken veel minder mogelijkheden voor gezamenlijke inspanningen te bieden.

Vanuit het perspectief van het CWI zal samenwerking en op de klant afgestemde dienstverlening (hier de zorgsector) zich voornamelijk bewegen op de terreinen:

**S** bemiddeling;

**S** bevordering reïntegratie;

**S** advies, informatie en ondersteuning.

#### **5.4. Voortschrijdend inzicht, toenemend uitzicht**

Zowel binnen de pilotregio's als elders is duidelijk geworden hoeveel onbekendheid, onzekerheid en verwarring er de voorbije jaren heeft geheerst (en nog heerst) over de vormgeving van de Structuur voor Werk & Inkomen, de invulling van het Centrum voor Werk & Inkomen en daarmee ook de samenwerking tussen de laatste en transferpunten.

Dat valt overigens niemand te verwijten, behalve wellicht 'de politiek' die zo lang onduidelijk is gebleven en als er al een beslissing genomen leek, enige tijd later fundamenteel andere keuzes maakte. De onzekerheden bleven langer bestaan dan wenselijk was, enerzijds omdat men, zoals eerder gememoreerd, dacht een dergelijk ingrijpend veranderingstraject 'van onderaf' te kunnen laten 'groeien en bloeien' (zie 5.4.1), te lang onduidelijk bleef welke diensten het CWI aan welke klantgroepen zou gaan leveren (zie 5.4.2) en de invulling van het begrip 'sectorspecifieke dienstverlening' mogelijk aanleiding geeft tot misverstanden (5.4.3).

##### **5.4.1. Organisatorische omgeving**

Het CWI was in de ontwikkelingsfase een 'vrijblijvend' samenwerkingsverband, waar partners naar believen in- en uit konden stappen, waaraan zij soms verbale, maar geen materiële steun beleden en waarbinnen zij in een aantal gevallen zelfs 'op de rem' gingen staan.

Personeel actief in de zich ontwikkelende CWI was nog in dienst van één van de partners in het CWI-samenwerkingsverband; zij worden echter werknemers van de landelijke CWI-organisatie. Een belangrijk deel van het management en het personeel van de CWI in oprichting stond op de loonlijst van Arbeidsvoorziening. De doelen van deze organisatie (betrokken in een ingrijpende herstructureringsoperatie) en die van de CWI in ontwikkeling liepen 'soms' door elkaar. Voor relatieve buitenstaanders was niet altijd duidelijk wie namens wie het woord voerde, met welke bedoeling en of er sprake was van een verborgen agenda.

In het recente verleden bestond de mogelijkheid dat de partners in het CWI meer of minder intensieve vormen van samenwerking aangingen. Iedere locatie bepaalde bijna geheel zelfstandig hoe ver de samenwerking in het CWI zou reiken en welke activiteiten van welke participant op welke wijze werden ingebracht. De huidige situatie is minder vrijblijvend.

Volgens de meerderheid van de respondenten in het onderzoek 'Transferpunten in de zorg' (Research voor Beleid, juli 1999) behoefde

*'.. er weinig te veranderen aan de wijze waarop en de context waarbinnen transferpunten momenteel opereren. Zeker niet als transferpunten op dit moment al heel goede samenwerkingsrelaties onderhouden met Arbeidsvoorziening, Cadans en/of uitzendbureaus die mogelijkwijs in het CWI gaan participeren'.*

Arbeidsvoorziening en Cadans bestaan over enige tijd niet meer; zij kunnen dus ook geen samenwerkingspartners zijn en geen middelen en menskracht inbrengen in het transferpunt. Arbeidsvoorziening wordt deels 'in de markt gezet', en deels overgeheveld naar de CWI-organisatie. Cadans is onderworpen aan de nationalisatie van de vijf uitkeringsinstanties (Uvi's) tot één uitkeringsorgaan voor de werknemersverzekeringen (UWV). Uitzendbureaus zullen niet in het CWI als zodanig participeren; hooguit zullen zij zich tegen betaling een plek verwerven in het bedrijfsverzamelgebouw waarin ook het CWI is gevestigd. De organisatorische, materiële en inhoudelijke context is sinds die tijd al met al ingrijpend gewijzigd: voor alle transferpunten en TSO/RAPV.

In de nabije toekomst is ieder CWI onderdeel van een zelfstandige, landelijke, organisatie met een uitgewerkt strategisch, organisatorisch en operationeel beleid. Er is één manier omschreven waarop het CWI wordt vormgegeven: een soort basis-CWI waarnaar delen van de vroegere taken van Arbeidsvoorziening, onderdelen van werkzaamheden van Gemeentelijk Sociale Diensten en bepaalde werkprocessen van uitkeringsinstanties werknemersverzekeringen (nu nog UVI's genoemd) worden overgeheveld. Het CWI krijgt daarenboven nieuwe taken. Bovendien is de gehele operatie er op gericht de dienstverlening aan de verschillende klantgroepen (werkgevers, werkzoekenden, uitkeringsgerechtigden) sterk te verbeteren. Er zal anders gewerkt (moeten) gaan worden dan voorheen. Een stelling dat het CWI 'oude wijn in nieuwe zakken' (Arbeidsvoorziening in een nieuw jasje) is, snijdt geen hout.

#### **5.4.2. Klantgroepen**

Wil het CWI werkzoekenden naar werk geleiden dan zal zij zicht moeten hebben op de (actuele en toekomstige) vacatures en bekend willen zijn met de eisen die worden gesteld aan potentieel geschikte kandidaten. Daartoe zijn goede relaties met werkgevers (afzonderlijk en gezamenlijk) noodzakelijk. Dit vergt onder meer kennis van en inzicht in de omvang en de structuur van de sector, de verschillende functies, de opleidings- en scholingseisen en dergelijke. Tot de klantgroepen worden nadrukkelijk de werkgevers gerekend; één van de diensten is zorgdragen voor selectie van kandidaten, op grond van door de werkgever aangedragen criteria en functiebeschrijvingen. Men kan werkgevers alleen bedienen als de vragen van die werkgevers tot uitgangspunt worden genomen.

Dat de werkgevers, en daarmee de vraagzijde op de arbeidsmarkt, tot de belangrijke klanten worden gerekend moge ook blijken uit de invulling van de advies- en informatiefunctie van het CWI: advisering en informatieverschaffing van werkgevers (individueel en in groepsverband) op terreinen als 'werk en inkomen', werving en selectie, personeelsvoorziening, opleiding en scholing. Zij verzamelt en analyseert (regionale en sectorale) gegevens over vraag en aanbod op arbeidsmarkt waarmee werkgevers hun voordeel kunnen doen (toekomstig arbeidsmarkt- en personeelsbeleid).

De advies- en informatiefunctie maakt het noodzakelijk dat het CWI kennis en kunde in huis heeft over de verschillende sectoren en branches. Wil zij goed kunnen bemiddelen tussen vraag en aanbod dan moeten CWI-consulenten kennis hebben van en op zijn minst toegang moeten hebben tot sectorspecifieke informatie. De dienstverlening staat of valt uiteindelijk met de vraag of de organisatie er in slaagt een op de markt afgestemd aanbod te realiseren; die markt is 'gediversifieerd' (bestaat uit vele deelmarkten). Het CWI zal uiteindelijke enige productdiversificatie toe moeten passen naar afzonderlijke sectoren, branches en zelfs afzonderlijke instellingen, organisaties en bedrijven. Die mogelijkheid is er ook; het CWI kan in het kader van het deelproductieproces 'klantondersteuning' (zie verderop) *individuele en specifieke* diensten leveren aan individuele en groepen werkgevers (en overigens ook aan werkzoekenden).

Gegeven de publieke dienstverlening kan zij dit echter *niet* doen *met uitsluiting* van andere klanten. In principe komt iedereen er voor in aanmerking, als daar (manifeste) behoefte aan blijkt te bestaan.

Veel vertegenwoordigers van transferpunten waren -volgens eerder genoemd onderzoek- de mening toegedaan dat het CWI *'een loket (is) voor werkzoekenden die vacatures willen shoppen of aanbodversterking behoeven'*. Het activiteitenpakket van het CWI is echter meer dan het zoeken van banen bij het aanbod aan werkzoekenden (de aanbodzijde centraal). Wie de actuele omschrijving van de werkprocessen en klantgroepen beziet (zie hoofdstuk 6) komt tot de conclusie dat het CWI alleen succesrijk kan zijn, indien zij nadrukkelijk de vraagkant van de arbeidsmarkt in haar dienstverlening betreft.

De sector zorg en welzijn maakt de vraag naar arbeidskrachten zichtbaar en toegankelijk: direct via de beschikbare en toekomstige vacatures en indirect via actuele informatie over de zorg, deelsectoren, opleidingen, beroepen en functies. Het CWI maakt het aanbod aan arbeidskrachten zichtbaar en toegankelijk: direct bijvoorbeeld door het aanleveren van sollicitanten en indirect via analyses van discrepanties tussen vraag en aanbod, reïntegratieadviezen of wervingscampagnes onder doelgroepen of het benaderen van de latente arbeidsmarktreserve. Laat men het tussen CWI en transferpunt bij 'uitvoeren, aanleveren, beschikbaar stellen, mogelijk maken' zonder dat er actief wordt gekeken wat ieder afzonderlijk en in gezamenlijkheid kan worden gedaan om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, dan komt afstemming 'passief' tot stand, min of meer 'toevallig'. Effectieve samenwerking staat of valt met het daadwerkelijk afstemmen van vraag en aanbod op elkaar; dit overstijgt relaties van een leverancier met een afnemer. Door samenwerking komt afstemming actief tot stand; na overleg kan worden ingegrepen, zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde en in onderlinge samenhang.

In het onderzoek van Research voor Beleid werd de opvatting geventileerd: *'De inspanningen die .. het CWI (verricht) om mensen voor de zorgsectoren te behouden zullen .. niet maximaal zijn.'* Dit zou een gevolg zijn van het feit dat 'schadelastbeperking' (de aanspraak op een uitkering op een uitkering zo kort mogelijk houden of zelfs voorkomen) een hoofddoel van de gehele SUWI-operatie is. Dit is -zeker achteraf bezien- een te algemene stellingname. De uitstroom uit de zorgsector kan bestaan uit het boventallig worden van personeelsleden. Waar dit zich voordoet zal het CWI in een vroeg stadium op zoek gaan naar vervangend werk. Er zal eerst gezocht worden naar werk dat het dichtst aanligt tegen de oude functie van de betrokkene; zo immers is de overgang naar ander werk het kortst.

Daar waar het gaat om maatregelen die moeten leiden tot terugdringing van ziekteverzuim, het voorkomen van arbeidsongeschiktheid, en -daar waar dit zich toch voordoet- het reïntegreren van arbeidsongeschikten speelt het CWI een minder directe rol. Wel kan zij bijvoorbeeld via de advies- en informatiefunctie de werkgever behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van gepaste maatregelen of bij het vinden van externe, publieke, middelen. De betekenis van het reïntegratie-advies dat het CWI afgeeft kwam al eerder ter sprake.

Een ander, soms nogal hardnekkig, misverstand is dat het CWI er alleen is voor de werkzoekende en de uitkeringsgerechtigde conform de Werkloosheids Wet en de Algemene Bijstands Wet.

Niets is minder waar: een citaat uit de Managementsamenvatting in het 'Referentiewerkproces vs. 3.2' :

*'De dienstverlening van het CWI richt zich enerzijds op werkzoekenden, waarbij in de vervolgfase met name een nadere uitwerking wordt gegeven aan de dienstverlening aan (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en andere bijzondere doelgroepen. Anderzijds richt het CWI zich nadrukkelijk op het bieden van doeltreffende dienstverlening aan werkgevers. De verdere uitwerking van de **werkgeversdiensten** krijgen **prioritaire** aandacht in het vervolgtraject.*

Ook de bewering in voornoemd onderzoek dat *'het CWI niet de aangewezen instantie is voor werkzoekenden die al goed zijn opgeleid en werkervaring hebben'* is niet (meer) in overeenstemming met de realiteit. Het CWI richt zich in haar dienstverlening óók op iedereen die ánder werk zoekt, alsmede op werkzoekenden zonder recht op uitkering; niet uitsluitend op mensen die een uitkering (nodig) hebben. Bij de omschrijving van de klantgroepen in een eerdere paragraaf kwam al de werkende werkzoekende en de niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende ter sprake, alsmede klanten die onder uiteenlopende wetten en regels vallen.

De werkgever speelt in het nieuwe stelsel een hoofdrol waar het gaat om reïntegratie. Daar waar echter geen directe relatie (meer) is tussen een werkgever en de te reïntegreren persoon neemt de UWV of GSD het opdrachtgeverschap tot en de financiering van reïntegratie op zich. Goede reïntegratietrajecten zijn afgestemd op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Het CWI is daarbij een belangrijke informatiebron. Zij beschikt namelijk -zo is het streven- over toegang tot de meerderheid van de huidige en toekomstige vacatures en heeft zicht op de ontwikkelingen binnen de regionale en sectorale arbeidsmarkt, de (mogelijke) verschuivingen in functies daarbinnen en dergelijke.

Het CWI speelt een belangrijke rol in de route die leidt van het niet kunnen vinden van geschikt werk voor de laatste groepen, via een reïntegratietraject, naar het terug- of instromen in het arbeidsproces: reïntegratie-adviezen, het herfaseren van kandidaten die een reïntegratietraject hebben doorlopen en het vinden van geschikte vacatures waar trajecten naar toe geleiden (op basis van de vacaturebank en onderzoek en analyse van de arbeidsmarkt). Dit laatste zou zelfs kunnen gelden voor reïntegratie van arbeidsongeschikten die nog in dienst zijn van de werkgever. Het CWI kan een rol spelen in het terugdringen van (de lengte van de periodes van) ziekteverzuim. Een voorbeeld: voor een deel van de zieke en/of arbeidsongeschikte werknemers geldt dat zij ziek of arbeidsongeschikt zijn geraakt door factoren die niet direct verband houden met de functie als zodanig of de fysieke werkomstandigheden. Een deel van de werknemers valt uit vanwege organisatorische, leidinggevende of collegiale verhoudingen, soms eufemistisch aangeduid met 'situationeel arbeidsongeschikt'. De reïntegratie van dergelijke kandidaten zou kunnen bestaan uit het zoeken (via of door het CWI) van eenzelfde functie of beroep bij een andere werkgever; 'verkassen' lost soms een probleem op. Voor specifieke begeleiding van individuele kandidaten kan de zorgsector een intermediair inschakelen, zoals het transferpunt.

De samenwerking tussen CWI en transferpunt zal zich onder de huidige arbeidsmarktomstandigheden met name richten op het bevorderen van *instroom* van uiteenlopende aard en een deel van 'het bevorderen van *terugstroom*'. Dienstverlening, samenwerking en afstemming tussen CWI en sector zorg heeft op verschillende operationele niveaus plaats:

- S** één-op-één niveau: directe bemiddeling voor een openstaande vacature, een reïntegratieadvies voor een bepaalde kandidaat, ondersteuning of advies voor een individuele werkgever.
- S** het groepsniveau: het zoeken van groepen kandidaten voor vergelijkbare functies die bij meer werkgevers beschikbaar zijn of komen; het benaderen van specifieke doelgroepen zoals herintreders of nieuwkomers; het maken van afspraken met groepen werkgevers over het aanmelden van vacatures, het organiseren van workshops voor groepen werkgevers of beleidsmakers.

Van de primaire werkprocessen binnen het CWI zijn uit dien hoofde zéker relevant:

- S** de 'beursvloer' waarop de klant zich in eerste instantie zelf kan helpen;
- S** de vacaturebank;
- S** de sollicitantenbank;
- S** bemiddeling en matching tussen vacature en sollicitant;
- S** informatieverschaffing aan de werkgever;
- S** informatie aan de werkzoekende;
- S** ondersteuning en advisering van de werkgever(s);
- S** ondersteuning en advisering van de werkzoekende(n);
- S** reïntegratie-adviezen van het CWI aan GSD en UWV;
- S** activerings- en controle-activiteiten van GSD en UWV in relatie tot bemiddeling en reïntegratie-advies;
- S** herfasering van kandidaten uit 'oude' bestanden en van reeds eerder gefaseerden na enige tijd.

Bezien we nogmaals de doelstellingen van een transferpunt, samengevat in het drieluik:

1. het bevorderen van instroom in de zorg;
2. het tegengaan van uitstroom uit de sector zorg;
3. bevorderen van doorstroming binnen de instelling en tussen zorginstellingen.

De eerste groep van doelstellingen bestaat bijvoorbeeld uit het bevorderen van *nieuwe* instroom in de zorg (schoolverlaters, kandidaten uit andere sectoren), maar ook uit een bepaald deel van de reïntegratie-activiteiten (herintreders, arbeidsgehandicapten uit overige sectoren, arbeidsongeschikten wiens reïntegratie niet meer tot de verantwoordelijkheid van de werkgever behoort).

Het tegengaan van uitstroom varieert onder meer van het in een vroeg stadium beperken van (de periode van) ziekteverzuim tot het reïntegreren van arbeidsgehandicapte werknemers of geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers. Voorzover het (voormalige of huidige) werknemers uit de zorgsector betreft kan men het reïntegreren van individuen het *bevorderen van terugstroom* noemen.

Richt een transferpunt zich uitsluitend op het begeleiden van de uitstroom van boventalligen en/of op het bevorderen van interne doorstroming binnen of tussen instellingen, dan is er ogenschijnlijk weinig aanleiding tot het aangaan van samenwerkingsverbanden met het CWI. Toch zou zelfs hier sprake kunnen zijn van onderlinge relaties. Wanneer een instelling te maken krijgt met boventaligheid is vooroverleg met het CWI mogelijk over de wet- en regelgeving die daarbij van toepassing is. Men kan adviezen en ondersteuning krijgen bij het ontwikkelen van een werkwijze om het probleem te 'tackelen' en men kan gebruik maken van de inzichten van het CWI en haar ingangen naar functies binnen en buiten de zorg. Afzonderlijke instellingen kunnen van de dienstverlening gebruikmaken, maar -indien het meer organisaties betreft- zou een transferpunt als intermediair tussen zorg en CWI kunnen optreden.

Bij het vraagstuk van mobiliteit kan men het 'handwerk' van het registreren van kandidaten en functies via de CWI-beursvloer laten lopen, en meer in het bijzonder via de vacature- en sollicitantenbank, waarbinnen gedetailleerde gegevens over instelling en kandidaat kunnen worden geanonimiseerd. De resultaten van een eerste match kunnen naar de betreffende kandidaten gaan en naar het transferpunt, die de verdere selectie voor zijn rekening neemt.

### 5.4.3. Klantgericht is óók sectorspecifiek

Het CWI kan een rol spelen in het op een sector gericht beleid, daar waar zich specifieke personele problemen voordoen of waar een sector een dominante positie inneemt. De stellingname uit het onderzoek van Research voor Beleid,

*'In tegenstelling tot CWI die basisdienstverlening aanbieden zijn transferpunten gespecialiseerd. Ze opereren sectorgericht en hebben specifieke kennis in huis over taakvelden, beroepen, opleidingen en arbeidsmarkt van de zorgsectoren. Hierdoor zijn ze in staat de vragen van werkgevers en anderen uit de zorgsectoren adequaat te beantwoorden en de wensen van de werkgevers .. direct te vertalen naar passende dienstverlening'*

kan als algemeen standpunt over de gehele dienstverlening door het CWI niet (meer) worden gehandhaafd (zie ook paragraaf 5.2.3).

Zij die bij dienstverlening van het CWI aan de zorgsector op regionaal niveau echter denken aan een *voorrangs- of zelfs voorkeursbehandeling* van de zorgsector, bóven of met uitsluiting van andere sectoren of branches, kunnen samenwerking bij voorbaat uit hun hoofd zetten. Een dergelijke insteek is namelijk per definitie strijdig met publieke dienstverlening. Ten principale is alle dienstverlening beschikbaar voor alle sectoren.

Kenmerkend voor de dienstverlening van het CWI is dat het 'klantgericht' moet zijn. Dat betekent dat het probleem, de wens of de behoefte van de klant centraal staat; tenminste voorzover deze niet in conflict komen met politiek vastgestelde uitgangspunten, zoals bijvoorbeeld het principe 'werk boven inkomen' dat aan alle activiteit van het CWI ten grondslag ligt. Dat men de klant centraal stelt betekent voor de gerichte dienstverlening aan werkgevers ook dat deze 'sectorspecifiek' moet zijn.

Voor gerichte ondersteuning, informatie en advies aan één of meer werkgevers is inzicht in de sector noodzakelijk; anders kan men immers geen op die werkgever toegesneden diensten leveren. Ook voor specifieke diensten aan werkzoekenden is kennis van branches relevant, al was het alleen om te kunnen herkennen of een werkzoekende geschikt (te maken) is voor een bepaalde functie in een sector.

Vooraf sectoren die zélf investeren in samenwerkingsverbanden en pogingen problemen op de arbeidsmarkt en de personeelsvoorziening op te lossen zullen vanwege hun actieve opstelling meer gebruik maken van de geboden mogelijkheden dan sectoren die een afwachtender houding tonen.

## 5.5. Perspectief op samenwerking

De voorbije maanden is gebleken dat er, vooral buiten de pilotregio's, de nodige scepsis is over de mogelijke relevantie van CWI voor de personeelsvoorziening van de zorgsector. Die scepsis vloeide onder meer voort uit eerdere ervaringen met de publieke dienstverlening aan de branche: het CWI wordt dan gezien als de voortzetting van (een deel van) Arbeidsvoorziening onder een ander label. Dat stemt echter niet overeen met de 'realiteit'. Het CWI is meer dan wat met 'basisdienstverlening' werd aangeduid, of preciezer geformuleerd: de inzet is nadrukkelijk dat de dienstverlening meer moet worden. In de operationele CWI, waaronder die in de pilotregio's, is dit zichtbaar geworden.

Wie kijkt naar de toekomst moet weliswaar rekening houden met het verleden, maar omschrijft vooral beleid dat voorbij de horizon strekt. Met beleid geeft men zichzelf en anderen de mogelijkheid het geschetste perspectief te realiseren; wie alleen maar terugblijkt en daarop zijn beslissingen baseert, komt geen steek verder.

Uit het voorgaande moge blijken dat het CWI en het TSO/RAPV c.q. het transferpunt 'het een en ander aan elkaar kunnen hebben'. Voor het antwoord op de vraag "En wat mag dat dan wel zijn" wordt gezocht naar de bruikbaarheid van de dienstverlening die het CWI zo wie zo aanbiedt en worden de mogelijkheden voor gerichte afstemming van het aanbod van het CWI op de vragen van de zorgsector bezien.

Er blijken zowel via de lokale route (het CWI en TSO/RAPV plus het transferpunt), de regionale (via het Regionale Arbeidsmarkt Platform) als de landelijke (bijvoorbeeld via de Raad voor Werk & Inkomen) mogelijkheden om sectorale aandacht te verkrijgen binnen de activiteiten die door het CWI worden uitgevoerd. Dat vergt echter wel de nodige initiatieven en inspanningen van de sector; 'uit zichzelf' komt niets tot stand.

Laten we eerst gedetailleerder kijken wat zich op operationeel niveau in het CWI afspeelt, ten behoeve van wie, wat daarvan relevant is voor de zorgsector en wat zich leent voor nauwere samenwerkingsverbanden tussen CWI en de zorgsector. In hoofdstuk 6 gaan we daartoe dieper in op de primaire werkprocessen van het CWI. Het maakt inzichtelijk op welke terreinen samenwerking tussen transferpunt en CWI mogelijk is, ingebed in beleid van het TSO/RAPV. Het hoofdstuk daarna stijgt uit boven het niveau van deze primaire werkprocessen en strekt zich uit over de samenwerking tussen het TSO/RAPV en de CWI in haar werkgebied en bovenregionale vormen van coöperatie.



## 6. Perspectief aan de horizon

In het totaal der activiteiten van het CWI worden een *tiental primaire* werkprocessen onderscheiden; men zou dit ook productie(-deel)processen kunnen noemen. Binnen enkele daarvan zijn verdere onderverdelingen zichtbaar.

Terminologie, formuleringen en volgorde komen in hoge mate uit het 'Referentiewerkproces 3.2.' van het Verandermanagement SUWI.

1. Klantenservice werkgever:
  1. klantherkenning en uitvraag;
  2. vacaturemelding;
  3. vergunningen en verklaringen;
2. Vacature intake;
3. Marktbewerking en acquisitie;
4. Klantenservice werkzoekenden:
  1. klantherkenning en uitvraag;
5. Werkintake:
  1. globale fasering/kansmeter;
  2. uitvraag voor uitkering;
6. Kwalificerende intake:
  1. Wet Inschakeling Werkzoekenden;
  2. adviesgesprek Nieuwkomers;
  3. kwalificerende intake fase 2-3;
  4. vervolgggesprek fase 4;
7. Uitkeringsintake:
  1. gegevensverzameling WW aanvraag;
  2. gegevensverzameling ABW aanvraag;
8. Bemiddelingsgesprekken fase 1;
9. Klantondersteuning:
  1. groepsgewijze dienstverlening;
  2. individuele dienstverlening en ondersteuning;
  3. specifieke dienstverlening en advisering;
10. Bemiddeling:
  1. registreren vacature;
  2. registreren sollicitanten;
  3. selecteren sollicitanten;
  4. selecteren vacatures.

Deze werkprocessen worden kort beschreven, enerzijds om inzichtelijk te maken wat zich eigenlijk in een CWI afspeelt en anderzijds om aan te geven wat de eventuele relevantie ervan voor de zorgsector is, op welke wijze deze gebruik kan maken van de geboden dienstverlening en op welke terreinen zij kan samenwerken met het CWI; via het TSO/RAPV, een transferpunt of langs andere wegen.

### 6.1. Klantenservice werkgever

Een klant-werkgever die diensten van het CWI wil afnemen kan in veel gevallen zelfstandig, zonder directe tussenkomst van medewerkers van het CWI, gebruik maken van de faciliteiten op de (fysieke en virtuele) beursvloer: informatiemateriaal en -bestanden, vacature- en sollicitantenbanken en dergelijke. Indien hij of zij de weg (nog) niet weet of speciale vragen heeft kan de klant persoonlijk terecht bij een informatiebalie, die ook telefonisch, per brief, fax of e-mail bereikbaar is.

### 6.1.1. Klantherkenning en uitvraag werkgever

Desgewenst verschaft de baliemedewerker van 'klantenservice' informatie over de diensten die het CWI levert. Tevens kan worden vastgesteld welke vragen of wensen ten aanzien van de dienstverlening de klant heeft, alsmede waar, bij wie en wanneer deze daarvoor terecht kan, binnen of buiten het CWI.

### 6.1.2. Vacaturemelding

Uitkomst van de vorige fase kan zijn dat de werkgever een vacature wil melden. Allereerst wordt dan geïnventariseerd welke wensen de betreffende klant daarbij heeft: kan deze de vacature zelfstandig op het internet plaatsen, is daarbij ondersteuning nodig of is verdergaande dienstverlening gewenst zoals het opstellen van een functieprofiel, het formuleren van criteria waaraan selectie van kandidaten door het CWI moet voldoen en dergelijke.

### 6.1.3. Vergunningen en verklaringen

Resultaat van de fase 'klantherkenning en uitvraag' kan zijn dat de werkgever een vergunning of verklaring nodig heeft:

1. een verklaring in het kader van de Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premies volksverzekeringen (WVA) voor een werknemer die minstens een jaar bij het CWI als werkloos werkzoekende ingeschreven stond, voordat hij in dienst kwam van de betreffende werkgever;
2. een ontslagvergunning: de bevoegdheid van de Regionaal Directeur Arbeidsvoorziening gaat over naar de CWI-organisatie;
3. een tewerkstellingsvergunning voor arbeidskrachten van buiten de Europese Economische Ruimte; het verlenen daarvan is nu nog een bevoegdheid van Arbeidsvoorziening Nederland, maar gaat over naar de CWI-organisatie.

Een werkgever die belangstelling heeft voor werknemers wiens loon deels, gedurende een beperkte tijd, wordt gesubsidieerd in het kader van de WVA kan het CWI de vraag stellen of dergelijke kandidaten voorhanden zijn, welke kwalificaties zij hebben, hij kan een functie openstellen of ontwikkelen die past bij deze kwalificaties en daar waar een reïntegratietraject nodig is, deze mede ontwikkelen en medefinancieren. Het omgekeerde is ook mogelijk: het CWI analyseert de arbeidsmarkt en de diverse bestanden met werkzoekenden, komt tot de conclusie dat een deel hiervan niet 'zomaar' aan het werk komt, gaat op zoek naar mogelijkheden voor functies die bij de kwalificaties van betrokkenen passen en/of stimuleert andere SUWI-betrokkenen om reïntegratietrajecten voor deze kandidaten te starten. Het CWI vertrekt in haar activiteiten dus niet uitsluitende vanuit de vraag naar arbeidskrachten, maar beziet op basis van onderzoek en analyse van de regionale en sectorale arbeidsmarkt, waaronder de bestanden van werkzoekenden en de diverse uitkeringsgerechtigden ook of er initiatieven moeten worden genomen vanuit het aanbod. Knelpunten op de arbeidsmarkt kunnen immers zowel kwantitatief als kwalitatief zijn.

Willen één of meer zorginstellingen in een regio medewerkers in het buitenland werven dan is overleg met het CWI vooraf gewenst. Deze zal zich bij een besluit over eventuele toestemming onder meer laten leiden door de situatie op de sectorale en regionale arbeidsmarkt. Het CWI verzamelt gegevens en analyseert deze arbeidsmarkt en kan tot de conclusie komen dat het personeelsprobleem langs andere wegen is op te lossen. Voorbeelden daarvan:

- S het aanbrengen van wijzigingen in het functiegebouw van de zorgsector, zodat *beschikbare* werkzoekenden kunnen instromen
- S reïntegratietrajecten gefinancierd door GSD, UWV en/of de sector zelf op grond van kennis van de klant-werkzoekenden die in respectievelijke fasen werden ingedeeld ('nieuwe' bestanden) of zouden kunnen worden geherfaseerd ('oude bestanden').

Het overleg kan per afzonderlijke instelling plaatsvinden, maar voorstelbaar is dat het TSO/RAPV namens de instellingen optreedt en bij de operationele vormgeving van het wervingstraject gebruik maakt van de infrastructuur van het transferpunt.

Ontslagvergunningen worden verleend indien daarvoor gegronde redenen zijn. De beslisser zal een oordeel vellen over de motivering voor het ontslag. Als deze van mening is dat de werkgever zich niet of onvoldoende heeft ingespannen om het arbeidscontract voort te zetten, al dan niet met een eventueel aangepaste, maar passende, functie binnen het bedrijf, zal de vergunning niet worden verleend. Bij het besluit spelen inzicht in de sectorale en regionale arbeidsmarkt en de personeelsvoorziening een rol. Indien het ontslag wordt verleend zal het CWI in een vroeg stadium worden ingeschakeld om de periode van werkloosheid zo kort mogelijk te houden. Zij kan daarbij gebruik maken van haar eigen (en andermans) vacaturebanken en van de directe contacten met andere werkgevers, bijvoorbeeld in dezelfde branche.

Daar waar sprake is van boventaligheid van dezelfde categorieën medewerkers en/of van deelsectorbrede bezuinigingen kunnen werkgevers en werknemersorganisaties in dezen samen op trekken door gebruik te maken van de TSO/RAPV-structuur en het transferpunt.

## 6.2. Vacature-intake

Werkgevers die een openstaande arbeidsplaats hebben kunnen gebruik maken van de diensten van het CWI. Men kan de vacature zelf in de Nationale Vacaturebank plaatsen, bijvoorbeeld via internet vanaf de werkplek van een personeelsfunctionaris. De vacature kan ook (telefonisch, schriftelijk of persoonlijk) gemeld worden bij een consultant van het CWI. De gegevens van de werkgever en van de betreffende functie worden geregistreerd en er volgt -indien nodig- een bedrijfsbezoek. Objectieve en subjectieve criteria waaraan een kandidaat moet voldoen worden vastgelegd en er worden afspraken gemaakt hoeveel kandidaten de werkgever maximaal wil ontvangen, op welke wijze deze moeten worden verwezen, de procedures, 'levertijden' en dergelijke.

Werkgevers in de zorg kunnen ervoor kiezen alle vacatures eerst te melden bij een transferpunt, bijvoorbeeld om daarmee werknemers die zich hebben gemeld om van functie of werkgever te veranderen (mobiliteitskandidaten) de kans te geven te reflecteren. Vacatures waarvoor het transferpunt op korte termijn geen geschikte kandidaten heeft, worden doorgeplaatst naar het CWI. Medewerkers van het transferpunt kunnen ook een goede match tussen kandidaat en werkgever/functie tot stand brengen. De dienstverlening van het transferpunt in dezen kan verder gaan dan bemiddeling op grond van objectieve en subjectieve criteria; bijvoorbeeld wervings- en selectiegesprekken en een voordracht van één of enkele kandidaten. Men kan ervoor kiezen kandidaten voor vacatures die via het CWI binnenkomen niet rechtstreeks naar de werkgever door te verwijzen, maar via het transferpunt. In dat geval gaat het transferpunt wervings- en selectiediensten aan de instellingen leveren.

Een andere optie is: instellingen melden alle vacatures aan een daartoe aangewezen CWI in de buurt; de eerste selectie vindt plaats door het CWI, de uiteindelijke keuze door de instelling zelf. Wel krijgt het transferpunt op gezette tijden overzichten en analyses van de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen in de ontstane en de vervulde vacatures. Het CWI onderhoudt zelf de relaties met de afzonderlijke werkgevers voorzover het één-op-één bemiddeling betreft. Voor het zoeken van oplossingen voor geconstateerde conjuncturele of structurele knelpunten op de regionale en sectorale arbeidsmarkt ligt samenwerking tussen CWI, transferpunt en TSO/RAPV voor de hand. In de pilotregio waar is afgesproken dat instellingen alle vacatures en de eerste bemiddeling via het CWI laten lopen, maakt het CWI inmiddels deel uit van de communicatie- en overlegstructuur binnen TSO/RAPV-verband. Aan dat overleg nemen de instellingen deel, het TSO/RAPV, het transferpunt, opleidingsinstituten en het CWI.

Daar waar regio's vacaturebemiddeling of zelfs het gehele transferpunt hebben uitbesteed aan commerciële partners kan de laatste, al of niet op verzoek van de zorgsector, gebruik maken van de vacature-intake, de vacature- en sollicitantenbank en de mogelijkheden van eerste selectie van het CWI. Aangezien deze dienstverlening publiek is hoeft de commerciële partner voor de diensten van het CWI niet te betalen.

Zeker onder de huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt doet de zorgsector er verstandig aan alle mogelijke kanalen te benutten om potentiële werknemers te werven. Het CWI is daarbij een belangrijke schakel; zij vormt onder meer een ingang naar schoolverlaters, herintreders, arbeidsgehandicapten, ‘nieuwkomers’, werkzoekenden in de WW en ABW en gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Reïntegratie-bedrijven kunnen gebruik maken van de vacaturebestanden van het CWI bij het ontwerpen en uitvoeren van reïntegratietrajecten. Om deze schakel in de personeelsvoorziening te kunnen benutten is het nodig de vacatures die nu en in de toekomst beschikbaar zijn, te melden.

Het aanmelden of doorsluizen van vacatures in de zorg bij het CWI is nog om een andere reden belangrijk. Indien de zorgsector alle huidige én toekomstige vacatures (bijvoorbeeld die welke uit de analyses van Regiomarge voortkomen) aanmeldt -zelfs wanneer men niet het idee heeft dat er kandidaten voorhanden zijn- wordt in ieder geval aan relevante derden de omvang van het personeelsprobleem in de regio duidelijk.

De kans dat deze andere partijen (bijvoorbeeld de deelnemers in het Regionaal Arbeidsmarkt Platform en/of de landelijke Raad voor Werk en Inkomen) dan ‘in zijn’ voor een op de sector zorg gericht activiteitenpakket wordt daarmee veel groter, zeker als men kan laten zien dat de sector het nodige doet om personeel te behouden of snel te reïntegreren in de periode dat dit de verantwoordelijkheid van de werkgever is.

### **6.3. Marktbewerking en acquisitie**

Met de verworvenheden van de informatietechnologie moet het verbinden van de diverse wervingsroutes geen problemen opleveren. Het CWI rekent het zich tot haar taak de diverse vacature- en sollicitantenbanken op zo’n wijze beschikbaar te maken, dat de klant daar daadwerkelijk gebruik van kan maken. Op één plek wordt het uiteenlopende aanbod op de arbeidsmarkt benaderbaar. Het CWI zal vacatures (en kandidaten) van andere intermediairs op de ‘beursvloer’ presenteren: direct in de eigen vacature- en sollicitantenbank, dan wel indirect door een link te leggen naar vacaturebanken van private intermediairs of een transferpunt. Het CWI streeft naar een zo groot mogelijk markt bereik. Om dit te realiseren is het bewerken van de markt noodzakelijk.

Werkgevers die regelmatig vacatures melden en deze ook via het CWI trachten te vervullen, worden daarbij, methodisch gezien, anders benaderd dan werkgevers die weinig of geen vacatures melden. In het eerste geval is het contact gericht op het behoud en de uitbreiding van de onderlinge relaties (waaronder meer afgestemde diensten); in het tweede geval op het uitbreiden van het relatiebestand en het vacaturebereik.

Als wordt geconstateerd dat de beschikbare vacatures niet passen op de kandidaten die daadwerkelijk voorhanden zijn, dan zal het CWI initiatieven ondernemen om geschikte vacatures te acquireren; zij werkt dan vanuit het aanbod: ‘Deze kandidaten hebben die kwalificaties en mogelijkheden, zijn daarvoor geen functies beschikbaar, kunnen door verschuivingen in het functiegebouw functies worden geschapen?’.

### **6.4. Klantenservice werkzoekenden**

#### **6.4.1. Klantherkenning en uitvraag werkzoekenden**

Een klant-werkzoekende die zich naar het pand waarin het CWI is gevestigd begeeft, kan, net als de klant-werkgever, in veel gevallen zelfstandig gebruik maken van de diensten die zich op de beursvloer bevinden: informatie over solliciteren in het algemeen, over (deel-) sectoren, instellingen, functies, beroepen en opleidings-mogelijkheden, over vacatures en dergelijke. Indien men de weg nog niet weet of anderszins vragen heeft, kan de klant persoonlijk terecht bij de informatiebalie, waarna interne of externe verwijzing plaatsvindt.

Heeft de klant vragen die de zorgsector betreffen dan moet de CWI-medewerker zich een idee vormen of die vraag binnen het CWI zelf kan worden beantwoord of dat bijvoorbeeld verwijzing naar een transferpunt gewenst is. Indien het CWI niet of slecht bekend is met de activiteiten van het transferpunt komt van een dergelijke verwijzing vanzelfsprekend niets en betekent het wellicht een gemiste kans op instroom.

De zorgsector dient er voor te zorgen dat zij prominent aanwezig is op de beursvloer. Dat kan door het aanleveren en actueel houden van algemene informatie over opleidingsmogelijkheden, beroepen en functies, over de zorgsector in het algemeen en de deelsectoren daarbinnen. Ook informatie over de deelsectoren in de eigen regio, de instellingen, bestaande én toekomstige vacatures, trajecten voor bijzondere doelgroepen en informatie over de diensten waarvoor men bij het transferpunt terecht kan, hoort daarbij. De ‘aanwezigheid’ kan op verschillende manieren vorm krijgen: aanleveren van informatie aan de beheerders van die informatie, het leggen van verbindingen met informatiebestanden die nu reeds binnen de zorgsector bestaan of een eigen ‘infozuil’ op de beursvloer. Ook ware te overwegen permanent of gedurende bepaalde tijden personele invulling aan de aanwezigheid vorm te geven. Indien klanten interesse hebben voor de zorg kunnen zij in dat geval direct naar een medewerker, bijvoorbeeld van een transferpunt, verwezen worden.

In ieder geval is voor eventuele verwijzing door de klantenservice van het CWI nodig dat medewerkers van dit CWI bekend zijn met de ingangen naar de informatie over de zorg en, daar waar dat relevant is, ook met de activiteiten en de mogelijkheden van het transferpunt, of deze nu in het CWI-bedrijfsverzamelgebouw is gevestigd, er spreekuur houdt of elders haar domicilie houdt.

Onderdeel van de ‘klantherkenning’, indien de werkzoekende zich bij de informatiebalie van de klantenservice heeft gemeld, is het checken van persoonsgegevens, gericht op het beantwoorden van de vraag waarvoor de klant komt (werk en/of uitkering). De gegevens worden, als dat voor verdere dienstverlening nodig is, geregistreerd. In de zogeheten ‘uitvraag’ wordt helder welke dienstverlening dat dan zal (moeten) zijn; daaronder valt de vraag of er mogelijk een recht op uitkering is. In grote lijnen wordt bekeken of de klant voor ABW of WW in aanmerking komt of voor andere voorzieningen (zoals IOAZ, IOAW, uitkering in het kader van de Algemene Nabestaanden Wet, studiefinanciering of loondoorbetaling).

## **6.5. Werkintake**

In de fase van de werkintake worden gegevens ingezameld die nodig zijn om in grote lijnen de geschiktheid en beschikbaarheid van de klant voor werk te kunnen bepalen. Er worden tevens gegevens verzameld om te bepalen of cliënt mogelijk in aanmerking komt voor een uitkering. Overigens; een belangrijk deel van de klanten zal zich in eerste instantie niet ‘onderwerpen aan’ de werkintake, omdat zij zelfstandig, zonder ondersteuning van CWI-medewerkers, naar werk kunnen zoeken op de ‘beursvloer’: de fysieke plek in het pand waar het CWI is gevestigd en een virtuele plek op internet, informatiezuilen in openbare gelegenheden en dergelijke.

### **6.5.1. Globale fasering via de Kansmeter**

Met behulp van de methodiek van de ‘Kansmeter’ (een set met vragen) wordt uitgezocht hoever de werkzoekende klant van de arbeidsmarkt afstaat (‘fasering’). Indien deze eerste ‘fasering’ tot de conclusie leidt dat deze klant in principe meteen beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, vindt doorgeleiding plaats naar iemand die hem of haar ondersteunt bij het vinden van een geschikte functie. Klanten waarvan het oordeel luidt, dat zij op dat moment een te grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben (‘fase 2, 3 en 4’) komen in aanmerking voor de zogeheten ‘Kwalificerende intake’. Daarin wordt geanalyseerd op welke terreinen de klant de directe aansluiting met werk mist.

Tijdens de ‘globale fasering’ wordt bepaald voor welke verdere dienstverlening van het CWI de klant in aanmerking komt. Dat kan zijn een verwijzing naar een medewerker die de klant wegwijs maakt in de vacaturebank, of naar een medewerker die de klant matcht en daarna verwijst op een openstaande vacature.

Ook kan de klant in aanmerking komen voor meer gespecialiseerde dienstverlening, zoals geschiktheidsonderzoek, beroepskeuze- of loopbaantesten en sollicitatiebegeleiding. Resultaat kan zijn dat de klant voor bepaalde aspecten naar derden, zoals een transferpunt, wordt verwezen

Bij het bepalen van de afstand tot de arbeidsmarkt gaat het om 'reëel arbeidsmarktperspectief'. Uitgangspunt daarbij is 'het bemiddelingsberoep'. Er wordt allereerst gekeken naar de sector, beroep of functie waar de klant werkzaam is geweest, en/of waarvoor men is opgeleid. Blijken CWI-medewerkers van oordeel dat het uitzicht op werk binnen het bemiddelingsberoep onvoldoende is, dan wordt een mogelijk ander beroep of functie bepaald. Het 'arbeidsmarktperspectief' vergt een samenhangend oordeel over een viertal aspecten: a) het perspectief van het beroep of de functie; b) de opleiding en scholing die iemand heeft gehad; c) werkervaring; d) de persoonlijke kwalificaties.

Wil de zorgsector 'vooraan staan', en in ieder geval niet bij voorbaat achter het net vissen, dan is het, naast het aanmelden van vacatures, noodzakelijk dat het CWI op de hoogte is (en blijft) van:

- S** omvang en aard van de *regionale arbeidsmarkt* in de verschillende zorg-deelsectoren en de verwachte toekomst daarvan (bijvoorbeeld op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens uit Regiomarge en Zorgformat en het eigen arbeidsmarktonderzoek van het CWI);
- S** *opleidingsstructuur en scholingsmogelijkheden* voor en binnen de zorgsector (het 'samenhangend stelsel', de kwalificatiestructuur, specialistische vervolgopleidingen, de opleidingen voor para- en perimedische beroepen et cetera);
- S** *beroepenstructuur en functies* binnen de zorgsector, inzicht in de mogelijkheden van een horizontale overstap, verticale carrièremogelijkheden en dergelijke, zowel in het algemeen, binnen de regio als tussen zorg-deelsectoren;
- S** *relevantie van werkervaring* voor andere functies dan die welke de klant eerder vervulde en bruikbaarheid en geschiktheid van ervaringen binnen de ene instelling en/of deelsector voor andere instellingen of deelsectoren in de regio;
- S** *persoonlijke kwalificaties en de kenmerken* die instellingen van belang achten voor een toekomstige werknemer in functies in de zorg in het algemeen en bepaalde beroepfuncties in het bijzonder.

De klanten die zelfstandig gebruik maken van de diensten op de CWI-beursvloer en zij die zich bij klantenservice melden voor werk en uitkering zijn 'vogels van zeer diverse pluimage'. Wil de zorgsector gebruik kunnen maken van alle uiteenlopende mogelijkheden dan liggen goede contacten en samenwerkingsactiviteiten met de organisatie die al deze potentiële werknemers binnen krijgt, voor de hand. Die samenwerking reikt verder dan het uitwisselen van vacatures en geschikte kandidaten.

De sector kan (landelijk en regionaal) een belangrijke rol spelen in het aanleveren en up-to-date houden van de gegevens. Instellingen doen er bovendien verstandig aan regelmatig hun functiegebouw aan nadere analyses te onderwerpen om te bezien of dit nog wel past bij de beschikbare arbeidskracht. Flexibiliteit in de beroepen- en functiestructuur is geboden, zeker in situaties waarin sprake is van groeiende krapte op de arbeidsmarkt.

### 6.5.1.1. Arbeidsgehandicapten

De Kansmeter moet eventueel duidelijkheid verschaffen of sprake is van een handicap die iemands mogelijkheden op de arbeidsmarkt beperken. Door het CWI wordt vastgesteld of er van een dergelijke handicap sprake is/zou kunnen zijn en welke mogelijkheden en beperkingen daaraan kleven voor het verkrijgen en behouden van werk. Vervolgens wordt de klant die is aangemerkt als potentieel arbeidsgehandicapt aangemeld bij de instantie die daarvoor ingevolge de Wet op de (re)integratie arbeidsgehandicapten (Wet REA) verantwoordelijk voor is. De Uvi's (en in de nabije toekomst de ene UWV) verzorgen de uitkeringen krachtens de Werkloosheids Wet, de WBIA, de Wet Arbeids Ongeschiktheid, de Wet Arbeidsongeschiktheid Zelfstandigen en de Wajang; de gemeenten als het gaat om de Algemene Bijstands Wet, de IOAW of IOAZ en de Algemene Nabestaanden Wet, alsmede de mensen die geen recht hebben op een uitkering (beide laatste nu nog via Arbeidsvoorziening). Als de uitkeringsinstantie besluit dat een beroep op de Wet REA terecht is, wordt de klant vervolgens verwezen naar het CWI.

Deze bepaalt dan via de kwalificerende intake hoe groot de afstand tot de arbeidsmarkt is en wat daaraan zou kunnen worden gedaan. Dit mondt uit in reïntegratieadviezen. Ook klanten die al een uitkering hebben, bijvoorbeeld in het kader van de ziektewet, de WW of de ABW, en die als potentieel arbeidsgehandicapt zijn aangemerkt doorlopen eenzelfde route. Wordt de betreffende klant door de uitkerende instantie inderdaad als arbeidsgehandicapt aangemerkt dan volgt een kwalificerende intake door het CWI om de afstand tot de arbeidsmarkt te bepalen. In het verlengde daarvan stelt het CWI een reïntegratieadvies op.

De potentiële arbeidsgehandicapte die zich nog in het eerste ziektejaar bevindt, wordt door de uitkeringsinstantie terugverwezen naar de eigen werkgever; deze is immers verantwoordelijk voor diens reïntegratie in de eigen organisatie. Als werkhervatting bij de oorspronkelijke werkgever niet mogelijk (b)lijkt, dan volgt verwijzing naar het CWI voor de kwalificerende intake, een reïntegratieadvies en eventueel bemiddeling naar andere functies en/of werkgevers.

Het ligt voor de hand afstemming en samenwerking te zoeken tussen het CWI en het transferpunt dat zich met reïntegratie van diverse categorieën werkzoekenden bezighoudt, tussen de informatie- en adviesfunctie van het CWI op dit terrein en de REA-helptdesk die bij het transferpunt of bij het TSO/RAPV is ondergebracht. Bij de vraag of en onder welke randvoorwaarden een arbeidsgehandicapte terug kan keren bij de eigen werkgever al dan niet in een aangepaste functie of met een aangepaste werkplek is kennis en inzicht in de specifieke omstandigheden en vereisten van de zorgsector gewenst. Het transferpunt zou een deel van die benodigde deskundigheid kunnen inbrengen en/of overdragen.

### **6.5.2. Uitvraag voor uitkering**

In de 'eerste uitvraag' voor een mogelijk recht op een uitkering worden allerlei gegevens verzameld en geregistreerd waarvan, in de context van dit rapport, bijvoorbeeld de volgende relevant zijn: de laatste werkgever, arbeidsverleden, bezwaren tegen het aangezegde ontslag, opleidingsgegevens, sollicitatie-activiteiten tot dan toe en beschikbaarheid. In deze fase wordt duidelijk of een klant in principe wel of geen recht heeft op een uitkering en welke dat dan zou kunnen zijn. Het besluit daarover is voorbehouden aan de uitkerende instantie (GSD of UWV).

Ook wordt inzichtelijk of de klant een niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende is (bijvoorbeeld een herintreder). De laatste categorie is mogelijk kwantitatief en kwalitatief interessant voor de zorgsector. Het CWI kan een rol spelen in het zichtbaar en benaderbaar maken van deze groepen voor en door de zorgsector, in het kader van het doelgroepenbeleid van het TSO/RAPV en eventueel uitgevoerd door het transferpunt.

## **6.6. Kwalificerende intake en reïntegratie-advies**

In de 'globale fasering' wordt bepaald of iemand onmiddellijk beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, dus meteen aan het werk zou kunnen, op grond van opleiding, werkervaring en/of persoonlijke kwalificaties (aangeduid met fase 1). Een ander deel van de klandizie wordt gecategoriseerd als 'nader te bepalen' (verderop in het dienstverleningsproces wordt onderscheid aangebracht in fase 2 en fase 3). Aan hen moeten activiteiten worden aangeboden waarin zij kwalificaties opdoen die toegang tot functies op de arbeidsmarkt verschaft. De klanten die worden aangeduid als fase 4 ondervinden dusdanige -vooral persoonlijke- belemmeringen dat deze eerst moeten worden opgelost, alvorens de individuen in kwestie in aanmerking komen voor een traject dat hen moet toeleiden naar een functie op de arbeidsmarkt.

De inhoud van de reïntegratieadviezen, verstrekt door het CWI aan de uitkeringsinstantie en daarmee de publieke financiers van reïntegratietrajecten, wordt onder meer bepaald door het inzicht dat de CWI-consulent heeft in de mogelijkheden van en binnen verschillende sectoren, waaronder de zorg. Kennis en inzicht in functies, vacatures, kwalitatieve en kwantitatieve knelpunten op de arbeidsmarkt, scholings- en begeleidingsfaciliteiten, het eventuele bestaan van uitgewerkte reïntegratietrajecten die op de plank liggen en waarvoor eventueel ook private medefinanciering beschikbaar is; het zijn evenzo vele factoren die maken in welke richting een reïntegratieadvies van de CWI-medewerker uitvalt.

Stelt een sector zich in dezen afwachtend op, laat zij het initiëren en uitwerken van mogelijke trajecten aan anderen over, vertoont zij te geringe flexibiliteit in de opbouw van functies en beroepen en in de eisen die zij aan het eigen personeelsbestand stelt, dan is de kans levensgroot dat het terugsluizen van te reïntegreren werkzoekenden gefinancierd met publiek geld, vooral in de richting van andere branches gaat. Ook hier geldt: zij die de toekomst actief hebben ontworpen kunnen daadwerkelijk vormgeven; de anderen rest niet dan af te wachten wat die toekomst hen moge brengen.

### **6.6.1. Wet Inschakeling Werkzoekenden**

Het CWI indiceert een werkzoekende voor een dienstbetrekking of ervaringsplaats in het kader van de Wet Inpassing Werkzoekenden (WIW). Als de klant geen aanspraak maakt op een WIW-verklaring dan geeft het CWI wél een reïntegratieadvies af. De uitkeringsinstantie kan het CWI bovendien verzoeken 'oude' klanten te herindiceren en te voorzien in een reïntegratieadvies.

### **6.6.2. Adviesgesprek Nieuwkomers**

De gemeente is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet Inburgering Nieuwkomers. Het CWI adviseert echter over de inhoud van een inburgeringsprogramma en over een vervolg daarna, zodat de nieuwkomer aan werk kan komen (reïntegratieadvies). In dit advies aan de gemeentelijke overheid kunnen aan de orde komen: de noodzaak tot intensieve beroepsoriëntatie, de noodzakelijkheid van een internationale diplomawaardering en de redenen voor de afstand tot de arbeidsmarkt (zoals een gebrekkige beheersing van de Nederlandse taal). Het beschrijven van de beroepen en functies en het zó toegankelijk maken dat oriëntatie daarbinnen eenvoudig, snel en goed kan worden uitgevoerd, is van belang voor de mogelijkheid 'nieuwkomers' in de zorg te laten instromen. Het beschikbaar hebben van een dergelijk (zelf-) zoek of oriëntatiesysteem kan instroom van deze doelgroep faciliteren.

Als zorgberoepen al internationaal vergeleken zijn óf als de sector zelf over de mogelijkheden beschikt een dergelijke vergelijking snel en adequaat te maken (bijvoorbeeld binnen het transferpunt), vergroot dit de kansen op instroom van bedoelde doelgroepen.

Specifiek op deze groep gerichte scholings- en begeleidingstrajecten die binnen de zorg zijn (of worden) ontwikkeld kunnen bevorderen dat er voor de personeelsvoorziening geput kan worden uit deze groep.

### **6.6.3. Kwalificerende intake fase 2 en 3**

Alle fase 2 en 3 (en 4) klanten worden na de globale fasering binnen het CWI doorgeleid naar de zogeheten kwalificerende intake ('Kwint').

Voor de categorieën fase 2 en fase 3 wordt daarbij gekeken naar oorzaken die de afstand tot de arbeidsmarkt bepalen (voorbeelden: gebrek aan specifieke scholing of werkervaring die niet is toegesneden op functies waarvoor men qua opleiding en/of persoonlijke kwalificaties wel geschikt is). Tevens wordt door het CWI bepaald aan welke activiteiten de klant deel zou moeten nemen om daarna geschikt te zijn voor functies op de arbeidsmarkt. De lengte van de periode die een dergelijk traject vergt, bepaalt of iemand in fase 2 (binnen een jaar weer aan het werk) of in fase 3 (een jaar of langer). Een en ander wordt neergelegd in een reïntegratieadvies, dat het CWI afgeeft aan de uitkerende instantie. Deze (UWV of GSD) beschikt over de (*publieke*) middelen om een reïntegratietraject te financieren. Zij is daarvan zelf ook de opdrachtgever.

### **6.6.4. Vervolggesprek fase 4**

De kwalificerende intake voor fase 4 klanten wordt 'vervolggesprek fase 4' genoemd. Het doel ervan is tweeledig. Alhoewel er in de 'globale fasering' belemmeringen zijn geïnventariseerd, wordt in het vervolggesprek gekeken of er desondanks mogelijkheden zijn om naar (al dan niet gesubsidieerd) werk te worden geleid.

Indien men tot een dergelijke conclusie komt, wordt de klant alsnog in een andere fase ingedeeld. Is er geen enkele kans om binnen afzienbare tijd aan het werk te komen dan komt het tweede doel van het vervolgesprek in beeld: het inventariseren van mogelijkheden en belemmeringen die dit beletten en het opstellen van een advies aan de uitkerende instantie hoe de mogelijkheden kunnen worden benut en de belemmeringen kunnen worden weggenomen.

## **6.7. Uitkeringsintake**

In deze stap worden door het CWI al die gegevens verzameld die een beslissing over een uitkering mogelijk maken. Ook worden zij op volledigheid gecheckt. In de uitkeringsintake wordt 'definitief' vastgesteld in welke van de vier fasen de klant wordt ingedeeld.

### **6.7.1. Gegevensverzameling WW-aanvraag**

Naast het verzamelen van de gegevens die nodig zijn voor een beslissing door de UWV over een WW-uitkering, wordt nagegaan wat de klant al heeft ondernomen om werk te vinden. Men zal hem of haar aanzetten tot activiteit indien dit nog niet of onvoldoende is geschied. Indien de klant enige afstand tot de arbeidsmarkt kent, wordt het uiteindelijke reïntegratie-advies vastgesteld: voorstellen voor een vervolgtraject met het oog op toekomstig werk als 'bouwsteen' voor de inhoud van een 'uitstroomcontract' dat de UWV verplicht aangaat, indien een uitkering wordt verstrekt.

Tot de gegevens die worden verzameld behoren het arbeidsverleden van de voorbije vijf jaar, de laatste arbeidsovereenkomst en het ontslagbewijs, de eventuele bezwaren tegen het ontslag, bewijsstukken omtrent het werknemerschap en dergelijke.

### **6.7.2. Gegevensverzameling ABW-aanvraag**

Het CWI verzamelt de gegevens die noodzakelijk zijn voor de beslissing van de GSD over een ABW-uitkering. Tevens wordt nagegaan of de klant al het een en ander heeft gedaan om werk te vinden en zal hij of zij worden gestimuleerd tot actie, als dit niet of onvoldoende het geval is. Daar waar bij betrokkene enige afstand tot de arbeidsmarkt wordt geconstateerd, wordt het reïntegratie-advies definitief vastgesteld: voorstellen voor een vervolgtraject met het oog op toekomstig werk als 'bouwsteen voor de inhoud van een 'uitstroomcontract' dat ook de GSD verplicht is te sluiten indien een uitkering wordt verstrekt.

Tot de verzamelde gegevens behoren die met betrekking tot arbeid, arbeidsverleden en opleiding & scholing.

## **6.8. Bemiddelingsgesprekken fase 1**

Eén van de verbeteringen die uit de SUWI-operatie moet voortvloeien is dat de werkzoekende actiever wordt gevolgd en waar nodig begeleid in de zoektocht naar werk. Gedurende de eerste maanden wordt regelmatig de voortgang gecheckt en begeleiding geleverd. Deze zogeheten 'bemiddelingsgesprekken fase 1' vinden plaats in de eerste zes maanden van de werkloosheid. De frequentie wordt in overleg met de klant bepaald en is onder meer afhankelijk van de specifieke klant, zijn arbeidsmarktprofiel en zoekgedrag. Ter voorbereiding op deze gesprekken gaat de CWI-consulent na of er geschikte vacatures zijn. Deze worden aan de klant voorgelegd. Afgesproken wordt wat deze daarmee gaat ondernemen.

Dergelijke bemiddelingsgesprekken kunnen ook in groepsverband worden georganiseerd, namelijk daar waar kandidaten in vergelijkbare uitgangssituaties verkeren.

Er vindt afstemming plaats met de activerings- en controle-activiteiten die door UWV en GSD op de locatie van het CWI worden uitgevoerd en de hercontroles. Als er ontoereikende sollicitatie-inspanningen worden verricht, wordt dit door het CWI bij de uitkerende instantie gemeld.

Blijkt de klant in fase 1 na zes maanden nog niet aan het werk dan vindt op verzoek van de uitkerende instantie herfasering door het CWI plaats.

## **6.9. Klantondersteuning**

Uiteenlopende klanten (werkgevers, werkzoekenden en anderen) kunnen met zeer verschillende vragen in het CWI terecht. Direct of op afspraak worden klanten ondersteund en geadviseerd bij het zoeken naar werk, bij het zoeken naar personeel, bij het zoeken naar arbeidsmarkt- en andere informatie, bij het presenteren door werkzoekenden van zichzelf en bij het presenteren door de werkgever van zijn vacatures. Die ondersteuning kan op drie manieren:

- a. groepsgewijze dienstverlening (6.9.1);
- b. individuele dienstverlening (6.9.2);
- c. ondersteuning en specifieke dienstverlening en advisering (6.9.3).

### **6.9.1. Groepsgewijze dienstverlening**

Groepsgewijze dienstverlening valt uiteen in een drietal onderdelen: a) groepsgewijze klantondersteuning (paragraaf 6.9.1.1); b) workshops (paragraaf 6.9.1.2) en c) voorlichtingen (6.9.1.3).

#### **6.9.1.1. Groepsgewijze klantondersteuning**

Groepen klanten (werkzoekenden of werkgevers) worden binnen het CWI geïnformeerd en geïnstrueerd over het benaderen en bewerken van de arbeidsmarkt. Er wordt informatie verstrekt over de dienstverlening door het CWI, over de arbeidsmarkt zelf, de infrastructuur op deze markt, over instrumenten die men kan aantreffen op de 'beursvloer' van het bedrijfsverzamelgebouw waarin het CWI is gevestigd en er kan een eerste kennismaking met die instrumenten plaatsvinden. Deze groepsgewijze ondersteuning wordt conform een 'standaardprogramma' aangeboden en staat open voor een ieder die daarvoor belangstelling heeft. Het kan derhalve gaan om heterogeen samengestelde groepen, zoals werkgevers van uiteenlopende branches en variërend in omvang.

#### **6.9.1.2. Workshops**

In 'workshops' vergroot men de vaardigheden in het aanwenden van instrumenten. Deelnemers ontwikkelen of verbeteren het gebruik van de instrumenten waarover men zelf kan beschikken en raken op de hoogte van mogelijkheden die elders worden geboden.

Voor groepen werkgevers zou men daarbij kunnen denken aan:

- S werkwijzen om de vervulling van vacatures te vergroten;
- S het (her-)formuleren van functie-eisen op zo'n wijze dat zichtbaar(der) wordt of de beschikbare werkzoekenden die in eerste instantie niet voldoen aan de vereisten van de zorgsector, potentie hebben in de sector in te stromen;
- S scholings- en reïntegratiemogelijkheden, intern en extern;
- S arbeidsvoorwaarden;
- S arbeidsrecht;
- S subsidiemogelijkheden en diverse regelingen relevant voor de personeelsvoorziening.

Het CWI heeft daarnaast mogelijkheden om workshops te organiseren ten behoeve van 'beleidsmakers en beleidontwikkelaars': informeren over en ontwikkelen van oplossingen voor knelpunten op de arbeidsmarkt. Hierbij kan men denken aan staffunctionarissen van instellingen, participanten in het TSO/RAPV, wethouders en gedeputeerden, maar ook aan representanten van de UWV in de regio en de districtmanager van de CWI-organisatie.

### 6.9.1.3. Voorlichtingen

Waar groepsgewijze klantondersteuning vooral verloopt via een standaardprogramma, biedt het CWI via voorlichtingsbijeenkomsten, op of buiten het CWI, meer op specifieke klanten afgestemde informatie. Men zal dus eerst uitzoeken over welke onderwerpen de klant informatie wenst, of deze meldt dit zelf aan. Ook de gekozen vorm kan variëren al naar gelang de behoefte.

Wil de zorgsector snel en zo gedegen mogelijk gebruik maken van de faciliteiten die het CWI biedt, dan ware te overwegen dat het TSO/RAPV, dan wel het transferpunt, in overleg met het CWI, medewerkers van instellingen en/of van het transferpunt instrueren in de wijze waarop zij vacatures kunnen inbrengen, hoe zij gebruik kunnen maken van de sollicitantenbank en matchingsfaciliteiten en dergelijke. In korte tijd kan dan de sector in de regio bekend raken met dit gedeelte van het CWI. Voor het CWI wordt zo meteen zichtbaar dat zij met een grote, geïnteresseerde, klant van doen heeft. Marktgericht als zij zou moeten zijn, stemt zij haar dienstverlening af op de wensen van deze klant(en). Het TSO/RAPV of het transferpunt kan in overleg met het CWI een relevant thema tot onderwerp maken voor een informatieve bijeenkomst voor groepen instellingen, een voorlichtingsbijeenkomst over onderwerp dat voor de zorgsector van belang is, dan wel een workshop waarin gezocht wordt naar bruikbare oplossingen voor problematieken op de arbeidsmarkt of in de personeelsvoorziening.

### 6.9.2. Individuele dienstverlening en ondersteuning

De individuele dienstverlening en ondersteuning beslaat vier deelaspecten: a) werk; b) vacatures en sollicitanten; c) inkomen en d) algemeen. Bij al deze vier spelen moderne communicatiemiddelen een belangrijke rol. Deze maken het een individu mogelijk om op hem of haar afgestemde informatie te vinden uit een grote hoeveelheid beschikbare bronnen.

Een centraal onderdeel hiervan is de zogeheten Nationale Vacature- en Sollicitantenbank, waarin op grond van zoekcriteria een match gemaakt kan worden tussen de vacaturevereisten en de kwalificaties van sollicitanten c.q. werkzoekenden. Deze matching kan zonder tussenkomst van CWI-medewerkers of andere intermediairs plaatsvinden; iedere werkgever kan zijn vacature plaatsen of weghalen en zoeken naar kandidaten.

Iedere werkzoekende kan zichzelf in het systeem 'inschrijven' en zoeken naar passende functies. De verbinding tussen werkgever en werkzoekende kan eventueel via het systeem worden gelegd.

Medewerkers van het CWI kunnen de werkgever (en de werkzoekende) bijstaan in de keuzes die moeten worden gemaakt en de daadwerkelijke uitvoering daarvan: hoe omschrijft en presenteert men de vacature; in de geautomatiseerde vacaturebank of ook op presentatieborden en in vacaturemappen op het CWI, via advertenties en dergelijke.

### 6.9.3. Specifieke dienstverlening en advisering

Mocht blijken dat de klant onvoldoende geïnformeerd is via de groepsgewijze of individuele klantondersteuning dan resteert de mogelijkheid tot aanvullende dienstverlening van het CWI via persoonlijke en gerichte aandacht.

#### 6.9.3.1. Nadere advisering werkzoekende

Bij nadere, individuele, advisering van een werkzoekende kan de CWI-medewerker 'intern' verwijzen (binnen het CWI of naar derden in het bedrijfsverzamelgebouw, zoals uitzendbureaus), maar bijvoorbeeld ook naar een transferpunt als de vragen zó specifiek zijn dat een dergelijke verwijzing op zijn plaats lijkt.

Een dergelijke verwijzing ligt voor de hand in situatie waarin de sector vacatures niet direct bij het CWI aanmeldt, maar bij het transferpunt of in de omstandigheden waarin een diepergaande selectie door dit transferpunt wordt uitgevoerd.

Verwijzing kan ook plaatsvinden als een klant van het CWI een op het individu toegespitst, opleidings- of scholingsadvies wenst (bijvoorbeeld bij verpleegkundigen die al een hele tijd hun beroep niet meer hebben geëxerciteerd) of op zoek is naar reële mogelijkheden om in een instelling ervaring op te doen in nieuwe methodieken, zodat men daarna voldoende gekwalificeerd is voor beschikbare functies. Of dit kan is vanzelfsprekend mede afhankelijk van het activiteitenpakket van het transferpunt zelf.

### 6.9.3.2. Nadere advisering werkgever

De 'nadere advisering werkgevers' houdt dienstverlening van het CWI in die is afgestemd op het probleem, de wens en/of de behoefte van de werkgever; het CWI verstrekt specifieke adviezen aan afzonderlijke werkgevers (of groepen werkgevers die eenzelfde knelpunt ervaren). Dit strekt zich uit over een breed spectrum van onderwerpen: werving en selectie, arbeidsrechtelijke vraagstukken, wet- en regelgeving met betrekking tot aanname en ontslag van personeel, subsidies op het terrein van tegemoetkoming in loon-, opleidings- en trainingskosten, intermediairs, sociale wetgeving, opleiding en scholing en verwijzing naar andere dienstverleners.

## 6.10. Bemiddeling

In de bemiddelingsfunctie van het CWI komen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar. Het fundament onder deze functie wordt gevormd door de 'beursvloer'. Op deze fysieke en virtuele beursvloer maakt de Nationale Vacature- en Sollicitantenbank (NVS) een hoofdbestanddeel uit; een ander is de informatie(-bank) over alles wat met werk en inkomen te maken heeft. De NVS is door iedere burger, organisatie en bedrijf gratis te gebruiken voor het vinden van (ander) werk of voor het zoeken van een geschikte kandidaat voor een functie. Het streven is een zo compleet mogelijk overzicht te leveren van vacatures van uiteenlopende aard. Daarmee wordt de bank aantrekkelijk voor zoveel mogelijk werkzoekenden. Dat leidt er toe dat de NVS, de beursvloer en het CWI attractief wordt voor werkgevers, aangezien een belangrijk deel van de potentiële kandidaten de weg naar het CWI zal weten te vinden.

Het CWI maakt 'alle' actuele vacatures, tijdelijke en vaste, part time en full time, voor een ieder toegankelijk, of deze nu direct zijn aangemeld bij het CWI of niet. Men zal dus ook vacatures die elders en langs andere wegen openlijk toegankelijk zijn (advertenties, vacaturekranten, vacaturebanken op internet et cetera) inpassen in de CWI-vacaturebank, ook die van transferpunten voorzover deze openlijk toegankelijk zijn. De registratie van vacatures geschiedt aan de hand van zo objectief mogelijke criteria en met gebruikmaking van standaard keuzemogelijkheden.

Een werkgever (ook een werkzoekende trouwens) kan besluiten 'gedeeltelijk gesloten' deel te nemen aan de activiteiten op de beursvloer. Zo zou men wel de vacature als zodanig kunnen benoemen, maar de feitelijke informatie over de organisatie zelf alleen bekend te laten zijn bij een intermediair, zoals een uitzendbureau, een bureau voor werving & selectie, een transferpunt of mobiliteitscentrum. Bij 'volledig open vacatures' wordt een kandidaat direct via de NVS doorgeleid naar de werkgever. Een tussenstap kan zijn dat betreffende persoon wordt verwezen naar een consulent binnen het CWI die goed bekend is met de vereisten van de sector en de werkgever in kwestie. Ook zou een verwijzing kunnen plaatsvinden naar een intermediair (transferpunt, uitzendorganisatie, wervings- en selectiebureau), al naar gelang de wensen van degene die de vacature aanbiedt. Registratie van de vacature bij het CWI betekent dus niet dan men ook voor iedereen die gebruik maakt van het NVS zichtbaar een kandidaat zoekt. Eenzelfde bescherming van 'naam en faam' geldt voor personen die zichzelf als werkzoekende in het systeem (laten) invoeren.

Het CWI richt zich op iedereen die werk zoekt, of men nu wel of niet bij het CWI is ingeschreven en of men nu wel of niet zonder werk is. Onafhankelijk van tussenkomst van CWI-medewerkers kunnen werkzoekenden en werkgevers toegang krijgen tot de vacature- en sollicitantenbank, op de CWI-locatie of vanuit huis of de werkplek; op papier, via informatiezuilen dan wel internet.

De verwijzing van een werkzoekende naar een werkgever of diens intermediair kan binnen het systeem door de klant zelf worden geïnitieerd, of door tussenkomst van een CWI-medewerker.

Werkende werkzoekenden en niet-werkende werkzoekenden zonder recht op uitkering (bijvoorbeeld potentiële herintreders) hebben -in tegenstelling tot werkzoekenden die een beroep op een uitkering doen- een hoge mate van vrijheid in het gebruik van de vacaturebank. De belangstelling van deze klantgroepen voor de diensten van het CWI zal vooral afhangen van de breedte van het aanbod aan banen in de NVS. Wil een sector ook toegang tot 'latente of manifeste arbeidsmarktreserves' dan is het zaak zoveel mogelijk vacatures in het systeem van het CWI in te (laten) voeren. Alleen zo kan deze zich ontwikkelen tot een bruikbare ingang naar dergelijke potentiële werknemers.

Werkgevers kunnen zélf kandidaten bij de eigen vacatures zoeken, maar zij kunnen ook het CWI vragen een matching uit te voeren. Deze wordt preciezer en daarmee doeltreffender naarmate de werkgever beter heeft omschreven aan welke criteria kandidaten moeten voldoen. Het CWI kan behulpzaam zijn bij het formuleren van zo specifiek mogelijk functievereisten en de benodigde individuele kwalificaties van de kandidaten. Als de matching heeft plaatsgehad kan het CWI natrekken of de geselecteerde kandidaten nog wel beschikbaar zijn, zal de werkgever geïnformeerd worden over de kandidaten en worden de kandidaten ingelicht over de kandidaat-werkgever en de verdere (wervings- en selectie-) procedure.

Is de selectie uiteindelijk niet succesrijk dan kunnen de eisen worden aangepast, door de werkgever zelf, al dan niet met ondersteuning en advies van het CWI. De afspraken terzake worden tussen werkgever en CWI vooraf overeengekomen en aangepast aan de actuele situatie.

### 6.10.1. Registreren vacature

Vacaturegegevens en het profiel van de werkgever worden in de Nationale Vacature en Sollicitantenbank vastgelegd:

- S direct door de afzonderlijke werkgevers zelf;
- S door de werkgever na begeleiding door een CWI-medewerker in het gebruik van het instrument;
- S namens de werkgever(s), door een intermediair: bijvoorbeeld een transferpunt, een uitzendbureau; door werkgever of intermediair, met ondersteuning en advies van een CWI-medewerker;
- S dóór een CWI-medewerker, op verzoek van de werkgever of intermediair.

De registratie van de vacature kan fysiek op de beursvloer, in het CWI-gebouw plaatsvinden, maar ook telefonisch, per fax of via het internet. De wijze waarop een en ander geschiedt, is afhankelijk van de wensen van de klant. Tijdens de registratie wordt vastgesteld hoe de procedure zal zijn voor de verwijzing van kandidaten en bij wie deze worden aangemeld en dergelijke.

In de pilots in Brabant, Gelderland en Groningen werd op verschillende manieren omgegaan met de 'routing' van de vacatures. Een antwoord op de vraag naar de bésté wijze is vooral afhankelijk van de overige diensten die het transferpunt aan de instellingen levert: schrijft men zelf (werkloze en/of werkende) werkzoekenden in, beheert men alle vacatures zelf, bemiddelt het transferpunt in het kader van mobiliteit binnen en tussen instellingen, selecteert het transferpunt kandidaten uit degenen die hebben gereflecteerd, voert zij met een aantal nadere wervings- en selectiegesprekken en dergelijke.

Hoe ook georganiseerd; wil men open toegangen naar potentiële werknemers ten behoeve van de zorgsector -dat wil zeggen een zo groot mogelijk marktbereik- dan ligt het voor de hand vacatures (óók) door te sluisen naar het CWI of anderszins voor haar klanten toegankelijk te maken:

- S via huisvesting van het transferpunt binnen het bedrijfsverzamelgebouw;
- S in een infotmatiezuil met de vacaturebank van de zorgsector op die beursvloer;
- S doorverwijzing op het computersysteem van het CWI naar de vacaturebank van het transferpunt of een andere intermediair voor de zorgsector;
- S doorverwijzing vanuit vacature- en werkzoekenden- bestanden bij het transferpunt naar die van het CWI;
- S via aanwezigheid van medewerkers van het transferpunt op gezette tijden op de beursvloer en dergelijke.

Wat men ook doet: in alle gevallen zijn afspraken tussen TSO/RAPV/transferpunt en CWI-locaties in de regio over de manier waarop de sector wenst om te gaan met vacatures in de zorg geboden. Zeker in een krappe arbeidsmarkt zal de sector zoveel mogelijk routes moeten bewandelen om aan geschikt personeel te komen.

### 6.10.2. Registreren sollicitanten

In dit productie-deelproces van het CWI worden CV-gegevens en een profiel van de werkzoekende in de digitale vacature- en sollicitantenbank ingebracht. Net als dat bij het registreren van vacatures het geval is, kan de klant (hier de werkzoekende) dat zelfstandig doen, of met ondersteuning door een CWI-consulent, vanuit huis, vanaf de werkplek of in het bedrijfsverzamelgebouw waar het CWI is gevestigd. Van iedere kandidaat wordt een curriculum vitae ingevoerd: naam, adres, woonplaats (dit kán voor zoekers in het systeem ontoegankelijk worden gemaakt), opleidingsgegevens, arbeidsverleden, beroepen of functies die men zoekt, een persoonlijke presentatie, het gewenste anonimiteitsniveau en het ontvangstadres voor vacature-aanbiedingen. Het laatste kan ook een e-mail adres zijn. Een kandidaat krijgt desgewenst automatisch verwijzingen naar vacatures toegezonden. Ook kunnen CWI-medewerkers geschikte vacatures selecteren, door matching van vraag en aanbod in het NVS, eventueel aangevuld met bijzondere vereisten die de werkgever in een individueel gesprek aan het CWI kenbaar heeft gemaakt.

### 6.10.3. Selecteren sollicitanten

Werkgevers krijgen alleen voor hem of haar geschikte kandidaten doorgesluist, doordat het profiel van de functie en de werkgever wordt gematcht op het profiel van de kandidaat. Een goede match die de werkgever zelfstandig via de vacature- en sollicitantenbank wenst uit te voeren is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de omschrijvingen in het functieprofiel, de functie- en persoonlijke eisen die de werkgever stelt.

Het is ook mogelijk een CWI-consulent als tussenschakel 'in te bouwen'; deze krijgt dan de resultaten van de match via het geautomatiseerd systeem en beoordeelt vervolgens of het kandidatenprofiel past op de wensen van de werkgever. Binnen deze passende kandidaten zou de consulent ook nog een verdere selectie kunnen toepassen, al naar gelang de expliciet gemaakte vereisten van de zijde van de werkgever. Deze selectie gaat minder ver dan commerciële wervings- en selectiebureaus kunnen leveren, maar kan wel verrijkend zijn als de criteria objectief en nauwkeurig werden omschreven in het overleg tussen werkgever en CWI.

Uitgebreide wervings- en selectiegesprekken met afzonderlijke kandidaten en de voordracht van enkele 'gegarandeerd geschikte' kandidaten door het CWI zijn niet mogelijk. Vanzelfsprekend kan tussen de match in het digitale systeem en de werkgever een andere intermediair worden geplaatst: transferpunt, uitzendorganisatie, werving- en selectiebureau, die brieven beoordeelt of zelfs sollicitatiegesprekken uitvoert en voordraagt.

Overleg tussen de CWI-consulent en de werkgever over de kandidaten die werden doorverwezen, moet informatie opleveren over de geschiktheid van kandidaten. Dit zou kunnen leiden tot de vaststelling dat er onjuiste kandidaten werden doorverwezen, op grond van onjuist of onvolledige geformuleerde selectiekenmerken of een onjuiste weging van het gewicht van selectiekenmerken. Daarop kan de consulent het vacature dossier van de betrokken werkgever aanpassen en vervolgens nieuwe, verbeterde, matches maken.

### 6.10.4. Selecteren van vacatures

In de vacature- en sollicitantenbank kan een eerste, automatische, match gemaakt worden van degene die een baan zoekt met vacatures die bij zijn of haar wensen passen.

Het zoekproces en de match kan door de werkzoekende zelfstandig worden uitgevoerd, maar kan ook uitgaan van de CWI-consulent voor werkzoekenden die dit (nog) niet zelf kunnen of die dermate specifieke vragen hebben of in bijzondere omstandigheden verkeren dat de persoonlijke ondersteuning en advies van een CWI-medewerker geboden is.

## 7. Voorbij de productie

Zowel de ervaringen in de pilots, als de bestudering van onderzoeken uit het verleden en beleidsstukken voor de toekomst hebben tot de overtuiging geleid dat samenwerking tussen de CWI's en de zorgsector verschillende, onderling samenhangende aspecten omvat en meer zou moeten behelzen dan samenwerking rond de tien in het vorige hoofdstuk verkende primaire werkprocessen.

Naast de primaire werkprocessen kent het CWI andere taakgebieden die van belang zijn waaronder:

- S onderzoek en analyse van de arbeidsmarkt (paragraaf 7.1);
- S initiërende rol naar de andere (potentiële) gebruikers van het bedrijfsverzamelgebouw (UWV, GSD, uitzendbureaus, arbo- en reïntegratiebedrijven en dergelijke) (paragraaf 7.2);
- S ondersteuning Regionaal Arbeidsmarkt Platform (paragraaf 7.3);
- S uitvoeren van sectorbeleid van sectoren zelf en van Raad voor Werk & Inkomen (paragraaf 7.4).

### 7.1. Onderzoek en analyse arbeidsmarkt

De Centra voor Werk & Inkomen dragen via onderzoek en analyse bij aan het doorzichtig maken van de *landelijke, regionale én sectorale* arbeidsmarkt. Inzicht in de vraag naar arbeidskrachten, in het aanbod daarvan en in fricties tussen beide is essentieel om zowel werkzoekenden als werkgevers effectief te bedienen. Het CWI zal zowel de haar bekende vacatures (de vraag naar arbeidskrachten) als de werkzoekenden (het aanbod van arbeidskrachten) op verschillende niveaus aan nadere beschouwingen onderwerpen. De sollicitanten- en vacaturebank vormt een belangrijke gegevensbron voor onderzoek en analyse van de arbeidsmarkt. Daarnaast zal het CWI gericht onderzoek doen naar vraag en aanbod, landelijk en regionaal. Ook maakt zij gebruik van de arbeidsmarktgegevens die andere instanties en sectoren zelf verzamelen.

Op basis van de gegevens in de sollicitanten- en vacaturebank wordt een match tot stand gebracht tussen de individuele werkzoekende en de vacature van de individuele werkgever. Ook voor het geven van een concreet individueel reïntegratie-advies zijn deze gegevens over de arbeidsmarkt nodig, wil de te reïntegreren kandidaat daadwerkelijk aan het werk geraken. Kennis van de arbeidsmarkt in de regio is dus wenselijk om antwoord te geven op vragen als:

- S Is er *werk* voor deze werkzoekende;
- S Zijn er geschikte *kandidaten* voor deze vacature;
- S Hoe groot is de *afstand* van deze kandidaat tot een baan op de arbeidsmarkt;
- S Voor welke functie moet de te reïntegreren kandidaat in een *traject* worden gekwalificeerd.

Analyses van de arbeidsmarkt zijn nodig om zowel werkzoekenden als werkgevers van informatie te voorzien en van advies te dienen over vragen zoals:

- S Welke type banen of functies komen in aanmerking voor een kandidaat;
- S Welke sectoren bieden de meeste kansen voor dit type kandidaat;
- S Zijn de beschikbare kandidaten wel gekwalificeerd voor de openstaande baan;
- S Zijn er kandidaten beschikbaar met de gewenste kwalificaties;
- S Hoe kunnen bestaande functies (in een instelling of zelfs sector) zo worden aangepast dat zij passen bij de kandidaten die 'voorhanden zijn'.

Dergelijke vragen overstijgen het niveau van één-op-één bemiddeling, gekwalificeerde intake of reïntegratie-advies. Het gaat om het analyseren van conjuncturele en structurele fricties op de arbeidsmarkt, van het kwantitatief en/of kwalitatief niet op elkaar aansluiten van vraag en aanbod. De analyses leveren aanwijzingen voor maatregelen om discrepanties weg te nemen; het geeft richting aan het regionale en/of sectorale beleid. Het sluit daarmee aan bij de hoofddoelstellingen van het TSO/RAPV, waaraan het transferpunt vervolgens in uitvoerende zin een bijdrage kan leveren.

Aangezien de zorgsector zelf ook (landelijk en regionaal) analyses laat uitvoeren (bijvoorbeeld via Regiomarge en Zorgformat) lijkt het verbinden van de onderzoek- en analysefunctie van het CWI en de door de sector gegenereerde gegevens voor de hand te liggen.

Overleg tussen TSO/RAPV en de CWI op het niveau van het district en de CWI-locaties kan tot afstemming van beider inspanningen leiden, tot vergelijking en confrontatie van gegevens en tot aanwijzingen voor de richting waarin maatregelen moeten worden genomen, zowel binnen de zorgsector casu quo de instellingen, als door het CWI. Deze vergelijking, confrontatie en afstemming moet niet alleen plaatsvinden op CWI-districtsniveau, het werkgebied van de TSO-RAPV en transferpunten en het CWI-locatieniveau, maar ook op landelijk niveau.

## 7.2. Initiërende rol naar gebruikers van het Bedrijfsverzamelgebouw

Het CWI vormt, onder meer via de inrichting van 'de beursvloer', het hart van het bedrijfsverzamelgebouw. Daarin vestigt zich een ieder voor wie directe toegang tot brede categorieën werkzoekenden essentieel is en voor wie dwarsverbanden met organisaties, die iets willen betekenen voor het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, nodig zijn. Naast het feit dat het CWI zelf contacten met de klant-werkzoekenden (en klant-werkgevers) onderhoudt, vormt zij de spil in de contacten van zowel de Gemeentelijke Sociale Dienst als de UWV met hun respectievelijke klanten. Daarnaast zullen bijvoorbeeld uitzendorganisaties, reïntegratie-, arbo-, en wervings- en selectie-bedrijven in het pand gevestigd zijn. Juist dit brede scala aan uiteenlopende instellingen en organisaties op het terrein van werk en inkomen en personeelsvoorziening, publiek en privaat, biedt mogelijkheden tot onderlinge samenwerking en daarmee tot een goede en snelle verbinding tussen vraag en aanbod voor klanten van uiteenlopende aard.

In het bedrijfsverzamelgebouw voeren dus vele uiteenlopende organisaties verschillende taken uit op het terrein van werk en inkomen. Wil er sprake zijn van onderlinge kruisbestuiving, dan zal afstemming van werkprocessen moeten plaatsvinden en zullen signalen voor de noodzaak of wenselijkheid van samenwerking moeten worden omgezet in actie. Aangezien het CWI een centrale (publieke) rol vervult in het bedrijfsverzamelgebouw mag van haar ook een initiërende en stimulerende rol worden verwacht voor het op elkaar afstemmen van productieprocessen en voor het tot stand komen van publiek-private samenwerkingsverbanden en projecten. Eén van de voordelen van het bedrijfsverzamelgebouw is dat de lijnen kort zijn, onderling contact snel gelegd is en dat doorverwijzing naar elkaar wordt vergemakkelijkt, zeker als men het vanuit de klant beschouwt. Dit alles komt echter niet 'vanzelf' tot stand: het CWI kan een rol spelen in het leggen en uitbouwen van de onderlinge verbanden tussen de participanten in het bedrijfsverzamelgebouw.

Een blik op het brede scala aan functies en taken (die bovendien ook nog onderling samenhangen) van TSO/RAPV en transferpunten maakt inzichtelijk dat het voor de sector 'handig' is als potentiële partners en leveranciers op regionaal niveau bij elkaar gebracht zijn of via één andere partij bij elkaar gebracht kunnen worden. Het CWI binnen het bedrijfsverzamelgebouw kan die ene partij zijn.

Kijken we naar hoofdfuncties van TSO/RAPV en het transferpunt zoals het bevorderen van in- en terugstroom, dan is eerder gesteld dat het prominent aanwezig zijn van de zorgsector op de beursvloer wenselijk is. Die aanwezigheid kan op verschillende manieren vorm krijgen, waaronder:

- S vestiging van het TSO/RAPV en/of transferpunt in het bedrijfsverzamelgebouw;
- S permanente of frequente personele aanwezigheid van transferpuntmedewerkers op de beursvloer;
- S materiële aanwezigheid van de zorgsector op de beursvloer via informatiestand of -zuil;
- S virtuele aanwezigheid via een computersysteem met zorginformatie en toegang tot zorgvacatures;
- S 'links' naar de 'sites' van de zorgsector binnen het systeem van het CWI.

Vestiging van TSO/RAPV en/of het transferpunt in het bedrijfsverzamelgebouw biedt de mogelijkheid:

1. tot directe *toegang tot de klantenstromen* die de andere organisaties mede genereren; de zorgsector profiteert dan onder meer van de aanloop die andere aanbieders van diensten te weeg brengen;
2. tot het onderling op elkaar *afstemmen van operationele werkprocessen* van het transferpunt op die van het CWI. Voorbeelden daarvan:
  - C de vacatureregistratie & -intake en de registratie & intake van werkzoekenden/kandidaten voor functies;
  - C het afstemmen van de informatie- en adviesfunctie die het transferpunt én het CWI naar werkgevers vervullen;
  - C het afstemmen van de ondersteuningsfuncties die beide in de richting van werkgevers uitvoeren, bijvoorbeeld op terreinen van Personeel en Organisatie;
3. tot het aangaan van *samenwerking met instanties* ten behoeve van de doelstellingen van het transferpunt en TSO/RAPV, zoals het aanzwengelen van trajecten gericht op nieuwe instroom (bijvoorbeeld banenmarkten of informatiecampagnes) of op de instroom van bijzondere doelgroepen (voorbeeld: allochtonen), de reïntegratie van kandidaten wiens terugkeer in het arbeidsproces niet tot de verantwoordelijkheid van de werkgever behoort (voorbeeld: herintreders) en dergelijke;
4. tot het *'om de hoek' inkopen* van personeels- en andere commerciële diensten (bijvoorbeeld daar waar het transferpunt optreedt als makelaar) en de onderlinge inhoudelijke en/of materiële afstemming daarvan;
5. om, als het TSO/RAPV en/of transferpunt zelf een actieve initiërende rol naar overige organisaties wenst te vervullen, potentiële *partners in de nabijheid* te weten.

### 7.3. Regionaal Arbeidsmarkt Platform

Bij de aanpak van knelpunten op de arbeidsmarkt en in de personeelvoorziening spelen vele partijen een rol: meer dan zich binnen de muren van het Bedrijfsverzamelgebouw zullen vestigen. Soms zijn partijen van een geheel andere aard dan organisaties die zich rechtstreeks met afzonderlijke klant-werkgevers en -werknemers bezighouden: werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheverenigingen, scholingsinstituten, provinciale en gemeentelijke overheden en dergelijke. De inspanningen van betrokkenen zullen meer effect sorteren als er onderling wordt samengewerkt en als beleid en activiteiten op elkaar worden afgestemd. Dat geldt zowel voor de participanten in het bedrijfsverzamelgebouw, als voor de partijen daarbuiten.

Onderdeel van de nieuwe Structuur voor Werk & Inkomen is een Regionaal Arbeidsmarkt Platform (de naamgeving varieert). In SUWI-2 nota staat daarover onder meer geschreven:

*Er komen regionale platforms waarin, naast één of meerdere Centra voor Werk en Inkomen, gemeenten, UWV en vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers deelnemen. Ook andere partijen kunnen deelnemen zoals reïntegratiebedrijven, uitzendbureaus, Regionale Opleidingscentra, Wiw-organisaties en Wsw-bedrijven en dergelijke. De platforms houden zich bezig met afstemming, consultatie en advisering aangaande regiospecifieke arbeidsmarkt-vraagstukken; de afstemming van regionale beleids- en middelencoördinatie en het bevorderen van een sluitende dienstverlening aan werkzoekenden.*

*Het platform is een overlegorgaan en heeft geen bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden. De functies van het dit overleg zijn:*

1. *afstemming, consultatie en advisering aangaande regiospecifieke arbeidsmarkt-vraagstukken;*
2. *afstemming over de regionale beleids- en middelencoördinatie;*
3. *het bevorderen van een sluitende dienstverlening aan werkzoekenden tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties.*

*De meerwaarde van het platform zit in een betere afstemming, het bij elkaar brengen van kennis van de regionale situatie, de afstemming van het sectorbeleid, het regionale beleid en het lokale beleid, het uitwisselen van 'best practices', en dergelijke. Op basis van hun kennis van de regionale (arbeidsmarkt)situatie kunnen (partijen betrokken bij) regionale platforms bij de Raad voor Werk & Inkomen voorstellen indienen voor regionale projecten.*

*Gezien het belang dat gemeenten hebben bij het totstandkomen van regionale samenwerking wordt de opdracht tot het instellen van een platform neergelegd bij één van de gemeenten in de betreffende regio waar één of meerdere CWI's gevestigd zijn. De CWI's zullen een voorbereidende en ondersteunende rol spelen.*

Tot de taken van een regionaal platform kunnen bijvoorbeeld gerekend worden:

- S** afstemming van de scholings- en onderwijsinfrastructuur op het regionale arbeidsmarktbeleid;
  - S** samenwerking bij inkoop van reïntegratietrajecten; van het uitwisselen van informatie tot gezamenlijke inkoop;
  - S** bij elkaar brengen van arbeidsmarktinformatie en het coördineren van informatiestromen terzake;
  - S** organiseren van sectorgerichte overleggen en projecten.
  - S** stimuleren van efficiënte en effectieve inzet van middelen die in de regio beschikbaar zijn voor arbeidsmarktbeleid;
  - S** het nemen van concrete werkgelegenheidsinitiatieven;
  - S** het bevorderen van een sluitende dienstverlening aan werkzoekenden tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties (CWI, GSD, UWV);
  - S** op regionaal niveau afstemmen van gemeentelijke regelingen die van invloed zijn op de arbeidsmobiliteit van werkzoekenden;
  - S** signaleren van kansrijke sectoren voor de gezamenlijke inzet van beleidsinstrumenten;
  - S** ontwikkelen van gezamenlijke projecten om knelpunten in de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op te lossen;
  - S** bundelen van de bij de afzonderlijke deelnemers aanwezige middelen ten behoeve van specifieke projecten.
  - S** communiceren van bevindingen naar de (landelijke) Raad voor Werk & Inkomen, in verband met de advisering over de coördinatie van beleid ten aanzien van (publieke) reïntegratiemiddelen;
  - S** indienen van regionale projectvoorstellen bij instanties, zoals de Raad voor Werk & Inkomen;
  - S** afstemmen van beleid, middelen en uitvoering voor niet-uitkeringsgerechtigden (zoals herintreders);
  - S** het organiseren van vraaggerichte sturing van de arbeidsmarkt door het bevorderen van nauwe samenwerking met bedrijfstakken, sectoren en branches;
- Deze -niet uitputtende- opsomming van taken is gebaseerd op de brief van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten aan de Veranderorganisatie SUWI (d.d.11-12-2000) en de voortgangsrapportage van Cap Gemini, Ernst & Young (Pilots Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid. Verslag van de tweede monitorronde).

Inmiddels wordt er op tal van plaatsen geprobeerd vorm en inhoud te geven aan dit overlegorgaan. Op regionaal niveau bestaat een grote mate van vrijheid, zowel qua structuur, deelnemers als taken. In sommige regio's spelen sectoren wel (al) een rol in de overlegstructuur, in andere (nog) niet.

Het CWI kan in ieder geval op twee momenten een rol spelen in en ten behoeve van het platform. Zij levert arbeidsmarktinformatie aan op basis waarvan het overleg vorm en inhoud kan krijgen en beleidslijnen kunnen worden geformuleerd. Bovendien kan het CWI een ondersteunende rol vervullen voor het platform als zodanig, bijvoorbeeld organisatie en voorbereiding van vergaderingen, het doen van agenda- en projectvoorstellen.

Actieve deelname aan een dergelijk platform kan belangrijk zijn voor de sector zorg, gegeven de (mogelijke) taken en de betrokken overlegpartners. Gezien het karakter van het platform komt vanuit de sector eerder het TSO/RAPV voor deelname in aanmerking dan het transferpunt. De vraag of het TSO/RAPV deelnemer in het platform wordt óf dat de regionale werkgevers- en werknemersorganisatie als zodanig participeren staat open. Dat is afhankelijk van de positie van het TSO/RAPV in de regio, maar ook van de specifieke invulling van het platform als zodanig.

#### **7.4. Raad voor Werk & Inkomen**

In de tweede SUWI-nota die de basis vormt voor de huidige en toekomstige regelgeving wordt de instelling van een zogeheten (landelijke) Raad voor Werk & Inkomen aangekondigd.

*Het arbeidsmarktbeleid ... kenmerkt zich door een veelheid van betrokken partijen, maar bovenal door het feit dat de arbeidsmarkt een gecompliceerde markt is, waarbij zowel op **individueel** niveau (werkgevers respectievelijk werknemers), als op **sectoraal, regionaal/lokaal en nationaal** niveau (sociale partners en gemeenten) via tal van mechanismen de vraag naar en het aanbod van arbeid bij elkaar komen. De ontwikkeling van het arbeidsmarktbeleid en het sociale-zekerheidsbeleid maken onderdeel uit van een continu proces, waarin de Raad voor Werk en Inkomen een essentiële rol vervult.*

*De doelstellingen en inspanningen van sociale partners sporen veelal met de overheidsdoelstellingen met betrekking tot de arbeidsmarkt en vormen een belangrijke aanvulling op de publieke inspanningen. Voor de instrumentering van cao-afspraken die de verbetering van de werking van de arbeidsmarkt beogen, zijn ... O&O-fondsen ingesteld, die paritair worden bestuurd. **Inbreng van sociale partners bij het doen van voorstellen met betrekking tot het uitvoeringsbeleid en de middelenverdeling in het kader van werk en inkomen is dan ook van essentieel belang.***

*Ook de gemeenten beschikken over instrumenten en middelen om op decentraal niveau arbeidsparticipatie te bevorderen.*

*Aan de Raad zal worden gevraagd om jaarlijks een beleidskader op te stellen waarin voorstellen worden gedaan aan de minister van SZW hoe het sociale zekerheids-, arbeidsmarkt- en reïntegratiebeleid feitelijk kan worden vormgegeven. .. volgende onderwerpen aan de orde ...*

**S** *de omvang en inzet van reïntegratiemiddelen op **centraal, regionaal en sectoraal** niveau, waarbij zowel **publieke** als **sectoraal** beschikbare financiering aan de orde is;*

**S** *extra reïntegratie-inspanningen voor bepaalde categorieën werklozen, waarvoor extra inspanningen vereist zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ouderen, allochtonen en nieuwkomers;*

**S** *de vertaling van het Europese werkgelegenheidsbeleid naar de Nederlandse situatie en de inzet van ESF-middelen;*

**S** *verbetering van kwalificaties van werkzoekenden **in samenhang met** bestaande of te verwachten **arbeidsmarktnelpunten.***

*De Raad krijgt de bevoegdheid om criteria te ontwikkelen op grond waarvan **sectorale, regionale en bedrijfsinitiatieven** op het gebied van de **reïntegratie** van uitkeringsgerechtigden c.q. werkzoekenden (**mede**)gefinancierd kunnen worden.*

*De Raad voor Werk en Inkomen zal een belangrijke rol vervullen voor **sector-organisaties en uitvoeringsorganisaties** door te adviseren aan de minister van SZW over de kwaliteit en de transparantie van de reïntegratiemarkt.*

*Tevens heeft de Raad een adviserende rol ten aanzien van de beleidsmatige aspecten van wet - en regelgeving op het gebied van werk en inkomen.*

*De Raad voor Werk en Inkomen bestaat voor een derde uit vertegenwoordigers van **werkgevers**, voor een derde uit vertegenwoordigers van **werknemers**, en voor een derde uit vertegenwoordigers van **gemeenten**. De Raad heeft een onafhankelijk voorzitter die door de minister van SZW wordt benoemd.*

- de benadrukking van passages werden door schrijver dezes aangebracht -

De Raad voor Werk & Inkomen heeft op landelijk niveau een stem in het kapittel voor wat betreft de inzet van *publieke* middelen voor de reïntegratie van werkzoekenden. Dit geldt tevens voor al die situaties waarin sprake is van *medefinanciering* door *private* partijen, zoals sectoren en branches, bijvoorbeeld via de O&O fondsen.

Het functioneren van de Raad kent echter niet alleen landelijke aspecten. Ook voor de afzonderlijke regio's (en daarmee voor CWI en TSO/RAPV & transferpunt) wordt de Raad een belangrijke 'partij'. Zij gaat namelijk een rol spelen in de toewijzing van publieke middelen aan projecten in de diverse regio's, al dan niet medegefinancierd door private partijen. De verbinding tussen het regionale en het landelijke niveau loopt onder meer via het Regionale Platform Arbeidsmarkt.



## 8. Aanbevelingen en Randvoorwaarden

### 8.1. Algemene aanbevelingen

#### Prioriteit in actualiteit

- C De actuele situatie van arbeidsmarkt en personeelsvoorziening maakt het wenselijk dat transferpunten en TSO/RAPV zich concentreren op het bevorderen van instroom (waaronder begrepen ‘terug’-stroom) en het tegengaan van uitstroom.

#### Functies en werkerterreinen

- C De samenwerking tussen CWI en TSO/RAPV & transferpunt zal zich vanuit het perspectief van het CWI vooral moeten bewegen rond drie functies: a) bemiddeling’, b) bevordering reïntegratie en c) advies, informatie en ondersteuning. Vanuit het blikveld van de regionale zorgorganisaties zal samenwerking zich concentreren op de doelstellingen a) bevorderen van (nieuwe) instroom en b) bevorderen van terugstroom.
- C CWI en transferpunt/TSO-RAPV moeten in ieder geval afstemming en samenwerking nastreven:
  - S op het terrein van vacaturebemiddeling en instroom(-projecten);
  - S voor wat betreft reïntegratie van verschillende categorieën werkzoekenden (terugstroom), met name ten aanzien van personen wiens reïntegratie niet (meer) tot de verantwoordelijkheid van de werkgever behoort;
  - S op het terrein van de informatie-, advies- en ondersteuningsfunctie ten aanzien van reïntegratie van deze categorieën naar werkgevers;
  - S op het terrein van informatieverschaffing over de zorgsector en het werk(en) daarbinnen;
  - S op het vlak van de vergaring en analyse van gegevens over de regionale, sectorale, arbeidsmarkt en personeelsvoorziening.
- C De samenwerking tussen CWI en transferpunt/TSO-RAPV heeft vooral zin als zowel de vraag naar arbeidskrachten als het aanbod aan (manifest en latent) beschikbare arbeid in de activiteitenplanning wordt betrokken. Alleen samenwerken op het terrein van het afhandelen van vacatures is onvoldoende voor vruchtbare samenwerkingsrelaties. Er dient bijvoorbeeld gekeken te worden naar geschikte of te ontwikkelen functies voor beschikbare mensen, naar trajecten om beschikbare mensen geschikt te maken voor bestaande functies, en dergelijke. Instellingen doen er daarom verstandig aan het actuele functie-‘gebouw’ en de afzonderlijke functiebeschrijvingen regelmatig te analyseren om te bezien of deze passen op de beschikbare arbeidskrachten. Flexibiliteit in de functieopbouw is daarbij wenselijk.

#### Opstelling

- C In de samenwerking is een actieve opstelling van alle partijen verlangd. Samenwerkingsrelaties zijn van een andere orde dan leverancier-afnemer-relaties. Bij samenwerken wordt aan doelstellingen van alle betrokken partijen gewerkt; iedere partij vaart er wel bij.

#### Sectorinformatie

- C Wil de zorgsector ‘vooraan staan’ bij ‘nieuwe instroom’ dan is het -naast het aanmelden van vacatures- noodzakelijk dat het CWI op de hoogte blijft van:
  - S de omvang en aard van de regionale arbeidsmarkt in de verschillende zorg-deelsectoren en de verwachte toekomst daarvan;
  - S de opleidingsstructuur en de scholingsmogelijkheden voor en binnen de zorgsector (het ‘samenhangend stelsel’, de kwalificatiestructuur, specialistische vervolgopleidingen, de opleidingen voor para- en peri-medische beroepen et cetera);
  - S de beroepenstructuur en de functies binnen de zorgsector, inzicht in de mogelijkheden van een horizontale overstap, verticale carrièremogelijkheden en dergelijke, zowel in het algemeen, binnen de regio als tussen zorgdeelsectoren;
  - S de relevantie van werkervaring voor andere functies dan die welke de klant eerder vervulde en bruikbaarheid en geschiktheid van ervaringen binnen de ene instelling en/of deelsector voor andere instellingen of deelsectoren in de regio;
  - S de persoonlijke kwalificaties en de kenmerken die instellingen van belang achten voor een toekomstige werknemer in functies in de zorg in het algemeen en bepaalde beroepfuncties in het bijzonder.

### Wervingskanalen

- C Zeker onder de huidige arbeidsmarkt omstandigheden doet de zorgsector er verstandig aan alle mogelijke kanalen te benutten om potentiële werknemers te werven. Daarin is het CWI een belangrijke schakel.
- C Wil men toegang tot zoveel mogelijk potentiële werknemers ten behoeve van de zorgsector dan moeten vacatures op het CWI beschikbaar komen, of anderszins aldaar toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld:
  - S via huisvesting van het transferpunt binnen het bedrijfsverzamelgebouw en/of
  - S via aanwezigheid van medewerkers van het transferpunt op gezette tijden op de beursvloer en/of
  - S in een informatie-‘zuil’ met de vacaturebank van de zorgsector op die beursvloer en/of
  - S doorverwijzing op het computersysteem van het CWI naar de vacaturebank van het transferpunt of een andere intermediair voor de zorgsector en/of
  - S doorverwijzing vanuit vacature- en werkzoekenden- bestanden bij het transferpunt naar die van het CWI.

## 8.2. Aanbevelingen voor CWI en transferpunten en hun onderlinge relaties

### Doelstellingen samenwerking

- C Eén van de afspraken die het transferpunt met de CWI in het eigen werkgebied moet maken, betreft de wijze waarop de zorg- en welzijnssector met vacaturemelding en -bemiddeling wil omgaan in relatie tot de dienstverlening van het CWI op dit terrein.
- C Naast samenwerking op het terrein van bemiddeling dienen CWI en transferpunt afstemming en samenwerking te zoeken a) op het terrein van reïntegratie van diverse categorieën werkzoekenden, b) bij de informatie- en adviesfunctie van het CWI op dit terrein en de REA-helpdesk die bij het transferpunt of bij het TSO/RAPV is ondergebracht en c) onderzoek en analyse van de arbeidsmarkt

### Vacaturemelding

- C Afzonderlijke instellingen zouden de verwachte tekorten aan personeelsleden in de diverse functies in de eigen organisatie als toekomstige vacatures moeten melden aan het CWI of, indien dat zo is afgesproken, aan het transferpunt.
- C Het melden van vacatures zou zich niet alleen moeten beperken tot de daadwerkelijk op dit moment openstaande functies, maar men zou ook de verwachte vacatures op middellange termijn moeten melden. Dat leidt aan de ene kant tot een beter en gericht inzicht in de problematiek als zodanig (het maakt of houdt de personeelsproblematiek in de zorgsector zichtbaar) en zet aan de andere kant aan tot het ondernemen van activiteiten door CWI, UWV, GSD en zorgsector om in een vroegtijdig stadium aan oplossingen te gaan werken.

### Vacaturebemiddeling

- C Als het transferpunt zelf geheel of gedeeltelijk vacaturebemiddeling blijft uitvoeren moeten afspraken gemaakt worden met het CWI wanneer en op welke wijze de vacature in het systeem van het CWI wordt opgenomen en welke route daarna wordt gevolgd (bijvoorbeeld: wie onderhoudt de contacten met de werkgever).
- C Daar waar de zorgsector besluit de vacaturebemiddeling geheel of gedeeltelijk over te dragen aan het CWI moet de afgesproken procedure goed naar de instellingen worden gecommuniceerd.
- C Als het de zorgsector bij het registreren van vacatures en kandidaten uitsluitend en alleen zou gaan om ‘instroom’-doelstellingen, dan kan zij de eerste fasen van ‘vacaturebemiddeling’ (functiebeschrijving, opnemen vacature in vacaturebank, selectie van kandidaten, informeren en verwijzen geschikte kandidaten, melding kandidaten aan werkgever) het best door het CWI laten uitvoeren en bovendien tegen de laagst mogelijke kosten.

### Analyse van vraag en aanbod

- C Daar waar de zorgsector de eerste fasen van de vacaturebemiddeling door het CWI laat uitvoeren dient het CWI het transferpunt en het TSO/RAPV voortdurend en systematisch te voorzien van informatie over (knelpunten in) de vacaturevoorziening en het aanbod aan potentiële werknemers voor de zorg.
- C In de analyses ervan dient het CWI nadrukkelijk de gegevens die de sector zelf verzameld (landelijk onderzoek, Regiomarge, Zorgformat) te betrekken.
- C CWI moeten op gezette tijden de bestanden met werkzoekenden analyseren op de mogelijkheden die deze kandidaten hebben in relatie tot de manifeste en de verwachte toekomstige vraag naar arbeidskrachten. Daarbij gaat het niet alleen om de bestanden waarover zij zelf beschikt, maar ook de bestanden van GSD en UWV. Er moet gekeken worden naar wat mensen kunnen, in plaats van naar wat er aan hun kwalificaties ontbreekt.
- C Daar waar het transferpunt zelf geen vacature- en kandidaatgegevens bijhoudt zal zij met het CWI moeten afspreken op welke wijze er informatie over de regionale arbeidsmarkt ten aanzien van de zorgsector, de veranderingen en knelpunten daar worden aangeleverd. Tot deze afspraken moet ook behoren hoe de door de sector zelf verzamelde gegevens worden gekoppeld aan de CWI-gegevens.

### Informatie en advies

- C Wil de zorgsector dat de CWI werken vanuit specifieke kennis over de sector (deelbranches, beroepsstructuur, functiegebouw en afzonderlijke functies, instellingen in de regio, opleidingsstructuur, bij- en nascholingsfaciliteiten et cetera) dan dient de sector zelf er mede voor te zorgen dat het CWI-informatiesysteem met die kennis gevoed wordt en CWI-medewerkers voortdurend over de meest actuele informatie kunnen beschikken.
- C Tevens dient men er voor te zorgen dat de CWI-consulenten regelmatig contact (kunnen) onderhouden met management en staf van de afzonderlijke instellingen in de regio.

### Reïntegratie

- C Wil de zorgsector stimuleren dat bij reïntegratie-adviezen door CWI-medewerkers rekening gehouden wordt met mogelijkheden binnen de zorgsector, dan zal het transferpunt/TSO-RAPV profielen moeten aanleveren waarin functies in de zorg (bestaande, nieuwe, mogelijke) zo zijn omschreven dat een oordeel of de kandidaat in potentie in aanmerking komt goed mogelijk is.
- C De 'oude' bestanden van Cadans en GSD moeten worden geanalyseerd op potentieel geschikte kandidaten voor de zorgsector. Deze schouwing (en herfasering) kan in samenwerking tussen CWI en transferpunt c.q. TSO/RAPV worden uitgevoerd, zodat vraag en aanbod zo direct mogelijk op elkaar kunnen worden afgestemd.

### Coördinerende en initiërende rol

- C Het CWI dient de deelnemers in het bedrijfsverzamelgebouw te bewerken om tot structurele en projectmatige samenwerkingsverbanden te komen op het terrein van arbeidsmarkt en personeelsvoorziening.

### Beursvloer

- C De sector dient te streven naar een zo prominent mogelijke plek op de 'beursvloer' in het bedrijfsverzamelgebouw, zodat zij voor zoveel mogelijk bezoekers van dit BVG toegankelijk en benaderbaar is en profiteert van de 'aanloop' die andere participanten in het BVG genereren.

### Organisatievorm en bedrijfsvoering

- C De aard en de omvang van de activiteiten van het transferpunt én van TSO/RAPV is onder andere afhankelijk van de situatie op de regionale arbeidsmarkt als zodanig en de personeelsvoorziening van zorg & welzijn in het bijzonder. Daarom verdient het aanbeveling dat beide organisaties zo flexibel mogelijk worden ingericht. Dat betekent onder meer dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van externe leveranciers voor diensten, in tegenstelling tot zelf uitvoeren, en telkenmale voor beperkte duur gecontracteerd of anderszins overeengekomen.

- C De noodzaak tot voortdurende aanpassing aan externe omstandigheden maakt bedrijfsmatig werken van het transferpunt tot een voorwaarde. Daartoe behoren in dit geval onder meer: klant- casu quo marktgericht werken, bedrijfseconomische afweging van voor- en nadelen van uitvoering van diensten in eigen beheer, een solide exploitatie, plan- en projectmatig werken, afwegingen van efficiency en effectiviteit, vrijheid om de interne en externe organisatie naar eigen inzicht vorm te geven. De bedrijfsvorm van het ‘samenwerkingsverband’ zonder rechtspositie en management-‘vrijheden’ past hierbij niet.
- C Daar de regionale situatie qua arbeidsmarkt en structuur in en buiten de sector zorg & welzijn zo varieert verdient het aanbeveling de wijze waarop de samenwerking vorm krijgt zo vrij mogelijk te definiëren.
- C Voor wat betreft samenwerking op het deelterrein ‘bevorderen van instroom’ (transferpunt aan de ene kant) en ‘vacaturebemiddeling’ (CWI aan de andere kant) kan gekozen worden uit de volgende “modellen”:
- S ‘overdragen’: vacaturebemiddeling wordt uitgevoerd door het CWI, inclusief vacature- en sollicitantenbank; het transferpunt concentreert zich op andere uitvoerende activiteiten of zij functioneert als ‘makelaar’ voor diensten die tussen de zorginstellingen en derden moeten worden overeengekomen en uitgevoerd;
- S ‘leveren’: de vacaturebank wordt beheerd door transferpunt, deze beschikt ook over een bestand aan potentiële kandidaten (in het kader van mobiliteitsbevordering); vacatures worden doorgeplaatst naar het CWI als het transferpunt geen kandidaten heeft; CWI onderhoudt daarna zelf contact met werkgever;
- S ‘uitbaten’: er bestaat geen herkenbaar transferpunt in de regio; transferpuntfuncties zoals vacaturebemiddeling, zijn geheel uitbesteed aan een (commerciële) derde partij die dit onder eigen naam, maar (deels) voor rekening van TSO/RAPV en werkgevers(-vereniging) uitbaat;
- S ‘uitbesteden’: een derde partij exploiteert in opdracht van het TSO/RAPV een transferpunt met een voor de zorg herkenbaar, eigen, profiel; het transferpunt dat door anderen wordt gerund gaat relaties aan met het CWI.
- C De keus voor één van deze modellen is enerzijds afhankelijk van het concrete beleid van TSO/RAPV in een regio en de daaruit voortvloeiende activiteiten van het transferpunt en anderzijds van de organisatorische en bedrijfsmatige positie en vormgeving van de regionale werkgeversvereniging(en) in de zorg- en welzijnssector, TSO/RAPV en het transferpunt.

### Samenwerking als veranderingsproces

- C De communicatie tussen transferpunt en CWI dient te worden ‘georganiseerd en gestructureerd’. Men kan niet volstaan met overleg en informatieverschaffing op het niveau van de uitvoering van overeengekomen activiteiten. Sturing van de samenwerking boven het niveau van de operationele werkprocessen is nodig. Dat vergt onder meer regelmatige contacten tussen de CWI-locatie-manager en de manager/coördinator van het transferpunt. In dit overleg tussen beide organisaties zou een plaats moeten worden ingeruimd voor de TSO/RAPV-functionaris, die kan stimuleren dat de uitvoerende activiteiten blijven passen in het regionale arbeidsmarktbeleid van de sector.
- C Als samenwerking wordt beoogd, is het nodig dat alle CWI in het werkgebied van het transferpunt in de afspraken worden betrokken. Eén van de manieren om dit te bewerkstelligen is het leggen van verbindingen met het CWI-districtsniveau. Het TSO/RAPV speelt daarbij een rol.
- C Ook in regio zonder transferpunt is samenwerking tussen CWI en de sector mogelijk, maar dan veeleer op projectbasis, met TSO/RAPV, rond groepsgewijze in- en terugstroomtrajecten, informatie- en promotie-campagnes, banenmarkten en dergelijke.
- C Daar waar TSO/RAPV transferpuntfuncties heeft uitbesteed aan een commerciële derde partij dient in de overeengekomen dienstverlening de samenwerking met het CWI en/of de gebruikmaking van de faciliteiten en mogelijkheden van deze publieke diensten expliciet te worden opgenomen.
- C Wil samenwerking slagen dan dienen concrete doelen te worden geformuleerd, zodat redelijk objectief en onomstreden kan worden bepaald of en in welke mate zij zijn behaald.
- C Omdat samenwerking meestal niet meteen al vanaf den beginne concrete resultaten zal laten zien en partijen tijd nodig hebben om met elkaar bekend te raken, is het wenselijk van te voren een ruime periode af te spreken waarin proces- en productdoelen kunnen worden gerealiseerd. Een periode van 2 tot 5 jaar is daarbij opportuun.

- C Vanaf de startfase van de samenwerking dienen expliciete evaluatieve momenten te worden ingebouwd. De meningen van de samenwerkingspartners, maar ook die van hun respectievelijke klanten zouden daar een rol in moeten spelen.

### 8.3. Aanbevelingen voor CWI en TSO/RAPV en hun onderlinge relaties

#### Kennismaking en introductie

- C De CWI (district en locaties) moeten goed worden geïnformeerd over organisatie, functies en activiteiten van TSO/RAPV en het transferpunt.
- C Gezamenlijk met het transferpunt zou het TSO/RAPV het initiatief moeten nemen tot het leggen van contacten tussen het transferpunt en de CWI-locaties.
- C Om de diverse functionarissen binnen de zorginstellingen in de regio zo snel mogelijk op de hoogte te brengen van de mogelijkheden en onmogelijkheden van het CWI voor afzonderlijke en gezamenlijke instellingen is het wenselijk dat het TSO/RAPV afspraken maakt met het CWI over groepsgewijze introductie van de dienstverlening bij deze functionarissen (zie paragraaf 6.9.1.1), over workshops (zie paragraaf 6.9.1.2) om te leren omgaan met de Nationale Vacature- en Sollicitantenbank en andere instrumenten waarover instellingen bij het CWI kunnen beschikken. Blijkt er daarna bij instellingen behoefte om dieper in te gaan op bepaalde onderdelen dan kan het CWI worden verzocht 'voorlichtingen' te organiseren (paragraaf 6.9.1.3).

#### Afstemming terreinen en niveaus

- C Overleg tussen TSO/RPV en de CWI op het niveau van het district en de CWI-locaties moet tot afstemming van beider inspanningen leiden, tot vergelijking en confrontatie van gegevens en tot aanwijzingen voor de richting waarin maatregelen moeten worden genomen, zowel binnen de zorgsector en de afzonderlijke instellingen, als door het CWI.
- C Deze afstemming, vergelijking, confrontatie en beleidsontwikkeling moet niet alleen op het regionale, maar ook op het landelijke niveau plaatsvinden.

#### Beleidsmatige en organisatorische inbedding

- C Het TSO/RAPV dient in contact te treden met de districtsmanager van de CWI om basisafspraken te maken over de samenwerking van TSO/RAPV met het CWI en om randvoorwaarden af te spreken waarbinnen CWI-locaties met transferpunt samenwerken.
- C In het overleg met de CWI-districtsmanager moeten onder meer de mogelijkheden worden verkend om verbinding te leggen tussen de gegevens uit en procedures rond Regiomarge/Zorgformat en de arbeidsmarktinformatie en -analyses door het CWI.

#### Overige SUWI-partners

- C Het TSO/RAPV moet stimuleren dat het CWI en UWV in nauwe samenspraak met de zorgsector beleid en activiteiten ontwikkelen:
  - C gericht op reïntegratie in zijn verschillende uitingsvormen en voor uiteenlopende doelgroepen;
  - C gericht op het bundelen van inspanning van de diverse betrokkenen;
  - C het waar mogelijk combineren van publieke en private geldstromen;
  - C het maken van afspraken over functies waarnaar reïntegratieactiviteiten toe kunnen geleiden
- C Het TSO/RAPV moet afspraken tot stand brengen over de werkwijze die bij bijzondere, groepsgewijze, doelgroepgerichte trajecten, publiek en/of privaat medegefinancierd door UWV en de regionale zorgorganisaties zal worden gevolgd.
- C Het TSO/RAPV dient een initiërende rol te spelen in het tot stand brengen van afspraken over de werkwijzen die bij bijzondere, groepsgewijze, doelgroepgerichte trajecten, publiek en/of privaat medegefinancierd door gemeenten/GSD en de regionale zorgorganisaties zal worden gevolgd.
- C Het TSO/RAPV moet initiatief ontplooien om deel uit te gaan maken van Regionaal Arbeidsmarkt Platform. De zorgsector zou vertegenwoordigd moeten zijn in dit Platform, hetzij via het TSO/RAPV, hetzij op een andere wijze.

## 8.4. Aanbevelingen voor het landelijk niveau

### Stimuleren samenwerking

- Ⓒ Er dient een informatie- en voorlichtingscampagne over CWI en transferpunten & TSO/RAPV te worden uitgevoerd, door landelijke sectororganisaties én de landelijke CWI-organisatie, gericht op het stimuleren van samenwerking en afstemming op regionaal niveau.
- Ⓒ De samenwerking dient te worden gestimuleerd door de discussies over de resultaten van het project, waarvan dit rapport de neerslag, is te 'regisseren'. Het rapport dient gestructureerd te worden besproken in, met en tussen SUWI-Veranderorganisatie, de Sectorfondsen Zorg & Welzijn, CWI-districtsmanagers, CWI-locatiemanagers, TSO/RAPV en het transferpunt.

### Informatiefunctie

- Ⓒ Er dienen initiatieven te worden ondernomen om de informatie over en van de zorgsector een prominente plek te geven in algemene informatiefunctie van CWI, plus afspraken over de wijze waarop en door wie deze informatie actueel wordt gehouden.

### Arbeidsmarktanalyse

- Ⓒ De gegevensverzameling over de situatie op de arbeidsmarkt van de CWI-organisatie en die van de sector(en) moeten op elkaar worden afgestemd, zodat dubbel werk wordt vermeden en vergelijking tussen beide mogelijk wordt gemaakt.

### Sectorfondsen en sturingsmechanismen

- Ⓒ De sectorfondsen moeten expliciet formuleren welke functies en activiteiten van transferpunten zij subsidiabel acht, gegeven de eigen doelstellingen.
- Ⓒ De sectorfondsen dienen via het subsidie-instrument te bevorderen dat de regionale organisatie(s) van de zorgsector bedrijfsmatig(er) werken.
- Ⓒ De sectorfondsen kunnen via het subsidie-instrument actief de samenwerkingsverbanden met de publieke dienstverlening bevorderen. Eén van de uitgangspunten daarbij zou moeten zijn, dat wat publiek aan uiteenlopende diensten verkrijgbaar is niet vanuit het landelijk niveau wordt gefinancierd.

### Samenhangen zichtbaar

- Ⓒ Landelijk beleid (CAZ, CAO-afspraken, beleid Sectorfondsen) ten aanzien van instroom en terugstroom moeten -daar waar relevant- worden doorvertaald naar activiteiten in de afzonderlijke regio's en daarmee naar organisaties als TSO/RAPV en transferpunt. Tussen landelijke en regionale beleidslijnen dient een zichtbaar verband te zijn. Om dit te bewerkstelligen kunnen Sectorfondsen het subsidie-instrument hanteren, naast strategieën van 'informereren' en 'overtuigen'.

### Overige SUWI-partijen

- Ⓒ Het toekomstige UWV moet met voorrang inzichtelijk maken op welke wijze 'sectorale aandacht' of 'sectorspecifiek werken' binnen de nieuwe organisatie operationeel vorm gaat krijgen.
- Ⓒ Er dienen landelijk en regionaal afspraken te worden gemaakt op welke wijze werkprocessen van de UWV (met name het deel dat betrekking heeft op de zorgsector), Centrum voor Werk & Inkomen en het transferpunten c.q. activiteiten van TSO/RAPV op elkaar afgestemd worden.

### Raad voor Werk & Inkomen

- Ⓒ Landelijke partijen uit de zorg- en welzijnssector dienen te bezien in hoeverre sectorale invloed op het functioneren van de Raad voor Werk & Inkomen mogelijk is en hoe dit kan worden gerealiseerd. Belangrijk item hierbij is de (mede) financiering van specifieke regionale en landelijke in- en terugstroom trajecten in de zorgsector.

### Evalueren samenwerking

- Ⓒ Op landelijk niveau zou over een periode van drie á vier jaar een evaluatie-onderzoek moeten worden gehouden naar de samenwerking tussen CWI en transferpunt en TSO/RAPV, onder meer om te kijken of de mogelijkheden die in dit rapport zijn geschetst konden worden gerealiseerd.

## 8.5. Randvoorwaarden

Richten we de blik terug in de tijd dan was bij de start van het project aan een aantal randvoorwaarden niet voldaan. Ondertussen blijken deze wel gerealiseerd of zij worden binnenkort gerealiseerd, zoals:

- S de CWI zijn of worden binnenkort overal in den lande operationeel;
- S er komen voorzieningen, en daarmee mogelijkheden, om bedrijfsverzamelgebouwen in te richten;
- S de Nationale Vacature- en Sollicitantenbank wordt operationeel;
- S de verwarrende situatie van het naast en door elkaar bestaan van Arbeidsvoorziening en Arbeidsbureaus en CWI loopt binnenkort ten einde;
- S de werkprocessen van de CWI zijn bekend en omschreven;
- S de werkprocessen van de UWV worden binnenkort inzichtelijk;
- S de plaats van de UWV binnen het bedrijfsverzamelgebouw wordt duidelijk;
- S de CWI worden onderdeel van een landelijke organisatie;
- S er ontstaat eenheid van beleid qua doelen en functies voor alle 130 CWI in het land;
- S de managementstructuur van de CWI wordt eenduidig;
- S de heroriëntatie van transferpunten en TSO/RAPV op hun functioneren en organisatorische vormgeving nadert een essentiële fase.

De omgeving waarin CWI en transferpunt kunnen gaan samenwerken is veel minder turbulent en onzeker als bij de start van dit project. Toch willen we hier enkele essentiële randvoorwaarden formuleren die uitmaken in hoeverre en in welke mate samenwerking tussen de CWI en de regionale organisaties van de sector zorg & welzijn daadwerkelijk tot een succes wordt.

- C Voor de totstandkoming van samenwerking is het (middel-)lange termijn perspectief van het transferpunt van grote betekenis; is het voortbestaan ook op middellange termijn gewaarborgd of hangt voortdurend een mogelijke opheffing, inkrimping of wezenlijke functieverandering boven de markt.
- C Het transferpunt moet een zelfstandige organisatie zijn, met nauwe relaties met het TSO/RAPV of zij moet onderdeel uitmaken van een zelfstandige organisatie waartoe ook het bureau van TSO/RAPV behoort; zie voor de motivatie hiervoor ondermeer paragraaf 4.6.8.
- C Het TSO/RAPV en het transferpunt moeten worden 'gedragen door' (grote delen van) de sector. Daar waar instellingen het TSO/RAPV/TP niet als hún organisaties zien, als organisatie die relevante diensten aan de sector levert of als organisatie die namens de sector kan optreden bij vraagstukken die de arbeidsmarkt en personeelsvoorziening betreffen, kan het CWI beter zelf direct contacten onderhouden met afzonderlijke instellingen.
- C Daar waar transferpuntfuncties of activiteiten zijn uitbesteed aan derden moet zijn omschreven op welke wijze de verbinding blijft worden gelegd met TSO/RAPV-beleid en -projecten.
- C Een belangrijke randvoorwaarde is de mate waarin het CWI erin slaagt arbeidsmarktinformatie en analyse goed 'neer te zetten': daarbij gaat het om informatie over de structuur van de regionale arbeidsmarkt en om sectorale informatie: aard en omvang van de sector, analyse van discrepanties (kwalitatief en kwantitatief) tussen vraag en aanbod en, daar waar geen afstemming is tussen vraag en aanbod, een omschrijving van noodzakelijke aanpassingen van vraag en/of aanbod.
- C Het succes van samenwerking is sterk afhankelijk van de kwantiteit en kwaliteit van de producten op de 'beursvloer'.
- C Essentieel is dat TSO/RAPV, transferpunt en het CWI elkaar helder maken wat zij doen, hoe zij zijn georganiseerd, waar de middelen vandaan komen; welke afnemers/klanten, welke deelnemers en binnen welke organisatorische context.
- C Samenwerking slaagt alleen als er duidelijkheid en openheid is over de vraag waarom welke partij met de ander samenwerkt.

- C Ook is helderheid over de ‘investeringen’ in materiële en personele zin in de samenwerking vereist.
- C Onderdeel van de afspraken die in de beginfase worden gemaakt vormt de termijn waarin ‘geëxperimenteerd’ mag worden.
- C Het TSO/RAPV dient als regisseur van de samenwerking tussen transferpunt en CWI te worden ingeschakeld.
- C De activiteiten van het transferpunt en van de samenwerking met het CWI moet expliciet passen in het omvattender beleid van TSO/RAPV.
- C In de beginfase moet de TSO/RAPV-functionaris contacten leggen met de CWI-districtsmanager om de algemene lijnen van de samenwerking (doelstellingen, werkwijze, activiteiten, inzet van middelen en menskracht, organisatorische randvoorwaarden, backing door het management, relatie met regionaal sectorbeleid, evaluatie, communicatielijnen, experimenteerperiode) in afspraken vast te leggen.
- C Deze afspraken moeten naar het transferpunt-management en -medewerker(s) worden gecommuniceerd, alsmede naar de CWI-manager en -medewerker(s).
- C TSO/RAPV(-functionaris), locatie-management van de CWI plus de CWI-districtsmanager dienen op gezette tijden te overleggen over de voortgang van de samenwerking.
- C Als er meer dan één CWI in de samenwerking is betrokken moet de communicatie tussen het transferpunt en de afzonderlijke CWI's, maar ook de communicatie tussen de CWI's onderling worden georganiseerd en bewaakt.
- C Het transferpunt moet de communicatie tussen het transferpunt en de respectievelijke CWI in de regio zelf vorm geven, met ondersteuning van het TSO/RAPV/de werkgevers in de regio; zij moet zelf direct contacten onderhouden, niet via ‘derden’.
- C De voortgang van de samenwerking moet op gezette tijden worden geëvalueerd, zowel het proces als de producten en zowel organisatorisch als operationeel.
- C Aan de samenwerkingsactiviteiten dient een actie- of projectplan ten grondslag te liggen.
- C De samenwerking moet zijn gebaseerd op één of meer concrete producten of diensten die in beider organisaties herkenbaar is.
- C De samenwerking begint op operationeel niveau; niet met een uitgebreide visienota over doelstellingen van instroom, uitstroom en doorstroomdoelen.
- C Activiteiten moeten zo operationeel mogelijk worden gedefinieerd: in termen van werkprocessen, doelen waarvan aannemelijk of zichtbaar gemaakt kan worden of ze wel of niet gehaald worden en dergelijke.
- C Daar waar meningsverschillen bestaan en ‘wrevels en spanningen’ groeien moet worden gezocht naar
  - a) activiteiten die samenwerkingspartijen wél (ver)binden en b) achterliggende redenen voor meningsverschillen.
- C Partijen moeten erkennen dat er verschillende belangen, verwachtingen en doelen (kunnen) zijn. Deze moeten zo expliciet mogelijk worden geformuleerd.

## **BIJLAGEN**

**1. De pilots: de inhoud van de projectplannen**

**2. De pilots: algemene kenmerken**

**3. Literatuur**

**4. Colofon**

PILOTS: DE INHOUD VAN DE PROJECTPLANNEN		Groningen	Gelderland	Brabant
1	Welke activiteiten worden ondernomen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· uitvoeren van vooronderzoek binnen zorgsector naar functies, functievereisten en randvoorwaarden waarvoor kandidaten geschikt te maken zijn, via reïntegratietrajecten;</li> <li>· vooronderzoek aan de aanbodzijde: welke organisaties kunnen welke kandidaten leveren (uit 'oude' bestanden), welke reïntegratietrajecten, door wie uit te voeren en met welke middelen gefinancierd;</li> <li>· confrontatie tussen vraag- en aanbod;</li> <li>· voorbereiding van de uitvoering van reïntegratietraject aanbesteding van de) uitvoering van reïntegratie-traject voor wat betreft (toegeleiding van) nieuwe klanten van CWI (naar de zorgsector) zal worden gekeken naar wijze waarop zij kunnen worden gewezen op de mogelijkheden binnen de zorgsector. In eerste instantie wordt daarbij bezien of de aan een commercieel bedrijf uitbestede transferpuntfuncties (vacaturekrant, -bank en -bemiddeling) in operationele zin kunnen worden afgestemd op, een plek kunnen krijgen binnen activiteiten van het CWI, waarbij beide hun eigenstandige rol behouden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Het (organisatorisch, operationeel en logistiek) inrichten en bemensen van 'servicepunten zorgsector' waarin deskundigheid t.a.v. zorgsector is geconcentreerd en werkgeverscontacten zijn gecentraliseerd;</li> <li>· De opbouw van deskundigheid t.a.v. de zorgsector binnen CWI-servicepunt voor wat betreft sectorgerichte vacaturebehandeling (acquisitie, intake, matching en verwijzing), inschrijven van werkzoekenden geschikt voor de zorg en sectorgerichte informatievoorziening. Deze taken worden nu nog door het transferpunt verzorgd. Binnen CWI's worden teams van consultants geformeerd die zich zullen specialiseren in 'gezondheidszorg'. Het proces van opbouw van deze teams, deskundigheids-bevordering, organisatorische, logistieke en operationele ontwikkeling van servicepunten wordt ondersteund door/met overdracht van kennis en kunde door medewerkers van transferpunt.</li> <li>· De ontwikkeling van servicepunten wordt ondersteund met informatie-/promotiecampagnes naar diverse betrokkenen (o.a. werkgevers en ingeschreven kandidaten bij transferpunt).</li> <li>· Daarnaast staat een onderzoek naar mogelijkheid en wenselijkheid van informatie- en vacaturezuilen in de regio (bij opleidingsinstituten en personeels-restaurants in de zorg) in verband met bevordering instroom en mobiliteit. <i>Dit onderzoek lag buiten de doelstellingen van het landelijk project en bleef verder buiten beschouwing.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· afstemming van enerzijds de werkprocessen, procedures en middelen binnen het transferpunt t.a.v. vacaturebank, registratie van potentiële kandidaten en matching van beide op, anderzijds, de werkprocessen, procedures en middelen van het CWI t.a.v. vacatures en kandidaten. Het CWI is daarbij vooral de plek waar werkzoekenden zich oriënteren op mogelijkheden tot werk en het transferpunt is de plaats waar de sector zijn vacatures meldt en waar een eerste screening van kandidaten plaats vindt; activiteiten zijn er op gericht de uitwisseling van aanbod aan werkzoekenden binnen CWI te verbinden met de vraag naar arbeidskrachten vanuit de zorgsector via het transferpunt.</li> <li>· ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten waarmee de sector zorg binnen het CWI voor klanten van dat CWI, permanent zichtbaar wordt gemaakt, ter vergroting van de instroom van personeel in de zorgsector</li> </ul>
2	Wanneer worden die activiteiten ondernomen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· vooronderzoeken, ontwerp van reïntegratietraject en besluitvorming erover voor de zomer;</li> <li>· uitvoering zo mogelijk per september;</li> <li>· afstemming tussen transferpuntfuncties en werkzaamheden CWI gedurende de looptijd van de pilot;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· maart: inrichting servicepunten in 2 CWI's (nijmegen en arnhem) tot maximaal 4 CWI's (de eerste twee plus tiel en doetinchem); aansluitend bij regionale structuur van de toekomstige stichting waaronder transferpunt gaat vallen;</li> <li>· april: informeren werkgevers en kandidaten uit bestand van transferpunt over inrichting servicepunten en start deskundigheidsbevordering c.q. overdracht van kennis en kunde door medewerkers transferpunt naar servicepunt-consultanten CWI;</li> <li>· mei: algemene publiciteitscampagne t.a.v inrichting servicepunten en daadwerkelijk start van servicepunten;</li> <li>· looptijd project tot maart 2001;</li> <li>· evaluatie en besluitvorming over definitieve status en inrichting servicepunten zowel door/binnen CWI als binnen transferpunt, tso- en rap-v</li> </ul>	februari tot en met december 2000

<b>PILOTS: DE INHOUD VAN DE PROJECTPLANNEN</b>		<b>Groningen</b>	<b>Gelderland</b>	<b>Brabant</b>
3	Waar worden de activiteiten verricht	<ul style="list-style-type: none"> <li>· vooronderzoek vraagzijde binnen de zorgsector, met ondersteuning van tso/rap-v functionaris;</li> <li>· vooronderzoek aanbodzijde binnen en via ondersteuning door CWI bij derde partijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· binnen de respectievelijke CWI's (inrichten servicepunten; formering teams);</li> <li>· vanuit transferpunt richting CWI (overdracht deskundigheid i.v.m. opbouw servicepunten);</li> <li>· vanuit transferpunt en CWI richting zorgsector en overige partijen (public relations);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· afstemming van werkprocessen houdt een ontwikkel-traject in op de grens tussen CWI en transferpunt; de afstemming zal een kwestie zijn van regelmatig overleg tussen CWI-medewerkers en transferpunt-medewerkers teneinde de respectievelijke werkprocessen zo vorm te geven dat zij op elkaar aansluiten; vervolgens gaan medewerkers in hun eigen organisatie met de ontwikkelde werkprocessen aan het werk en testen deze op het moment dat vacaturebestand en kandidatenbestanden moeten worden gematched uit.</li> <li>· de activiteiten en middelen waarmee de sector zich binnen het CWI specifiek kan profileren worden in gezamenlijkheid ontwikkeld; de introductie en uitvoering ervan vindt plaats binnen het CWI</li> </ul>
4	Wie moeten de activiteiten uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>· aangestelde projectmedewerker voor de duur van de pilot;</li> <li>· tso-functionaris;</li> <li>· CWI-procesmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CWI-management,</li> <li>· CWI-medewerkers (toekomstige consultantenen servicepunten zorg)</li> <li>· medewerker(s) transferpunt (overdracht sectorspecifieke kennis en kunde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ontwikkeling van werkprocessen: CWI-management en CWI consultant; manager transferpunt en consultant transferpunt;</li> <li>· uitvoering van eenmaal ontwikkelde werkprocessen door alle medewerkers;</li> <li>· ontwikkeling van activiteiten en middelen ter profilering van sector binnen CWI door dezelfde vier als hiervoor;</li> <li>· uitvoering profilering nader te bepalen;</li> </ul>
5	Hoe worden de werkzaamheden verricht	<p>vooronderzoek vraagzijde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· documentatieanalyses en gesprekken met zorginstellingen, opleiders;</li> </ul> <p>vooronderzoek aanbodzijde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· gesprekken met CWI-medewerkers, Arbeidsvoorziening, Cadans, sociale dienst;</li> <li>· overleg tussen tso en CWI; overleggen tussen CWI en Arbeidsvoorziening, Cadans, sociale dienst en eventuele anderen over materiele mogelijkheden, uitvoering van reïntegratie-activiteiten en leveranciers van reïntegratie-diensten</li> </ul> <p>afstemming tussen transferpuntfuncties &amp; CWI-basisdienst-verlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· stap 1 is overleg tussen tso en uitvoerend bedrijf;</li> <li>· stap 2 is communicatie tussen uitvoerend bedrijf en CWI voorzover de afstemming past binnen het contract tussen tso en uitvoerend bedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· medewerkers transferpunt dragen zorg voor overdracht van deskundigheid, van werkgeverscontacten en vacatures; medewerkers transferpunt werken waar nodig op locatie mee in/begeleiden teams van (toekomstig) CWI-consultanten van servicepunten;</li> <li>· organisatie van trainings- en scholingsactiviteiten binnen afzonderlijke CWI-locaties en van gezamenlijke CWI-locaties van de servicepunten zorg;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ontwikkeling: binnen het projectteam;</li> <li>· uitvoering binnen de respectievelijke organisaties.</li> <li>· Een en ander wordt neergelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen CWI en transferpunt.</li> </ul>

<b>PILOTS: DE INHOUD VAN DE PROJECTPLANNEN</b>		<b>Groningen</b>	<b>Gelderland</b>	<b>Brabant</b>
6	Welke middelen zijn nodig	<ul style="list-style-type: none"> <li>· totaal 50.000,- waarvan</li> <li>· 40.000 voor projectmedewerker voor 6 maanden</li> <li>· 10.000 voor werkruimte, bureau-, reis- en verblijfkosten;</li> <li>· activiteiten tso-functionaris en CWI-procesmanager gefinancierd uit lopende begroting respectievelijke organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· financiering van (deel van) salarislasten voor medewerker(s) van het transferpunt totdat de integratie van een deel van de uitvoerende werkzaamheden van transferpunt in de servicepunten zorgsector binnen de CWI's een feit is informeren werkgevers over servicepunten: f. 7.500</li> <li>· promotiecampagne servicepunten f. 15.000,</li> <li>· inrichten van 4 servicepunten f. 100.000,</li> <li>· onderzoek naar wenselijkheid en mogelijkheid informatie- en vacaturezuilen f. 15.000</li> <li>· aanschaf van dergelijke zuilen f. 250.000</li> </ul> <p><i>onderzoek naar informatiezuilen en de eventuele aanschaf daarvan behoort tot de pogingen om de instroom naar de sector zorg te vergroten en houdt niet zozeer verband met samenwerkingsrelaties tussen transferpunt en CWI;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· projectleider: 33.000;</li> <li>· inzet CWI management 7.000;</li> <li>· kosten presentatie zorgsector op CWI 25.000;</li> <li>· vacature-uitwisseling via nieuwe media en inrichten van automatiseringssystemen 30.000;</li> </ul>
7	Waar komen die middelen vandaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>· subsidie uit landelijk project Samenwerking Transferpunten met Centra voor Werk en Inkomen;</li> <li>· activiteiten van tso-functionaris en de CWI-manager behoren tot hun aanstelling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· activiteiten CWI management en CWI-medewerkers uit lopende begroting;</li> <li>· activiteiten medewerkers transferpunt deels uit begroting transferpunt, deels uit pilotproject-subsidie;</li> <li>· de middelen voor informatie- en promotieactiviteiten richting de sector (moeten) komen uit de middelen van het transferpunt en de respectievelijke CWI's;</li> <li>· de inrichting van de servicepunten als zodanig moet worden bekostigd uit de middelen van de CWI's;</li> </ul> <p><i>onderzoek informatie- en vacaturezuilen en de eventuele aanschaf viel buiten het bestek van de pilot</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 50.000 van het totaal van 95.000 komt uit de subsidie van het landelijke project;</li> <li>· de resterende 45.000 wordt gefinancierd door het TSO c.q. transferpunt en Arbeidsvoorziening. Over de hoogte van ieders bijdrage is nader overleg gaande.</li> </ul>

<b>PILOTS: DE INHOUD VAN DE PROJECTPLANNEN</b>		<b>Groningen</b>	<b>Gelderland</b>	<b>Brabant</b>
8	Welke resultaten worden verwacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>· toegeleiding/reintegratie van een groep werkzoekenden naar functies in de zorgsector aan de onderkant van het functiegebouw (productdoel);</li> <li>· ervaring opdoen met de nieuwe constellatie van betrokken partijen in onderscheiden rollen</li> <li>· een (infra) structuur en werkwijze ontwikkelen voor het initiëren, ontwikkelen en uitvoeren van reïntegratietrajecten voor werkzoekenden, gericht op vergroting van instroom van personeel in de zorg en zo snel mogelijke toegeleiding van werkzoekenden naar werk (procesdoel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· integratie van een deel van de huidige dienstverlening door het transferpunt in de publieke dienstverlening van/door het CWI, via de oprichting van teams van consultants met specialisatie gezondheidszorg</li> <li>· de (o.a. fysieke) inrichting van servicepunten zorg-sector binnen de muren van vier CWI's in de betreffende regio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· soepele aansluitingen tussen vacaturebestand bij transferpunt met potentiële kandidaten bij CWI,</li> <li>· matching van deze kandidaten op openstaande functies binnen de zorg;</li> <li>· voorzover kandidaten nog niet volledig geschikt zijn inzicht in de nog te verwerven kwalificaties ten behoeve van eventuele scholings- of andere reïntegratietrajecten;</li> <li>· voorkomen van doublures in vacaturebestanden bij CWI en transferpunt;</li> <li>· sectorspecifieke aandacht binnen de muren van CWI voor werkzoekenden in verband met instroomvergroting in de zorgsector en korte werkloosheidsperiode voor de kandidaten;</li> </ul>
9	Wie ziet er op toe dat de geplande activiteiten worden uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>· TSO-functionaris en CWI-manager zien er gezamenlijk op toe dat pilot voortgang vindt conform doelen en opzet;</li> <li>· TSO-functionaris begeleidt de project-medewerker in diens activiteiten binnen en naar de zorgsector;</li> <li>· CWI-manager begeleidt de project-medewerker in diens activiteiten aan de aanbodzijde (binnen CWI en bij derde partijen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· manager CWI voorzover het inrichting van servicepunt en (team-)ontwikkeling van consultants betreft;</li> <li>· manager transferpunt voorzover het de overdracht van kennis en kunde door medewerkers transferpunten betreft;</li> <li>· promotieactiviteiten richting zorgsector en huidige klanten transferpunt door manager transferpunt;</li> <li>· uitvoering promotieactiviteiten algemeen onder verantwoordelijkheid van respectievelijke CWI managers;</li> <li>· de CWI-managers bewaken tezamen met de manager transferpunt (in de vorm van een projectteam) de voortgang van de pilot als zodanig en dragen zorg voor de communicatie met de landelijke projectleider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Project te Tilburg wordt operationeel aangestuurd door consultant van transferpunt (projectleider).</li> <li>· De manager van het transferpunt is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het project.</li> <li>· Een regionale stuurgroep/begleidingscommissie bewaakt de doelstellingen en de voortgang namens de betrokken partijen (CWI-manager, management arbeidsvoorziening, management transferpunt en tso/rap-v functionaris midden brabant)</li> </ul>
10	Hoe, wie en waarover wordt geïnformeerd, gerapporteerd en geevalueerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>· projectmedewerker informeert via werkoverleg tso-functionaris en CWI-manager afzonderlijk en gezamenlijk;</li> <li>· tso-functionaris en CWI-manager plegen eens per maand overleg over de voortgang van de pilot;</li> <li>· landelijk projectleider wordt eens per maand door tso-functionaris en CWI-manager mondeling geïnformeerd over de voortgang in de pilot;</li> <li>· afspraken worden schriftelijk vastgelegd en aan de landelijk projectleider ter hand gesteld;</li> <li>· tso-functionaris informeert tso-overleg en tso-bestuur in de respectievelijke vergaderingen;</li> <li>· CWI-manager informeert de stuurgroep CWI in de vergaderingen;</li> <li>· landelijk projectleider participeert een of twee keren tijdens de looptijd van de pilot in respectievelijk het tso-overleg en de stuurgroep-CWI om de voortgang te bespreken.</li> <li>· CWI-manager participeert een à twee keer in tso-overleg, tezamen met landelijk projectleider</li> <li>· de tso-functionaris neemt op zijn beurt een á twee keer deel aan stuurgroep-CWI, in combinatie met landelijk projectleider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CWI-managers informeren de respectievelijke stuurgroepen</li> <li>· manager transferpunt informeert stuurgroep/bestuur transferpunt en tso/rap-v;</li> <li>· het projectteam communiceert over processen in en producten van pilot c.q. ervaringen in de diverse CWI's en de integratie van kennis en kunde;</li> <li>· projectteam draagt zorg voor (maakt mogelijk) communicatie tussen medewerkers transferpunt en/of CWI-consulenten zorgsector en landelijk projectleider;</li> <li>· evaluatie gehele project na afloop in maart 2001 door projectteam zelf,</li> <li>· communicatie van de bevindingen en adviezen naar bestuur transferpunt, naar CWI-stuurgroepen, naar tso en rap-v.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· projectleider (consulent transferpunt) maakt eens per 2 maand rapportage voor betrokkenen;</li> <li>· eindrapportage in december 2000 door de projectleider, na bespreking in pilot stuurgroep/begleidingscommissie;</li> <li>· overleg pilotprojectleider met landelijk projectleider eens per maand gemiddeld;</li> <li>· deelname landelijk projectleider aan de vergaderingen van de pilot-begleidingscommissie;</li> <li>· schriftelijke verslagen, besluitenlijsten, discussiestukken en uitwerkingen worden aan landelijk projectleider ter beschikking gesteld;</li> <li>· bilaterale contacten tussen landelijk projectleider en tso/rap-v-functionaris, manager transvorm, manager CWI, manager uitzendbureau, manager arbeids-voorziening, medewerkers transvorm, medewerkers CWI.</li> </ul>

PILOTS: ALGEMENE KENMERKEN		Groningen	Gelderland	Brabant	
1	WERKGEBIED	werkgebied Transferpunt	niet van toepassing: bepaalde transferpuntfuncties worden, in opdracht van het TSO, uitgevoerd door een commercieel bedrijf	Oost Gelderland/Rivierenland	regio Midden Brabant voor alle zorginstellingen; regio West Brabant voor verzorgingshuizen
		vestigingen Transferpunt	n.v.t.	Arnhem en Nijmegen (tijdens projectperiode naar één vestigingsplaats terug)	Tilburg en (dependance in) Breda
		werkgebied TSO	provincies Groningen en Drenthe	Oost Gelderland/Rivierenland	regio Midden Brabant en regio West Brabant
		werkgebied RAP-V	provincies Groningen, Friesland en Drenthe	Oost Gelderland/Rivierenland	regio Midden Brabant en regio West Brabant
		werkgebied CWI	stad Groningen, Haren en Zuidhorn	Arnhem, Nijmegen, tijdens projectperiode toegevoegd: Tiel en Doetinchem	Tilburg en omstreken
2	AANTAL CWI's	aantal CWI's in pilot	1 (andere locatie[s] in voorbereiding)	2, later 4	1 CWI op twee locaties (Tilburg Centrum en Tilbrug Noord)
3	ACTIVITEITEN-PAKKET	kenmerkend voor activiteitenpakket transferpunt	de vacaturebank en-bemiddeling, het bemiddelen voor mobiliteit en personeelsvoorziening in de sector is uitbesteed aan een commercieel bedrijf; beleid regionale arbeidsmarkt wordt ontwikkeld en uitgevoerd door TSO zelf	transferpunt gaat de rol van makelaar vervullen en niet zelf allerlei uitvoerende activiteiten op het terrein van de personeelsvoorziening ter hand nemen	transferpunt concentreert zich op bevordering van mobiliteit en vacaturebemiddeling; daarnaast zijn er activiteiten gericht op vergroting van de instroom;
		kenmerkend voor activiteitenpakket CWI	<ul style="list-style-type: none"> <li>C informatie en advies;</li> <li>C vacaturepresentatie, -verwijzing en directe bemiddeling;</li> <li>C administratieve intake en globale fasering;</li> <li>C uitreiken uitkeringsaanvraag, maken van vervolgspraken en verwijzing;</li> <li>C kwalificerende intake;</li> </ul>	<p>Nijmegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C afsprakenbureau/-receptie;</li> <li>C administratieve intake werk en uitkering, claimbeoording;</li> <li>C activering &amp; controle en begeleidings-gesprekken i.h.k.v. sluitende aanpak;</li> <li>C informatie en advies aan klant en werkgever;</li> <li>C vacature-intake, -matching en verwijzing (bemiddeling);</li> </ul> <p>Arnhem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C adviezen en informatieverstrekking werkzoekenden en werkgevers;</li> <li>C werkintake, incl. eerste melding uitkering;</li> <li>C kwalificerende intake;</li> <li>C vacature-intake, -behandeling, -presentatie, -matching en -verwijzing;</li> <li>C sluitende aanpak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C informatie en advies;</li> <li>C vacature-presentatie, verwijzing en bemiddeling;</li> <li>C administratieve intake;</li> <li>C globale fasering;</li> <li>C kwalificerende intake;</li> </ul>
4	RECHTSVORM	is transferpunt een zelfstandige organisatie ?	n.v.t.	nee, een samenwerkingsverband; transferpunt nieuwe stijl wordt (onderdeel van) stichting bestuurd door werkgevers en werknemers	nee, een samenwerkingsverband
		is CWI een zelfstandige organisatie ?	nee, een samenwerkingsverband	nee, een samenwerkingsverband	nee, een samenwerkingsverband

PILOTS: ALGEMENE KENMERKEN		Groningen	Gelderland	Brabant	
5	PARTICIPANTEN	wie dragen bij in middelen en/of menskracht, wie nemen deel in het transferpunt ?	n.v.t.	werkgevers zorg (TSO, st.Werkzaam), Arbeidsvoorziening, Cadans; de toekomstige stichting waar transferpunt deel van uitmaakt zal worden bestuurd door werkgevers en werknemers	werkgevers zorg, uitzendbureau, Arbeidsvoorziening (en tot 1 januari 2000 ook Cadans)
		wie dragen bij in middelen en/of menskracht, wie nemen deel in het CWI ?	gemeenten Groningen en Haren, Arbeidsvoorziening, Cadans, Gak, Guo, SFB, Uszo;	CWI Nijmegen: gemeenten Nijmegen, Beuningen, Groesbeek, Heumen, Millingen, Mook en Ubbergen; Arbeidsvoorziening, Cadans, Gak, Guo, Sfb;  CWI Arnhem: gemeenten Arnhem, Rheden, Bommel, Elst, Gendt, Heteren, Renkum en Valburg; Cadans, Gak, Sfb, Guo, Arbeidsvoorziening;	Tilburg Centrum: gemeenten Tilburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Goirle, Hilvarenbeek, Oisterwijk; Arbeidsvoorziening, uvi's (o.a. Cadans en Gak), plus voor de locatie Tilburg-Noord de gemeenten Udenhout en Berkel-Enschot;
6	PRIORITEITEN	ligt prioriteit van pilotactiviteiten bij 'basisdienstverlening' of bij 'reintegratie' ?	reintegratie	basisdienstverlening	basisdienstverlening
		ligt prioriteit pilotactiviteiten bij nieuwe klanten van het CWI of bij 'oude bestanden' elders ?	'oude' bestanden, d.w.z. bij andere instanties dan het CWI;	nieuwe klanten	nieuwe klanten
7	INTEGRATIE of AFSTEMMING	sectorale aandacht integreren in publieke dienstverlening of concentreren in een organisatie waarvan ook de sector zelf deel uitmaakt (private dienstverlening) en afstemming van activiteiten met die binnen de publieke dienstverlening ?	activiteiten zijn er op gericht reintegratie-trajecten in samenwerking tussen TSO/transferpunt en CWI tot stand te brengen, waarin beide een onderscheiden rol hebben;	dienstverlening van transferpunt wordt geïntegreerd in c.q. ingebouwd in dienstverlening van de CWI's, via de instelling van 'service-punten zorg'; transferpunt bouwt haar direct uitvoerende taken af voorzover het vacaturebemiddeling betreft;	dienstverlening van het transferpunt wordt afgestemd op dienstverlening van het CWI; bezien vanuit de sector zorg wordt dienstverlening van CWI beschouwd als aanvulling op die van het transferpunt;
8	DIRECTE AANSTURING van de PILOT	welke partijen sturen de pilot op regionaal niveau aan ?	tso-functionaris voor zover het de aansturing van activiteiten binnen de zorgsector betreft; CWI-manager voorzover het de aansturing betreft van activiteiten binnen het CWI en in de richting van overige betrokkenen op het terrein van 'werk & inkomen' (Arbeidsvoorziening, uvi's, gemeenten)	manager transferpunt, managers CWI's, stafmedewerker Arbeidsvoorziening-basisdienstverlening	projectteam waarin manager transferpunt, manager CWI, consultant transferpunt (tevens projectleider) en consultant CWI;
9	BEGELEIDINGS-STRUCTUUR	Is er naast de directe aansturing voor de pilot een aparte regionale begeleidingsstructuur ?	nee, TSO functionaris en CWI-manager vormen samen de stuurgroep van de pilotlocatie;	nee;	begeleidingscommissie c.q. stuurgroep van tso-/rapv-functionaris, manager transferpunt, manager CWI en vertegenwoordiging van management van Arbeidsvoorziening
10	UITVOEREND PROJECT-MEDEWERKERS	Wie verrichten het uitvoerende werk binnen de pilot ?	een projectmedewerker die zowel in de zorgsector als in/vanuit het CWI activiteiten ontplooit;	medewerkers transferpunt dragen kennis en kunde over aan medewerkers CWI-servicepunten zorg; activiteiten van het servicepunt zorg worden uitgevoerd door CWI-medewerkers	medewerker uit het transferpunt in samenwerking met medewerker(s) van het CWI;

PILOTS: ALGEMENE KENMERKEN			Groningen	Gelderland	Brabant
11	TSO	is tso (-functionaris) direct betrokken bij de ontwikkeling en/of uitvoering van activiteiten ?	ja, begeleiding van de projectmedewerker en overleg met de manager CWI;	nee	nee, wel lid van de begeleidingscommissie;
12	RAP-V	is rap-v (-functionaris) direct betrokken bij de ontwikkeling en/of uitvoering van activiteiten ?	nee	nee	nee, wel lid van de begeleidingscommissie (is tevens tso-functionaris);
13	ARBEIDS- VOORZIENING	Is Arbeidsvoorziening direct betrokken bij ontwikkeling en/of uitvoering van activiteiten in de pilot ?	niet direct, wel indirect via deelname in CWI	ja, medewerker van regionaal bureau Arbeidsvoorziening-Basisdienstverlening is betrokken in het samenwerkingsoverleg tussen manager(s) CWI en manager transferpunt;	niet direct, Arbeidsvoorziening-reïntegratie is participant in het transferpunt en lid van de regionale begeleidingscommissie van de pilot;
14	CADANS	Is Cadans direct betrokken bij ontwikkeling en/of uitvoering van activiteiten in de pilot ?	nee, wel indirect via CWI-locatie;	nee, wel indirect via CWI-locatie;	nee, wel indirect via CWI-locatie;

## Literatuur

### Transferpunten en TSO's:

TSO's. Ontwikkelingen en activiteiten in 1998

Stichting AWOZ, Utrecht, september 1999

Bruijn, drs. Henriëtte de

Bevordering van regionale doorstroom van medewerkers: Onderzoek naar stand van zaken en effectiviteit van transferpunten personeel in de gezondheidszorg.

AWOZ/NZi, Utrecht, november 1994

Pool, dr.J en drs. W.van der Windt

Transferpunten, een instrument dat werkt

AWOZ/Katholieke Universiteit Brabant, Utrecht/Tilburg, juni 1996

Dal, Marco van

Transferpunten in de zorg: een inventarisatie van de stand van zaken en een blik naar de toekomst

Research voor Beleid/AWOZ/AWOB, Leiden/Utrecht/Bunnik, 21 juni 1999

Zevenbergen, drs. R.G. van; drs. A.B. Hubert en drs. C.M. Scholten

### Werkprocessen CWI:

Referentiewerkproces Centrum voor Werk en Inkomen, versie 3.2

Veranderorganisatie SUWI, Den Haag, 11 oktober 2000

De kortste weg naar werk. Kwalificerende Intake

brochure SWI, Den Haag

De Kwalificerende intake. Een effectief instrument om kansen op werk te meten

brochure SWI, Den Haag

Informatie & Advies

brochure SWI, Den Haag

Het CWI ook als centrum voor informatie en advies

Landelijk Procesmanagement, Den Haag

De Kansmeter, versie 1.0

CBA-LISV-VNG

### SUWI-operatie:

Nieuwe uitvoeringsstructuur voor Sociale Zekerheid en Reïntegratie; (nota SUWI 2)

Een grofontwerp voor CWI en UWV.

Een samenhangend organisatieconcept en een geïntegreerde ICT strategie voor de Organisatie Centra Werk en Inkomen en het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen.

Veranderorganisatie Structuur Uitvoering Werk en Inkomen, Den Haag, 16 januari 2001

## **CWI organisatie:**

### Voorbeeldprofielen CWI

Landelijk Procesmanagement SWI, Den Haag, oktober 1998

### Het Spreidingsplan CWI

Veranderorganisatie SUWI, Den Haag, 11 oktober 2000

### SUWI Bedrijfsverzamelgebouw

Veranderorganisatie Structuur Uitvoering Werk en Inkomen, Den Haag, januari 2001

### Referentie Programma van Eisen Huisvesting Centra voor Werk en Inkomen

Veranderorganisatie Structuur Uitvoering Werk en Inkomen, Den Haag, 16 januari 2001

## **Divers:**

### Pilots Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid. Verslag van de tweede monitorronde

Wesdorp, drs.L.P. en drs. P.van Eekert, Cap Gemini Ernst & Young, Utrecht, 26 oktober 2000

## **CWI-Transferpunten:**

### Pilotprojecten Samenwerking Transferpunten Zorg met Centra voor Werk & Inkomen; Een Begin: inhoud projectplannen en kenmerken

Brouwer, drs.K; *Brouwer* Onderzoek, Ontwikkeling & Advies, Groningen, februari 2000

### Sociale Zekerheid. EEN loket. Samenwerking Transferpunten Zorg met CWI's.

Speciale uitgave van de sectorfondsen AWOB en AWOZ, Utrecht, april 2000

## Colofon

### “Partners in Perspectief”

Eindrapport Project Samenwerking Transferpunten zorgsector met Centra voor Werk & Inkomen

#### \* **Initiatiefnemers/Opdrachtgevers:**

- S Stichting AWOB en Stichting AWOZ; beide maken ondertussen deel uit van:  
Sectorfondsen Zorg en Welzijn, Postbus 9696, 3506 GR Utrecht
- S SWI Verandermanagement, inmiddels geheten:  
Veranderorganisatie Structuur Uitvoering Werk en Inkomen, Postbus 93070, 2509 AB Den Haag
- S Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen, Postbus 74765, 1070 BT Amsterdam
- S Sectorraad Zorg en Welzijn, Postbus 1251, 3700 BG Zeist

#### \* **Pilotregio's:**

- Groningen
  - TSO Groningen-Drenthe, Antaresstraat 45, 9742 LB Groningen
  - CWI Groningen/Haren/Zuidhorn, Postbus 30.008, 9700 RK Groningen
- Gelderland
  - TSO Gelderland WMO, Postbus 1025, 6801 BA Arnhem
  - ZorgAanBod, Postbus 1025, 6801 BA Arnhem
  - CWI Arnhem, Postbus 30174, 6803 AD Arnhem
  - CWI Nijmegen, Postbus 9120, 6500 HZ Nijmegen
  - CWI Doetinchem, Terborgseweg 20, 7005 BA Doetinchem
  - CWI Tiel, Postbus 1000, 4000 BB Tiel
- Brabant
  - TSO Midden Brabant, Postbus 66, 5201 AB Den Bosch
  - Transferpunt Transvorm, Schouwburgring 2, 5038 TL Tilburg
  - CWI Tilburg, Besterdring 23, 5014 HK Tilburg

#### \* **Opdracht:**

Het volgen en systematisch beschrijven van ervaringen die worden opgedaan met de samenwerking tussen transferpunten zorg en Centra voor Werk & Inkomen, op een drietal locaties gespreid over Nederland. De beschrijving is gericht op het doen van aanbevelingen voor de (mogelijkheden van) samenwerking tussen CWI en de regionale organisaties van de zorgsector en de overdracht van de ervaringen naar de overige transferpunten en CWI in den lande.

#### \* **Opdrachtnemer/auteur “Partners in Perspectief”**

drs. Klaas Brouwer  
**BROUWER** Onderzoek, Ontwikkeling & Advies  
S.O.J. Palmelaan 197  
9728 VJ Groningen  
tel: 050 - 5 26 83 85  
fax: 050 - 5 29 02 65  
e-mail: Brouwer.K@inter.NL.net

*management adviezen  
organisatie-ontwikkeling  
beleidsgericht onderzoek*

*Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, in enigerlei vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande, schriftelijke, toestemming van de uitgever, zijnde de Sectorfondsen Zorg en Welzijn*