



Lerende evaluatie Perspectief op Werk

Tussenrapportage PoW

Opdrachtgever:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Arnhem, 18 februari 2021

Ons kenmerk 1019224-027

**K
PLUS
V**

Lerende evaluatie Perspectief op Werk

Tussenrapportage

Opdrachtgever:
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid
Arnhem, 18 februari 2021

Ons kenmerk 1019224-027

Contactpersoon:
Koen van Vliet
k.vanvliet@kplusv.nl
06-30312278





Inhoud

1	Management samenvatting	5
2	Inleiding op het onderzoek	9
2.1	Tussenevaluatie	9
2.2	Achtergrond en aanleiding	9
2.3	Lerende evaluatie	10
2.4	Uitwerking van de opdracht	11
2.5	Onderzoeksactiviteiten	11
2.6	Leeswijzer	12
3	Perspectief op Werk	13
3.1	De context van Perspectief op Werk	13
3.2	Het programma Perspectief op Werk	17
3.3	Randvoorwaarden Perspectief op Werk	19
3.4	Invloed Covid-19 op de arbeidsmarkt	20
4	Uitvoering regionale doe-agenda's	21
4.1	Algemeen beeld uit de doe-agenda's	21
4.2	Eerste overzicht van uitvoering van de doe-agenda	27
4.3	Tussentijdse conclusie uitvoering doe-agenda's	34
5	Eerste impuls van Perspectief op Werk	35
5.1	Effectieve regionale samenwerking	35
5.2	Eerste impuls van Perspectief op Werk op de samenwerking	36
5.3	Knelpunten regionale samenwerking	39
5.4	Borging en continuering	42
5.5	Aanpalende activiteiten van Perspectief op Werk	43
6	Conclusie	44
6.1	Tussentijdse conclusie	44
6.2	Aandachtspunten voor het vervolg	47

Bijlagen

Bijlage 1	Bronnen- en literatuurlijst	49
Bijlage 2	Tijdlijn Perspectief op Werk	51
	Onze contactgegevens	52

1 Management samenvatting



In 2018 werd de Nederlandse arbeidsmarkt gekenmerkt door krapte. Veel openstaande vacatures konden niet worden ingevuld. Ondanks de gespannen arbeidsmarkt waren er nog steeds mensen langdurig werkloos. Er was sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt. Vanuit de gemeenten (VNG) en de werkgeversorganisaties (VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland) werd de behoefte geuit om te komen tot een meer concrete samenwerking voor een betere matching tussen werkgevers en werknemers. Om in te spelen op de kansen op de arbeidsmarkt werd in februari 2019 de intentieverklaring *Perspectief op Werk* opgesteld en ondertekend door VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland, VNG, UWV, G4, G40, MBO-raad, het ministerie van OCW en het ministerie van SZW. In een later stadium zijn hierbij ook het SBB, FNV en CNV aangesloten. In deze intentieverklaring is de extra inzet, die nodig is om het regionaal arbeidsbeleid met betrekking tot langdurig werklozen te verbeteren, geformuleerd.

Het doel van *Perspectief op Werk* (hierna PoW) is om een impuls te geven aan de werking van de Nederlandse arbeidsmarkt en daarmee de arbeidstoeleiding van mensen die langdurig zonder baan zitten te verbeteren. PoW richt zich op de groep mensen die, ondanks de gespannen arbeidsmarkt, niet aan het werk komt, maar die wel willen en kunnen werken wanneer daar ondersteuning bij is. Om deze groep te ondersteunen is middels PoW ingezet op de verbetering van verschillende stappen in het gehele proces van arbeidstoeleiding. Aan de wethouders van centrumgemeenten en de regionale vertegenwoordigers van werkgeverszijde is gevraagd een actieplan, ook wel de *doe-agenda* genoemd, op te stellen waarin een gezamenlijke inzet wordt geformuleerd om het proces van arbeidstoeleiding te verbeteren. Daarbij is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor vier thema's binnen het proces van arbeidstoeleiding, zijnde het beter inzichtelijk maken van het aanbod van werkzoekenden, het creëren en het faciliteren van voldoende werkplekken voor de doelgroep, het verbeteren van het matchingsproces en de klantreis, en tenslotte het opleiden van de doelgroep.

Een belangrijk uitgangspunt van PoW is dat een intensievere samenwerking tussen publieke en private partijen in de arbeidsmarktregio's (en op landelijk niveau) kan zorgen voor meer matches tussen werkzoekenden en beschikbaar werk. Het werken vanuit de *doe-agenda* moet daarom tevens een impuls geven aan de samenwerking tussen de partijen in de arbeidsmarktregio die zich bezighouden met het proces van arbeidstoeleiding.

Doe-agenda

De aanpak en de activiteiten die de regio's hebben opgenomen in hun *doe-agenda* zijn divers. De meeste regio's (32 van de 35) hebben in hun *doe-agenda* activiteiten geformuleerd die gericht zijn op het inzichtelijk maken van werkzoekenden door een meer transparant klantenbestand. In 17 regio's worden activiteiten georganiseerd die bijdragen aan het werkfit maken van de doelgroep. Een groot deel van de regio's (20) hebben tevens plannen opgenomen om de betrokkenheid van werkgevers bij het vraagstuk te vergroten en in 16 regio's wordt ook ingezet op het creëren van meer arbeidsplaatsen bij werkgevers, door bijvoorbeeld strikte functieanalyses of jobcarving. Het organiseren van ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekenden is bij 24 regio's een belangrijk thema. In 26 regio's wordt ingezet op praktijkleren.

Het gezamenlijk opstellen én het uitvoeren van de *doe-agenda* moet publieke en private arbeidsmarktpartijen met elkaar verbinden. In enkele regio's is tot eind 2020 vooral aandacht geweest voor het opstellen van de *doe-agenda* en het vormgeven van de



regionale samenwerking, met als gevolg dat de uitvoering van de doe-agenda vertraging heeft opgelopen. Dat heeft verschillende redenen:

- Ondanks dat de doe-agenda's waren goedgekeurd, hebben de meeste arbeidsmarktregio's gewacht met de start van de uitvoering van de activiteiten tot het moment dat de centrumgemeenten de eerste financiering vanuit het Rijk hadden ontvangen. Daaraan gelieerd is in veel regio's de discussie gevoerd over het btw-vraagstuk. Gezien de samenwerking met externe (private) partijen en de inhuur van medewerkers hebben diverse gemeenten gewacht met de uitvoer tot er duidelijkheid over het btw-vraagstuk was.
- In een aantal regio's is lang(er) gedaan over de ontwikkeling van een goede structuur om uitvoering aan de doe-agenda's te geven. De focus lag bij de start van PoW op het organiseren van de samenwerking en er was nog beperkte focus op het uitvoeren van de plannen.
- De aangesloten partijen bij PoW in de arbeidsmarktregio's hebben grote gevolgen ervaren van de coronacrisis. Er was sprake van een dalende vraag naar personeel bij werkgevers en publieke organisaties waren in onzekerheid over wat er op hen af zou komen. Daarbij komt dat een groot deel van de aandacht van de arbeidsmarktregio's is te komen liggen bij crisisdienstverlening en uitvoering van steunmaatregelen, zoals de ToZo en NOW-regeling.

Om in de aankomende periode de uitvoering van de activiteiten voort te zetten en de resultaten hiervan zichtbaar te maken, wordt van de regio's verlangd dat ze creatief omgaan met de nieuwe situatie die is ontstaan door Covid-19. Veel activiteiten zijn het afgelopen jaar opgeschort, maar in regio's waar op een flexibele en proactieve wijze is omgegaan met de situatie hebben toch diverse activiteiten plaatsgevonden of zijn deze opgestart. Van activiteiten en pilots die al voor de coronacrisis zijn gestart worden de opbrengsten nu ook zichtbaar. Het is de kunst om de aankomende periode het (blijvend) uitvoeren, evalueren en eventueel borgen van (succesvolle) activiteiten plaats te laten vinden.

Samenwerking

PoW heeft de meerwaarde van een bredere samenwerking tussen de partijen in de arbeidsmarktregio's opnieuw onder de aandacht gebracht. In de ene regio is de impuls van PoW op de samenwerking zichtbaarder geweest dan in andere regio's. Dat heeft onder andere te maken met de startpositie van de verschillende regio's. Bij de start van PoW waren de onderlinge verschillen tussen de 35 arbeidsmarktregio's in de wijze waarop er regionaal werd samengewerkt groot. In sommige regio's was er alleen sprake van samenwerking op beleidsniveau, waar in andere regio's in de uitvoering al werd samengewerkt. De verbetering van de samenwerking is vaak zichtbaarder in de regio's waar de samenwerking nog relatief weinig was vormgegeven.

Bij de ontwikkeling van PoW is veel beleidsvrijheid gegeven aan regio's met betrekking tot de invulling van de doe-agenda en de manier waarop wordt samengewerkt. Door de ontschotte middelen die vanuit PoW beschikbaar waren, zijn regio's uitgedaagd gezamenlijk een plan te ontwikkelen en is de samenwerking verder versterkt. PoW heeft ervoor gezorgd dat partijen elkaar gemakkelijker weten te vinden, omdat men elkaar beter kent. Door PoW zijn partijen (weer) bij elkaar aan tafel gaan zitten. Het succes van PoW is te vinden in de grote diversiteit van partijen die zijn aangesloten. De diversiteit aan partijen kent echter ook haar keerzijde. Het verschil in werkwijze, doelstellingen en organisatiestructuur zorgt in de uitvoering voor knelpunten. De wet- en regelgeving en de verschillende doelstellingen die de partijen, zowel vanuit de lokale, provinciale als

landelijk politiek, meekrijgen beperkt hen soms in de bewegingsruimte om zich aan de regionale werkwijze aan te passen.

Voor het succes van een samenwerking is het van belang dat er overeenstemming is over de overkoepelende regionale doelstellingen en over de verantwoordelijkheid voor het behalen van deze doelstellingen. Daarvoor is het mede belangrijk dat partijen elkaar goed weten te vinden en inzien wat de rol en meerwaarde van deze partijen is in het proces van arbeidstoeleiding. Het is op dit moment in een aantal regio's nog niet helemaal duidelijk welke rol de verschillende partijen in de uitvoering hebben.

De samenwerking die door PoW is ontstaan op landelijke en op regionaal niveau, heeft er ook voor gezorgd dat andere initiatieven eerder van de grond zijn gekomen. Deze initiatieven zijn geen onderdeel van het programma PoW, maar maken gebruik van de (samenwerkings-)structuur die door PoW is ontstaan.

Covid-19

De arbeidsmarkt is sinds maart 2020 veranderd. De krappe arbeidsmarkt is in een aantal sectoren verleden tijd. Onder invloed van Covid-19 kromp de economie in het tweede kwartaal van 2020, daalde het aantal beschikbaar banen en steeg het aantal werklozen. Het afnemen van het aantal banen heeft directe gevolgen voor de uitstroom naar werk en de instroom binnen de WW en de bijstand. Regio's kennen derhalve een groter en different bestand om naar arbeid te bemiddelen. Het bestand is gevarieerder geworden, van de bestaande groep met een afstand tot de arbeidsmarkt, tot de nieuwe instroom van werklozen die sneller bemiddelbaar zijn. De opgave van de arbeidsmarktregio's in de arbeidsbemiddeling is daarom breder geworden. Dit alles heeft direct effect gehad op de uitvoering van PoW. Door de Covid-19-maatregelen konden diverse activiteiten uit de doe-agenda's van de regio's niet of in beperkte mate doorgang vinden. Daarnaast zorgt de nieuwe groep mensen zonder werk ervoor dat de aandacht tussen deze groep en de oorspronkelijk doelgroep van PoW moet worden verdeeld.

Aandachtspunten voor het vervolg

De arbeidsmarktregio's zijn nog volop bezig met de uitvoering van de doe-agenda en werken via PoW verder aan de versterking van de regionale samenwerking. De ondersteuning vanuit het OT aan de regio's is voor een half jaar verlengd. Gekeken naar de voortgang van de doe-agenda en de samenwerking, raden wij daarom aan om het aankomende jaar aandacht te besteden aan de volgende punten:

- Om de impuls die door PoW in gang is gezet in de regio's kracht bij te zetten, is het van belang dat de resultaten van de verbeterde dienstverlening en klantreis ook zichtbaar worden;
- Veel tijd is besteed aan het opzetten van de samenwerking in de regio's. Dit is een belangrijke stap om vertrouwen in elkaar en kennis over diverse werkpraktijken op te bouwen. Daarmee is echter in sommige regio's minder tijd besteed aan de uitvoering van de projecten. Het is een verantwoordelijkheid van alle bij PoW betrokken partijen om dit te stimuleren;
- Er zijn als reactie op Covid-19 de afgelopen tijd verschillende programma's en instrumenten ontwikkeld voor het verbeteren en in stand houden van de gehele arbeidsmarkt. Het is vanuit de landelijk aansturing belangrijk te blijven communiceren over de manier waarop deze instrumenten gepositioneerd zijn en gekoppeld kunnen worden aan de doelstellingen van PoW;
- PoW is mede ingezet als ontwikkeltraject. Daarvoor is het nodig op een open en transparante manier over zowel de goede als minder goede voorbeelden te



- communiceren. Het is belangrijk dit zowel vanuit de regio als vanuit het landelijke ondersteuningsteam te blijven doen en een sfeer te creëren waarbinnen dit ook kan;
- Borging van de activiteiten in de doe-agenda en de structurele afstemming van de partijen in de regio, is bij een groot deel van de regio's nog niet opgepakt. Daarvoor is het nodig dat de komende tijd de doe-agenda van PoW wordt afgestemd op andere arbeidsmarktprogramma's in de regio.





2 Inleiding op het onderzoek

2.1 Tussenevaluatie

In februari 2020 is in de stuurgroep van Perspectief op Werk (hierna: PoW) besproken dat er behoefte is aan deze tussenrapportage op landelijk niveau. Deze tussenrapportage wordt opgeleverd in het eerste kwartaal van 2021. Reden hiervoor is dat partijen eerder meegenomen willen worden in de manier waarop het programma PoW zich ontwikkelt en daarnaast willen de partijen, indien nodig, kunnen bijsturen in de laatste periode van het programma. De gevraagde tussenrapportage geeft inzicht in de tussentijdse beantwoording van de onderzoeksvragen. Daarmee wordt kwalitatief inzicht gegeven in de impuls die is uitgegaan van PoW voor de periode vanaf de start van PoW t/m Q4 2020. Voor u ligt deze rapportage van de tussenevaluatie. Deze rapportage wordt tevens gebruikt om de inhoud en outline, die gebruikt zal worden voor de eindrapportage, te communiceren. Dit geeft de stuurgroep gelegenheid om op hoofdlijnen feedback te geven om zo tot een goede eindrapportage te komen.

In deze tussenevaluatie wordt nog geen aandacht besteed aan de leeragenda, de kwantiteiten cijfers het btw-vraagstuk. Deze onderwerpen worden wel in de eindevaluatie meegenomen.

2.2 Achtergrond en aanleiding

Zowel bij een aantrekkende economie als bij een krimpende economie is er een groep mensen die stelselmatig niet de kans krijgt of kan pakken om via werk een bijdrage te leveren aan de samenleving. Bij de totstandkoming van PoW werd de Nederlandse arbeidsmarkt gekenmerkt door krapte. Veel openstaande vacatures konden niet worden ingevuld terwijl tegelijkertijd veel mensen langs de kant stonden. Er was sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt. Om in te spelen op de kansen op de arbeidsmarkt hebben werkgevers (VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland), gemeenten (VNG, G4 en G40), UWV, MBO-raad, het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: SZW) de handen ineengeslagen. Een intensieve en meer concrete samenwerking tussen publieke en private partijen in de arbeidsmarktregio's (en op landelijk niveau), dient te zorgen voor meer en betere matches tussen langdurig werkzoekenden en beschikbaar werk.

Uit de intentieverklaring en oproep tot actieplan Perspectief op Werk, 21 februari 2019:

"De Nederlandse werkgevers staan te springen om mensen die aan de slag kunnen en dat biedt kansen voor aanzienlijke groepen werkzoekenden. Haast is geboden, want de krapte op de arbeidsmarkt gaat ook weer voorbij. Werkgevers (VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland), gemeenten (VNG, G4, G40), UWV, MBO-Raad, OCW en SZW doen met de Intentieverklaring PoW een oproep aan de arbeidsmarktregio's om de kansen die de huidige arbeidsmarkt biedt optimaal te benutten".



Het landelijk programma PoW is ingezet om via een extra impuls de arbeidstoeleiding van mensen zonder baan, die op eigen kracht geen werk kunnen vinden, praktisch te ondersteunen. Met PoW wordt beoogd om tot betere aanpakken te komen voor duurzame plaatsing van de brede doelgroep¹. Daarnaast wordt ingezet op de versterking van de samenwerking tussen de verschillende partijen in de regio's. Via een impulsfinanciering van één miljoen euro per arbeidsmarktregio in 2019 en één miljoen euro in 2020 wordt deze beweging ondersteund. Het programma beoogt tevens door middel van een leeragenda de kennis en kennisuitwisseling tussen de arbeidsmarktregio's te versterken. Het ondersteuningsteam (OT) voert in samenwerking met Lysias de leeragenda uit. Via de leeragenda worden kennis, goede voorbeelden, experimenten, trends en ontwikkelingen inzichtelijk gemaakt en krijgen de regio's nieuwe, werkende handelingsperspectieven aangereikt.

Het programma PoW vindt plaats in de (brede context) van de doorontwikkeling van de sociale infrastructuur in Nederland en het in dat kader ingezette 'breed offensief' van SZW om meer mensen aan het arbeidsproces te laten deelnemen. PoW borduurt voort op het programma 'Matchen op werk' (MoW) dat in 2018 is ingezet om de gecoördineerde werkgeversdienstverlening in de arbeidsmarktregio's te versterken.

Perspectief op Werk en Covid-19

De uitvoering van het programma PoW is in september 2019 van start gegaan. Vanaf maart 2020 kreeg Nederland te maken met Covid-19. De pandemie heeft een duidelijke impact op de economie en de Nederlandse arbeidsmarkt. De pandemie leidt tot toenemende onzekerheid op de arbeidsmarkt. Dit is ook terug te zien in de slinkende werkgelegenheidscijfers van het UWV. De harde klap voor de arbeidsmarkt is echter nog niet volledig in de cijfers terug te zien. Veel werkgevers worden door de overheidsmaatregelen (c.q. steunmaatregelen) in leven gehouden. De crisis draagt, in combinatie met toenemende automatisering, bij aan een fundamentele herziening van werk. Dit alles heeft gevolgen gehad voor het programma PoW en de uitvoering van de lerende evaluatie. De aanpak van de lerende evaluatie is op een aantal onderdelen gewijzigd. In deze tussenevaluatie worden de eerste resultaten van de impuls van PoW op het proces van arbeidstoeleiding en regionale samenwerking in de arbeidsmarktregio weergegeven.

2.3 Lerende evaluatie

Het ministerie van SZW en de initiatiefnemende partijen willen het programma PoW evalueren waarbij de voortgang, de resultaten en de ervarings- en leereffecten van PoW in beeld worden gebracht. Het is hierbij van belang dat op een dusdanige wijze wordt geëvalueerd dat er tussentijds geleerd kan worden door de diverse arbeidsmarktpartijen, zowel op landelijk als op regionaal niveau. Dit evaluatieonderzoek moet inzichten opleveren, waarmee de regio's en het ondersteuningsteam al gedurende de uitvoering van het programma verder kunnen, zodat het programma steeds betere effecten realiseert. Daarom heeft het ministerie van SZW aan KplusV de opdracht voor het vormgeven en uitvoeren van een lerende evaluatie verstrekt.

Een lerende evaluatie is gericht op zowel het verantwoorden van de beleidsdoelen als het aansluiten bij de leerbehoeften van alle betrokkenen, om zo optimaal te kunnen leren van de ervaringen binnen het programma².

¹ Onder de brede doelgroep wordt verstaan: bijstandsgerechtigden, oudere werklozen, statushouders en mensen met een arbeidsbeperking

² Bron: Folkert, R., Verwoerd, L., & Verwest, F. (2018). Lerend evalueren: navigeren tussen verantwoorden en leren, Beleidsonderzoek Online.

De evaluatie is zo ingericht dat kennis van experts en kennis uit de praktijk worden gecombineerd. De ervaringen en perspectieven van alle samenwerkende partijen in de keten worden daarom kwalitatief geanalyseerd.



De onderzoekers van KplusV hebben de afgelopen periode op basis van de opgestelde actieplannen/doe-agenda's, informatie uit voortgangsgesprekken in de arbeidsmarktregio's, gesprekken met de leden van het OT, zelfmonitoring van de arbeidsmarktregio's en casestudies in vier arbeidsmarktregio's het programma PoW geëvalueerd. De resultaten van de lerende evaluatie staan in deze rapportage beschreven.

2.4 Uitwerking van de opdracht

2.4.1 Doelstelling en resultaat van de lerende evaluatie

Het ministerie van SZW heeft, in afstemming met de stuurgroep van PoW, de volgende doelstellingen voor de evaluatie geformuleerd:

1. Het kwalitatieve resultaat van de impuls, die is uitgegaan van PoW, op een geaggregeerd niveau in kaart brengen en het opleveren van een eindrapportage, waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen:
 - Welke impuls heeft PoW als programma gehad op het stimuleren van een regionale samenwerking gericht op een betere arbeidstoeleiding?
 - Wat is de effectiviteit van de uitgevoerde leeragenda?
2. Het vormgeven van een 'lerende evaluatie-aanpak' tijdens de looptijd van PoW. Dit door periodiek inzichten zichtbaar te maken en handelingsperspectief te geven voor implementatie van de leerpunten. Op deze manier wordt het resultaat van de impuls die uitgaat van PoW geoptimaliseerd.

2.4.2 Afbakening

De lerende evaluatie is gericht op (verbeteringen in) de kwaliteit van het matchingsproces vanuit het perspectief van deelnemende partijen in dat proces binnen de arbeidsmarktregio's. Daarmee is de directe ervaring van de eindgebruiker (werkgevers en werknemers) met de concrete activiteiten en ingezette instrumenten geen onderdeel van deze evaluatie. De samenwerking tussen partners op landelijk niveau is tevens geen onderwerp van deze evaluatie. KplusV geeft advies aan de OT-leden en Lysias over de manier waarop de ondersteuning aan de regio's kan worden geoptimaliseerd. De inzichten, die via de lerende evaluatie periodiek worden opgehaald en gedeeld, vormen tezamen de basis voor deze eindrapportage, waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen. In de eindrapportage zijn de kwalitatieve resultaten van de impuls die is uitgegaan van PoW op een geaggregeerd niveau in kaart gebracht. Er is geen evaluatie/beoordeling van de resultaten per regio en/of kwantitatieve analyse van de behaalde resultaten gemaakt.

2.5 Onderzoeksactiviteiten

Voor de lerende evaluatie zijn tot op heden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- documentenanalyse³;
- observaties regionale PoW-overleggen;

³ Voor deze analyse zijn onder meer de beleidsplannen, actieplannen (doe-agenda's), gespreksverslagen van de voortgangsbijeenkomsten met de regio's, regionale zelfmonitoringsdocumenten, aangeleverde documentatie over voortgang PoW uit de regio's, en verslaglegging van landelijke bijeenkomsten geanalyseerd. Bijlage 1 geeft een overzicht van de bestudeerde documenten.

- diepte-interviews met OT-leden (drie rondes)⁴;
- case studies van vier arbeidsmarktregio's⁵.

2.6 Leeswijzer

Deze tussenrapportage verbindt de resultaten van bovenstaande onderzoeksactiviteiten. In hoofdstuk 3 wordt een beschrijving gegeven van de context, waarbinnen het programma PoW vorm heeft gekregen en staan de uitgangspunten van het programma beschreven. In hoofdstuk 4 worden de eerste inzichten van de impuls van PoW op het opstellen en het uitvoeren van de doe-agenda's besproken. In hoofdstuk 5 wordt uiteengezet wat de eerste effecten zijn op de regionale samenwerking binnen de regio's. In hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen uit de analyses van hoofdstuk 3, 4 en 5 uiteengezet. Tenslotte wordt in hoofdstuk 6 ingegaan op het vervolg van de lerende evaluatie.



⁴ Gesprekken met OT-leden hebben plaatsgevonden in december 2019, mei/juni 2020 en december 2020. Bijlage x geeft een overzicht van de geïnterviewde personen.

⁵ Voor de eerste case studies zijn vier arbeidsmarktregio's geselecteerd, te weten Groot-Amsterdam, Friesland, Stedendriehoek en Noordwest Veluwe, en Zuid-Limburg.

3 Perspectief op Werk

In dit hoofdstuk wordt ingegaan de context, waarbinnen het programma Perspectief op Werk (PoW) vorm heeft gekregen. Daarnaast besteden we aandacht aan de doelstellingen en uitgangspunten van PoW.



3.1 De context van Perspectief op Werk

3.1.1 Het ontstaan van de regionale arbeidsmarktregio's

De arbeidsmarkt in Nederland is in belangrijke mate regionaal georganiseerd. De vraag naar arbeid en het aanbod van werkzoekende komt voor een groot deel op regionaal niveau bij elkaar. Een goede samenwerking in de regio's tussen de verschillende publieke en private partijen is een belangrijke factor voor een succesvolle arbeidsmarkt. Regionale samenwerking binnen de arbeidsmarktregio's kent een lange historie. Al in 1991 ontstaan 28⁶ zogenaamde Regionale Besturen Arbeidsvoorziening (RBA's), samengesteld uit vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties en gemeenten in de betreffende regio. De RBA's hebben als taak een regionaal beleid te ontwikkelen met betrekking tot de scholingsbehoefte in de regio, de doelgroepen, de scholingsmaatregelen en het opstellen van uitvoeringsplan⁷.

In 2001 wordt de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (hierna: Wet SUWI) ingevoerd. De Wet SUWI wordt gezien als één van de belangrijkste wettelijke regelingen van de afgelopen decennia, waar het gaat om het regionaal arbeidsbeleid. Door deze wetgeving wordt de uitvoeringsstructuur van de (publieke) arbeidsvoorziening ingrijpend gewijzigd. In de Wet SUWI is opgenomen dat er regionaal een samenwerking gerealiseerd moet worden op een aantal beleidsterreinen, te weten arbeidsmarktbeleid, werkgeversdienstverlening en de dienstverlening aan werkzoekenden. De wet biedt een uitvoeringsstructuur voor de sociale zekerheidswetgeving. De Wet SUWI moet een bijdrage leveren aan de hoofddoelen van de sociale zekerheid, namelijk het bieden van bestaanszekerheid en het bevorderen van arbeidsparticipatie. Als subdoelstellingen van de Wet SUWI kunnen daarbij worden benoemd: (a) werk boven uitkering (b); een (betere) klantgerichtheid en (c) een (betere) doelmatigheid⁸. Samen met de Wet SUWI worden 34 Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid (RPA's) opgericht. Deze RPA's hebben als doel om regionaal het arbeidsbeleid af te stemmen en te coördineren.

Met de komst van de Wet werk en bijstand (Wwb) krijgen gemeenten in 2004 een grotere rol in het proces van arbeidsparticipatie. Gemeenten krijgen meer beleidsvrijheid, nieuwe taken en bijbehorende financiering. Het Rijk spreekt met de gemeenten af dat ze minder belast worden met de verplichting tot het opstellen van evaluaties en verantwoordingen⁹. Daarnaast wordt de rol van de regio belangrijker. Het is een stap naar de verdere decentralisatie van rijkstaken op het terrein van ondersteuning, participatie en jeugd.

De samenwerking in de huidige 35 arbeidsmarktregio's ontstaat als een reactie op een aantal externe ontwikkelingen, waarvan de ontwikkeling van het UWV en de beoogde invoering van de Wet werken naar Vermogen (WWnV) de belangrijkste waren.

⁶ Vanwege kostenbesparing wordt het aantal van 28 RBA's in 1996 teruggebracht naar 18.

⁷ Bron: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0019580/2006-03-22>

⁸ Bron: Kamerstuk 27588. Memorie van Toelichting SUWI 2001

⁹ Bron: Meccanno (2007). Werket de WWB? Resultaten van de ontwikkeling van nieuwe verhoudingen tussen Rijk en gemeenten

Op 11 juli 2012 is overeenstemming bereikt tussen VNG, UWV en ministerie van SZW over de verdeling van de regio's. Er zijn 35 arbeidsmarktregio's gedefinieerd die passen bij de bovenlokale en gemeenschappelijke uitvoering van gemeentelijke werkzaamheden. Het UWV bedient deze arbeidsmarktregio's vanuit haar regiovestigingen. De centrumgemeenten hebben een voortrekkersrol, zij moeten het overleg met alle relevante publieke en private partijen initiëren om te komen tot afspraken over de invulling van het regionale arbeidsmarktbeleid.



De 35 arbeidsmarktregio's hebben vrijheid om het eigen arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen. Dit geeft de regio's de ruimte voor ontwikkeling die ook past bij de eigen (economische) structuur en uitdagingen. De Programmaraad¹⁰ ondersteunt de regio's bij de ontwikkeling en functioneert tevens als kennismakelaar door kennis, informatie en advies op te halen in de regio's en deze informatie vervolgens tussen regio's te delen. Er is geen blauwdruk voor hoe de onderlinge samenwerking binnen de arbeidsmarktregio's vorm moet krijgen. Het Rijk heeft in 2008 de volgende aandachtspunten geformuleerd¹¹ waarop het arbeidsbeleid zich zou moeten richten om te zorgen voor een goed proces van arbeidstoeleiding:

- inzicht in vraag naar arbeid;
- samenwerking tussen werkgevers en ketenpartners;
- samenwerking tussen gemeenten onderling;
- aansluiting scholing-arbeidsmarkt;
- bestuurlijk draagvlak en organiserend vermogen in de regio.

3.1.2 Integrale samenwerking binnen de regio's

Binnen de arbeidsmarktregio's hebben het UWV en de gemeenten de taak om te komen tot een gezamenlijk regionaal arbeidsmarktbeleid, onder andere waar het gaat om de inzet om zoveel mogelijk mensen naar werk toe te leiden. In elke regio heeft één gemeente de voortrekkersrol gekregen, de centrumgemeente, om publieke en private partijen bij elkaar te brengen. Het UWV is verantwoordelijk voor informatie en advies over de regionale arbeidsmarkt. Tevens zijn er in meer of mindere mate andere partijen betrokken bij het arbeidsmarktbeleid in de regio, te weten werkgeversorganisaties (zoals VNO-NCW, MKB-Nederland) en werknemersorganisaties (zoals FNV, CNV), de sociale werkvoorziening, onderwijspartners zoals MBO en SBB, provincies en private intermediairs (c.q. uitzendbureaus).

De werking van de arbeidsmarktregio's, en de daarbij behorende integrale samenwerking, is al vaak onderdeel geweest van onderzoek en advies. In 2013 stelde de Inspectie van SZW een onderzoek in naar de regierol van gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid¹². In het rapport zijn de volgende drie factoren in kaart gebracht die zorgden voor een gebrek aan voortgang in de arbeidsmarktregio:

- het ontbreken aan de verbinding tussen het versterken en het herstellen van verstoringen op de arbeidsmarkt;
- de structuur, waarbinnen de samenwerking op de arbeidsmarkt tot stand moet worden gebracht;
- de verschillen in belangen en rol tussen de keten W&I enerzijds en de marktpartijen (werkgevers en onderwijsinstellingen) anderzijds.

¹⁰ De programmaraad is een samenwerking tussen VNG, Divosa, UWV en Cedris.

¹¹ Bron: Brief van de minister en staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Tweede Kamer, Vergaderjaar 2008-2009, 26 448, nr. 388, 18 november 2008

¹² Bron: Inspectie SZW. (2013). Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid.

De Inspectie geeft in haar rapport aan dat de manier, waarop de W&I-keten is ingericht niet bevorderlijk is voor de samenwerking. Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de uitstroom naar werk en het beleid omtrent arbeidstoeleiding en ontvangen een financiële vergoeding om zoveel mogelijk mensen aan het werk te krijgen. Binnen de keten van W&I en de arbeidsmarktregio wordt de nadruk echter gelegd op het belang van samenwerken en beleidsmatig afstemmen. Deze spanning tussen eigen beleid en samenwerken zorgt ervoor dat de intergemeentelijke samenwerking met betrekking tot de arbeidsmarktregio's moeizaam verloopt. De keten W&I werkt daarnaast vooral binnen vaste structuren, vanuit vaststaande arbeidsmarktregio's. Werkgevers en onderwijsinstellingen opereren echter niet in vaststaande arbeidsmarktregio's, maar in sectoren en netwerken.



De jaren daarna wordt middels diverse nieuwe wetgeving, waaronder de invoering van de Wet banenafpraak, de Participatiewet en de invoering van de regionale Werkbedrijven, ingezet op het verbeteren van de regionale samenwerking. Vanaf 2015 zijn er in bijna alle arbeidsmarktregio's marktbeperkingsplannen ontwikkeld. In deze plannen wordt de visie en de aanpak van de samenwerkende partijen beschreven, waar het gaat om versterken van de regionale arbeidsmarkt. Tevens worden in alle arbeidsmarktregio's de leerwerkbedrijven opgericht, waarmee ook de sociale partners een formele rol krijgen

De Inspectie van SZW heeft in 2016 wederom de regionale samenwerking op het gebied van werkgeversdienstverlening en arbeidsmarktbeleid geëvalueerd. Er is geconstateerd dat de bestuurlijke samenwerking in de arbeidsmarktregio's middels de verschillende programma's is verbeterd. Op uitvoerend niveau krijgt de samenwerking met werkgevers en de samenwerking¹³ tussen gemeenten en UWV echter nog onvoldoende vorm. Dat komt onder andere, zo wordt opgemerkt, doordat gemeenten en UWV elk hun eigen systemen, aansturingsstructuur, doelgroepen en doelstellingen hebben. Daarnaast wordt er gewezen op de uiteenlopende belangen tussen gemeenten onderling. Er wordt opgemerkt dat in de regio's de gedachte dat regionale samenwerking niet ten koste mag gaan van de lokale identiteit van gemeenten, breed wordt gedragen. De Inspectie pleit voor extra inzet en daadkracht van regio's op een aantal punten¹⁴:

- Realisatie van hechte, duurzame samenwerking met grote groepen werkgevers op basis van een gezamenlijke vraaggerichte dienstverlening.
- Effectieve doorwerking van de samenwerkingsafspraken van de bestuurlijke naar de uitvoeringspraktijk.
- Betere benutting arbeidsmarkt kansen door vroegtijdig inspelen op (toekomstige) personeelstekorten, afspraken met werkgevers over o.a. scholing en duurzame inzetbaarheid.
- Terugdringen van discontinuïteit in de bestuurlijke en de uitvoeringspraktijk.
- Versterking van de kennis- en informatiefunctie.

¹³ Met samenwerking wordt in het rapport bedoeld op het maken van afspraken met de gemeenten in een regio met het UWV en mogelijk andere partijen over een gezamenlijke aanpak van vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers en van de belangrijkste arbeidsmarkt vraagstukken op regionaal niveau.

¹⁴ Bron: Inspectie SZW (2016). Werk aan de uitvoering.

Daarbij wordt geadviseerd een betere samenwerking tot stand te laten komen op het gebied van werkgeversdienstverlening. De werkgever is gebaat bij een goede samenwerking zodat er geen afzonderlijke afspraken gemaakt moeten worden met verschillende publieke uitvoeringsorganisaties. In verschillende onderzoeken komt tevens naar voren dat de kennisuitwisseling tussen de regio's onderling kan worden verbeterd.¹⁵



3.1.3 Matchen op Werk en Perspectief op Werk

Begin 2017 is het programma Matchen op Werk in de arbeidsmarktregio's opgezet om de gecoördineerde regionale werkgeversdienstverlening te verbeteren en meer mensen (duurzaam) aan het werk te krijgen. Het programma van het ministerie van SZW, in samenwerking met landelijke en regionale partijen, heeft betrekking op alle doelgroepen die met ondersteuning vanuit de gemeente of het UWV aan de slag kunnen. Arbeidsmarktregio's zijn middels het programma ondersteund om de gecoördineerde dienstverlening te versterken.

Op het moment dat Matchen op Werk in werking treedt, gaat het goed met de Nederlandse economie. In 2018 groeit de economie met 2,7 procent¹⁶. Dat heeft ook invloed op de arbeidsmarkt. Meer dan 67% van de bevolking tussen de 15 en 75 jaar heeft betaald werk¹⁷. Dat is meer dan ooit gemeten. Het aantal openstaande vacatures loopt daarnaast sterk op. Eind 2018 zijn er gemiddeld 1,3 werklozen per openstaande vacature, een record. Vooral in de sectoren 'handel', 'zakelijke dienstverlening' en 'zorg' is het aantal openstaande vacatures hoog. Steeds meer werkgevers ervaren het tekort aan arbeidskrachten als een belemmering voor de groei van hun bedrijf en daarmee voor de ontwikkeling van de economie.

Toch zijn er ondanks de gespannen arbeidsmarkt nog steeds mensen (langdurig) werkloos. Het UWV constateert dat "er [nog steeds] sprake is van een (toenemende) mismatch op de arbeidsmarkt"¹⁸. Ondanks een gespannen arbeidsmarkt blijft er een groep mensen waarvoor de kansen en perspectieven op werk klein blijven¹⁹. Er is een aantal redenen aan te wijzen, die ervoor zorgden dat mensen minder makkelijk hun weg vinden op de arbeidsmarkt, waaronder het niet beschikken over een startkwalificatie en/of het gebrek aan werknemers-vaardigheden. Vanuit de werkgeversorganisaties wordt om extra inzet hierop gevraagd.

In 2018 worden vanuit het Breed Offensief door voormalig staatssecretaris Van Ark extra acties aangekondigd met als doel om meer mensen aan het werk te helpen²⁰. De maatregelen zijn onder te verdelen in vier thema's:

- Vereenvoudigen van maatregelen voor werkgevers en werknemers.
- Aantrekkelijker maken van werken voor mensen met een beperking.
- Ervoor zorgen dat werkgevers en werknemers elkaar gemakkelijker kunnen vinden.
- Het bijdragen aan duurzaam werk.

¹⁵ Bron: Panteia (2015). Beleidsdoorlichting en evaluatie Wet SUWI.

¹⁶ Bron: CBS (2019). De Nederlandse economie in 2018.

¹⁷ Bron: CBS (2018). De arbeidsmarkt in cijfers 2018.

¹⁸ Bron: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Arbeidsmarktprognoses%202018-2019.pdf>.

¹⁹ Bron: VNG (2018). Werkende samenwerking: handreiking en onderzoek.

²⁰ Bron: Brief van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Tweede Kamer inzake de uitwerking van een breed offensief om meer mensen met een beperking aan het werk te helpen. Vergaderjaar 2018.

Vanuit de gemeenten (VNG) en de werkgeversorganisaties (VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland) wordt de behoefte geuit om te komen tot meer concrete samenwerking bij een betere matching tussen werkgevers en werknemers. Zij nemen het initiatief om met verschillende partijen te komen tot een gezamenlijke impuls, naast de bestaande inzet. Het uitgangspunt hierbij is dat iedereen die aangewezen is op werk aan de basis van de arbeidsmarkt, aan de slag wil en met ondersteuning kan werken, kan worden geholpen. Het doel is om de werking van de arbeidsmarkt praktisch te ondersteunen door meer concrete publiek-private samenwerking in de uitvoering vorm te geven.



Dit leidt in februari 2019 tot de ondertekening van de intentieverklaring Perspectief op Werk door VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland, VNG, G4, G40, UWV, MBO-raad, het ministerie van OCW en het ministerie van SZW. In een later stadium zijn hierbij ook het SBB en FNV en CNV aangesloten. In deze intentieverklaring is de extra inzet, die nodig is om het regionaal arbeidsbeleid te verbeteren, geformuleerd. Het programma PoW wordt binnen SZW opgenomen als onderdeel van het programma Breed Perspectief. PoW is als zodanig echter geen SZW-programma, maar een programma van de deelnemende organisaties. Voor de uitvoer van het programma PoW is op de begroting van SZW in totaal 70 miljoen gereserveerd voor de arbeidsmarktregio's, verdeeld over 2019 en 2020. Het UWV en VNO-NCW en MKB-Nederland krijgen voor de uitvoer van PoW extra financiering. Vanuit SZW en de Programmaraad wordt ondersteuning ingezet. Een deel van de activiteiten van Matchen op Werk ondergebracht bij de uitvoering van PoW.

3.2 Het programma Perspectief op Werk

3.2.1 Doelstelling en uitgangspunten van Perspectief op Werk

Het doel van PoW is een impuls te geven aan de werking van de Nederlandse arbeidsmarkt en daarmee de arbeidstoeleiding van mensen zonder baan te verbeteren. PoW richt zich op de groep mensen die, ondanks de gespannen arbeidsmarkt, niet aan het werk komt, maar die wel willen en kunnen werken, wanneer daar ondersteuning bij is.

De veronderstelling hierbij is dat de doelgroep aan het werk geholpen kan worden en dat de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen is. Het betreft mensen die gemotiveerd zijn/kunnen worden en in staat zijn om, al dan niet met ondersteuning, te werken in een reguliere werkomgeving. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat werkgevers bereid zijn om werkfitte mensen een baan, leerwerkplek of aangepaste plek aan te bieden.

Om deze groep te ondersteunen is middels PoW ingezet op de verbetering van verschillende stappen in het gehele proces van arbeidstoeleiding. Aan de wethouders van centrumgemeenten en de regionale vertegenwoordigers van werkgeverszijde is gevraagd een actieplan, ook wel de doe-agenda genoemd, op te stellen waarin een gezamenlijke inzet wordt geformuleerd om dit te verwezenlijken. Het voortouw voor het opstellen van deze doe-agenda ligt bij de centrumgemeente en een vertegenwoordiger van werkgeverszijde. Van hen wordt verwacht dat ze de doe-agenda afstemmen met betrokken partijen in de regio (o.a. de andere gemeenten, UWV, onderwijsveld) om de goede publiek-private samenwerking te borgen. De focus in de regionale doe-agenda dient te liggen op het op korte termijn verzilveren van de huidige kansen, die de krappe arbeidsmarkt biedt. Vanuit PoW is een format aangereikt, waarlangs de regionale doe-agenda's kunnen worden uitgewerkt. Deze format sluit aan op het proces van arbeidstoeleiding en bestaat uit vier pijlers, namelijk aanbod, vraag, route en scholing.

Het belangrijkste uitgangspunt van PoW is dat een intensievere publiek(-publiek)-private samenwerking in de arbeidsmarktregio's (en op landelijk niveau) kan zorgen voor meer en betere matches tussen werkzoekenden en beschikbaar werk²¹. Door partijen via de doe-agenda met elkaar te verbinden wordt verwacht de samenwerking tussen partijen op een duurzame manier te versterken. De gelijkwaardige en wederkerige relaties tussen overheid, werkgevers, werknemers en onderwijs staan daarbij centraal. Benadrukt is dat PoW niet in de plaats komt van bestaande initiatieven, maar deze met de regionale doe-agenda juist verbindt en versterkt²².



Naast een extra impuls, is PoW ook een ontwikkelproject om vanuit de praktijk te bezien hoe de bemiddeling van deze groep verbeterd kan worden. Ondersteuning van de regio's via een leeragenda, zorgt ervoor dat kennis wordt gedeeld en samenwerking tussen regio's wordt versterkt. Daarmee wordt het repertoire van handelingsperspectieven vergroot, wat leidt tot meer en kwalitatief betere (meer duurzame) matches. Het geleerde kan ook na de doorlooptijd van PoW in de praktijk blijven worden gebracht.

3.2.2 Betrokken partijen

PoW is geen beleidsproduct van het ministerie van SZW, het is een initiatief van verschillende partijen, te weten VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland, VNG, G4, G40, UWV, MBO-raad, OCW en SZW. In een later stadium zijn hierbij ook het SBB en FNV en CNV bij aangesloten. In tegenstelling tot andere programma's uit het Breed Offensief is PoW een concrete samenwerking tussen publiek en private partijen.

De samenwerking van partijen binnen het programma PoW is op diverse manieren ingericht. Op landelijk niveau zijn partijen met elkaar in gesprek, middels een breed samengestelde stuurgroep met opdrachtgevers vanuit de stakeholders (VNO-NCW, MKB- Nederland, LTO Nederland, VNG, G4, CNV, FNV, G40, MBO Raad, UWV en ministeries van OCW en SZW). De stuurgroep stelt de kaders van het programma vast en ondersteunt en monitort de voortgang in de regio's.

De ondersteuning vanuit de stuurgroep is vormgeven in een landelijk ondersteuningsteam (OT). Dit OT bestaat uit vertegenwoordigers van partijen VNO-NCW en MKB-Nederland, ministerie van SZW, VNG, de G4, Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), werknemers (FNV en CNV), Programmaraad en UWV. Zij ondersteunen de arbeidsmarktregio's bij het uitvoeren van de regionale doe-agenda's. Daarnaast wordt vanuit het ondersteuningsteam de algemene voortgang bewaakt, de algemene communicatie verzorgd en de landelijke overlegstructuur op bestuurlijk niveau onderhouden.

²¹ Bron: Intentieverklaring PoW (2019).

²² Bron: Oproep tot regionale actieplannen (2019).



3.3 Randvoorwaarden Perspectief op Werk

3.3.1 Goedkeuring doe-agenda's

De arbeidsmarktregio's zijn begin 2019 middels een brief van de staatssecretaris uitgenodigd om voor 15 juli 2019 via de centrumgemeenten een doe-agenda in te dienen. Daarbij is nadrukkelijk de boodschap meegegeven dat deze actieplannen in gezamenlijkheid met de betrokken partijen dienen te worden ontwikkeld, waaronder het UWV en de vertegenwoordiging van het werkgeverszijden en vakbonden. In het actieplan moet concreet worden beschreven hoe en met welke activiteiten de regionale ambities worden verwezenlijkt. De afspraken in de intentieverklaring vormden het uitvoeringskader voor de regionale actieplannen.

Om in aanmerking te komen van de financiering, dienen de regio's de eerdergenoemde doe-agenda te formuleren. De doe-agenda's die zijn ingediend door de regio's zijn beoordeeld door de eerdergenoemde stuurgroep op basis van de volgende punten:

- Onderschrijft het plan de doelstellingen en gedachte van PoW?
- Staan alle voorgeschreven onderdelen erin?
- Is er een duidelijke correlatie tussen analyse enerzijds en ambitie/aanpak anderzijds?
- Beschrijft de doe-agenda concrete stappen om de ambitie te behalen?
- Is de doe-agenda afgestemd met partners in de regio?

De stuurgroep heeft op basis van hun beoordeling de staatssecretaris van SZW geadviseerd over het fiatteren van de plannen, en daarmee het vrijmaken van de financiering.

Negen centrumgemeenten hebben namens de betreffende arbeidsmarktregio in een eerste tranche goedkeuring gekregen, te weten Alkmaar, Breda, Enschede, Gorinchem, Groningen, Leeuwarden, Leiden, 's-Hertogenbosch en Tiel²³. De plannen van 25 andere centrumgemeenten zijn enkele maanden later goedgekeurd. Met één regio zijn afspraken gemaakt over de herontwikkeling van hun plan. In hoofdstuk 3 gaan we verder in op de acties en projecten die in deze plannen zijn opgenomen.

3.3.2 Financien en verantwoording

De financiering van de PoW wordt in twee termijnen naar de regio's overgemaakt. De eerste 35 miljoen euro is in 2019 opgenomen in de september- en december-circulaire van het gemeentefonds, waarbij respectievelijk 9 miljoen euro en 26 miljoen euro is opgenomen. De tweede termijn is in 2020 uitbetaald aan de verschillende centrumgemeenten, de betaling daarvan is opgenomen in de circulaire van maart 2020.

De 35 arbeidsmarktregio's hebben de vrijheid om het eigen arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen. De financiering van PoW wordt verstrekt door middel van een decentralisatie-uitkering²⁴. Het uitgangspunt van deze vorm van uitkering is dat er sprake is van beleids- en bestedingsvrijheid bij de ontvanger. Dit betekent dat de ontvanger, in dit geval de centrumgemeente, zelf kan bepalen waarvoor ze de verkregen middelen inzet. Het Rijk kan alleen op hoofdlijnen de kaders vaststellen. De centrumgemeente is tevens geen verantwoording schuldig aan het Rijk, alleen aan het college van burgemeester en wethouders van de betreffende gemeente.

Dat laatste zorgt ervoor dat er vanuit het Rijk en/of vanuit de verschillende aangesloten partijen geen (financiële) verantwoording of evaluatie van de arbeidsmarktregio's kan

²³ Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken (2019). Gemeentefonds. Septemercirculaire 2019.

²⁴ Bron: Oproep tot regionale actieplannen (2019).

worden geëist. Arbeidsmarktregio's worden daarom gevraagd transparant te zijn over de voortgang en de behaalde resultaten en dit ook met de landelijk aangesloten partijen te delen. Daarnaast wordt gevraagd deel te nemen aan periodieke bijeenkomsten die gericht zijn op het uitwisselen van voortgang, knelpunten en goede voorbeelden. PoW kent daarom ook alleen een inspanningsverplichting.



3.4 Invloed Covid-19 op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is sinds 2020 veranderd. De krappe arbeidsmarkt is in een aantal sectoren verleden tijd. Onder invloed van Covid-19 kromp de economie in het tweede kwartaal van 2020 met 8,5%.

De Nederlandse overheid heeft verschillende maatregelen genomen om de invloed van Covid-19 op de arbeidsmarkt te beperken, ondergebracht in verschillende steun- en herstelpakketten. Met de NOW-regeling (op dit moment NOW-3) worden ondernemers de mogelijkheid geboden tegemoetkoming te ontvangen in de loonkosten. Via de Tozo-regeling (op dit moment Tozo-3) worden zelfstandigen ondersteund. Daarnaast zijn er voor verschillende doelgroepen regelingen getroffen die het verlies van arbeidsdeelname en/of inkomsten moeten beperken. Door overheidssteun kunnen veel bedrijven hun personeel behouden.

Dankzij de maatregelen steeg de werkloosheid in 2020 minder hard dan verwacht, van 2,9 procent naar 4,4 procent.²⁵ Toch is het aantal banen sinds de coronacrisis met 125.000 gedaald. Veel regio's zien een verschuivende vraag naar arbeid. De impact van de coronacrisis is niet op alle sectoren even groot. Sommige sectoren worden hard geraakt, zoals de luchtvaart, de horeca en de detailhandel. Op andere sectoren, zoals de zorg, heeft de coronacrisis juist voor een grotere vraag naar werknemers gezorgd. Omdat omscholing tijd kost zal dit de komende jaren tot mismatch op de arbeidsmarkt leiden.²⁶ Ook regionaal ontstaan verschillen. Groot-Amsterdam en Zuidoost Nederland zien grote problemen ontstaan, terwijl dat bijvoorbeeld in Groningen en het Rijk van Nijmegen minder het geval is²⁷.

Het afnemen van het aantal banen heeft directe gevolgen voor de uitstroom naar werk en de instroom binnen de WW en de bijstand. Regio's kennen derhalve een groter en different bestand om naar arbeid te bemiddelen. Het bestand is gevarieerder geworden, van de bestaande groep met een afstand tot de arbeidsmarkt, tot de nieuwe instroom van werklozen die sneller bemiddelbaar zijn. De opgave van de arbeidsmarktregio's in de arbeidsbemiddeling is daarom breder geworden.

Dit alles heeft direct effect gehad op de uitvoering van PoW. Door de Covid-19-maatregelen konden diverse activiteiten uit de doe-agenda's van de regio's niet of in beperkte mate doorgang vinden.²⁸ Daarnaast zorgt de nieuwe groep mensen zonder werk ervoor dat de aandacht tussen deze groep en de oorspronkelijk doelgroep van PoW moet worden verdeeld.

Het is nog onduidelijk welk effect de coronacrisis op langere termijn heeft. De verwachting is dat de aankomende tijd de werkloosheid, ondanks de maatregelen, zal oplopen. Op langere termijn zal de arbeidsmarkt zich weer (kunnen) herstellen²⁹.

²⁵ Bron: Kamerstuk 35420, nr. 105. Noodpakket banen en economie.

²⁶ Bron: CPB. (2020). Coronapublicatie: langdurige effecten van de coronacrisis voor de arbeidsmarkt.¹

²⁷ Bron: UWV (2020). Coronacrisis: regionale verschillen in impact op werkgelegenheid

²⁸ Meer informatie over de impact van Covid-19 op de doe-agenda is te vinden in H3.

²⁹ Bron: CPB (2020). Coronapublicatie: blijvende economische schade van de coronacrisis.

4 Uitvoering regionale doe-agenda's

In dit hoofdstuk worden de eerste inzichten van de impuls van PoW op het opstellen en het uitvoeren van de doe-agenda's besproken. Het hoofdstuk start met een algemeen beeld uit de actieplannen. Dit beeld wordt geschetst per pijler. Vervolgens wordt, wederom per pijler, de stand van zaken van de uitvoering van de doe-agenda weergegeven, waarbij ook goede voorbeelden uit de praktijk worden uitgelicht. Het hoofdstuk sluit af met een korte conclusie.



4.1 Algemeen beeld uit de doe-agenda's

De 35 arbeidsmarktregio's hebben ieder een doe-agenda opgesteld waarin ze hun gezamenlijke inzet hebben geformuleerd om te komen tot een verbetering van het van proces van arbeidstoeleiding. Vanuit PoW is een format aangereikt waarlangs de regionale doe-agenda's kunnen worden uitgewerkt. Dit format sluit aan op het proces van arbeidstoeleiding en bestaat uit vier pijlers, namelijk aanbod, vraag, route en scholing. In de doe-agenda is, naast aandacht voor de analyse van de regionale arbeidsmarkt en een visie op de toekomst, aandacht voor concrete activiteiten die moeten leiden tot het beter matchen van werkzoekenden en werkgevers. De aanpak en de activiteiten die de regio's hebben opgenomen in hun doe-agenda zijn divers. In de onderstaande paragrafen staat een overzicht van deze activiteiten.

Er dient opgemerkt te worden dat arbeidsmarktregio's zelf bepaald hebben welke activiteiten ze vanuit de doe-agenda oppakken. In sommige gevallen zijn dit al reeds bestaande activiteiten die worden gecontinueerd met middelen vanuit PoW. In andere gevallen zijn de activiteiten nieuw voor de regio. Wanneer een regio in de doe-agenda geen aandacht besteedt aan bepaalde activiteiten wil dat niet zeggen dat in deze regio hier geen aandacht voor is. Het betekent alleen dat deze activiteiten niet vanuit PoW-middelen worden gefinancierd.

4.1.1 Samenwerkingsverband

Het voortouw voor het opstellen van deze doe-agenda lag bij de centrumgemeente en vertegenwoordigers van werkgeverszijde. Van hen wordt verwacht dat ze de doe-agenda afstemmen met betrokken partijen in de regio (o.a. de andere gemeenten, UWV, onderwijsveld en vakbonden) om de goede publiek-private samenwerking te borgen. De betrokkenheid van de partijen bij de doe-agenda komt onder andere naar voren door het ondertekenen van de agenda. Wanneer we kijken naar de partijen die de agenda's hebben ondersteund, valt het volgende op:

- in 14 regio's is de doe-agenda alleen getekend door de wethouder van de centrumgemeente en de vertegenwoordiger van de werkgeverszijde;
- in 16 regio's heeft niet alleen de centrumgemeente, maar hebben ook de andere gemeenten in de regio meegetekend;
- het UWV heeft in 18 regio's haar handtekening gezet;
- in 11 regio's heeft een vertegenwoordiger van een scholingsinstelling meegetekend;
- de vakbeweging en/of cliëntenorganisaties zijn bij 13 doe-agenda's betrokken.

4.1.2 Kwantitatieve ambitie regionale doe-agenda's

PoW is gericht op de verbetering van de regionale samenwerking en de integrale benadering van het proces van arbeidstoeleiding. Het programma kent geen kwantitatieve doelstellingen met betrekking tot het aantal matches dat in de looptijd van het programma ontstaat. Toch is in de uitvraag van PoW aan regio's wel gevraagd een ambitie op dit punt te formuleren. In totaal hebben regio's een ambitie uitgesproken om middels de impuls van PoW 7.180 matches te realiseren. Deze ambitie

is gebaseerd op 26 regionale doe-agenda's. Negen arbeidsmarktregio's kozen ervoor om geen kwantitatieve ambitie te formuleren. Naast een kwantitatieve ambitie is in 20 regio's ook een expliciete kwalitatieve ambitie geformuleerd. De kwalitatieve ambities richten zich voornamelijk op het versterken van de samenwerking binnen de regio en/of het creëren van een structurele verandering in de samenwerkingsstructuur.



4.1.3 Aanbod: werkfitte kandidaten aanbieden

Binnen de pijler 'Aanbod' geldt het leidend principe 'Ken je klant'. In deze pijler ligt de focus op het in beeld brengen van kandidaten en het aanbieden van werkfitte kandidaten bij werkgevers. De activiteiten binnen deze pijler zijn onder te verdelen in vier thema's, namelijk het inzichtelijk maken van de kennis en de kunde van werkzoekenden, het werkfit maken van deze groep, het scheppen van randvoorwaarden, waardoor deze groep gemakkelijker aan het werk kan en het ontwikkelen van SROI-beleid.

Niet alle thema's komen in elke arbeidsmarktregio aan bod. Veruit de meeste regio's (32 van de 35) hebben activiteiten geformuleerd die gericht zijn op het inzichtelijk maken van werkzoekenden door een meer transparant klantenbestand. Dit doen ze onder andere door het inzetten van toegankelijke matchingsplatformen, zoals HalloWerk en door het opstellen van uitstroomprofielen. In 17 regio's worden activiteiten georganiseerd die bijdragen aan het werkfit maken van de doelgroep. Regio's organiseren activiteiten zoals oriëntatie-, toeleidings- en motivatietrajecten en ontwikkelen deskundigheidstrainingen voor medewerkers van het UWV.

Vijf regio's kiezen ervoor om meer in te zetten op Social Return on Investment (SROI) en beogen hiermee meer kandidaten te plaatsen bij werkgevers. In acht regio's wordt ingezet op het creëren van de randvoorwaarden om de doelgroep aan het werk te krijgen, denk daarbij aan aandacht voor de kinderopvang en oplossingen voor vervoer (mobiliteit).

In de onderstaande tabel worden de verschillende thema's, doelstellingen en activiteiten uit de doe-agenda's weergegeven voor de pijler 'Aanbod'.

Tabel 1. Overzicht activiteiten binnen pijler 1 'Aanbod'

Thema	Doel	Activiteiten in doe-agenda
Inzichtelijk maken van werkzoekenden	Het eenduidig in beeld brengen van kandidaten op het gebied van competenties, wensen en diploma's, zodat kandidaten passende ondersteuning geboden kan worden.	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van een bestandsanalyse: doorlichten van bestanden, competenties, talenten en wensen in beeld brengen • Opstellen uitstrooprofielen (o.b.v. branche-gerichte aanpak) • Opstellen video Cv's • Ontwikkelen (digitaal) transparant klantenbestand voor werkgevers
'Werkfit' maken van werkzoekenden	Het klaarstomen van kandidaten om een vorm van (betaalde) arbeid te verrichten	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van 'werkfit'-trajecten • Oriëntatietrajecten • Motiveringstrajecten en voorschakeltrajecten • Diagnosetrajecten bij Sociale Werkplaatsen • Zorg dragen voor certificering van vaardigheden • Praktijkroutes • Deskundigheidstrainingen medewerkers UWV
Aandacht voor ondersteunende randvoorwaarden	Scheppen van ondersteunende randvoorwaarden voor kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in oplossingen m.b.t. mobiliteit • Aandacht voor kinderopvang • Maatwerk-budget • Bij begeleiding ook aandacht voor andere leefgebieden • Troubleshooter en knelpunten budget
Uitvoering van SROI	Verbreden van kennis over de mogelijkheden van SROI en daarnaast het ontwikkelen van vernieuwende wijzen van sociaal inkopen	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeken naar vernieuwende wijze van uitvoering SROI • Ondersteuning aan werkgevers bij invulling SROI- verplichting • Oprichting SROI expertisepunt • Evaluatie SROI

4.1.4 Vraag: een werkplek aanbieden

De activiteiten binnen de tweede pijler 'Vraag', richten zich op het creëren en faciliteren van voldoende werkplekken voor de doelgroep. Binnen deze pijler zijn de meeste activiteiten gericht op het verbeteren van contacten tussen de gemeente, het UWV en de werkgevers om zo meer werkplekken te creëren. In 16 arbeidsmarktregio's wordt middels de doe-agenda's ingezet op het creëren van meer arbeidsplaatsen bij werkgevers, door bijvoorbeeld strikte functieanalyses of jobcarving³⁰. Een groot deel van de regio's (20) heeft plannen opgenomen om de betrokkenheid van werkgevers bij het vraagstuk te vergroten. Naast het verbeteren van de contacten wordt in 9 regio's het ondersteunen van werkgevers bij het in dienst nemen van kandidaten als speerpunt beschreven. Het idee hierachter is dat het ontzorgen van de werkgever zou moeten leiden tot hogere bereidheid van werkgevers om werkzoekenden in dienst te nemen en meer duurzame plaatsingen te realiseren. Tenslotte zijn binnen deze pijler diverse activiteiten geïnitieerd die betrekking hebben op het versoepelen van de sollicitatie-procedure zoals Open Hiring³¹, waardoor kandidaten gemakkelijker in aanmerking zouden moeten komen voor een baan.

In onderstaande tabel worden de verschillende thema's, doelstellingen en activiteiten uit de doe-agenda's weergegeven voor de pijler 'Vraag'.

³⁰ Bron: www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/jobcarving-banenaafspraak

³¹ Bron: www.perspectiefopwerk.info/leeragenda/open-hiring

Tabel 2. Overzicht activiteiten pijler 2 'Vraag'

Thema	Doel	Activiteiten in doe-agenda
Ontzorgen van werkgevers	Adviseren en ondersteunen van werkgevers om drempels weg te nemen die zich mogelijk manifesteren bij het in dienst nemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Oprichting helpdesk voor werkgevers • Beschikbaar stellen van vouchers voor werkgevers voor het creëren van leerwerktrajecten en nieuwe werkplekken • Aanstelling van een troubleshooter die bedrijven ondersteunt om de knelpunten op te lossen die zij ervaren bij het in dienst nemen van bijzondere doelgroepen • Meer regionale inzet op instrumenten zoals Loonkostensubsidie en -dispensatie, jobcoaching, detachering, no-risk polis en proefplaatsing
Aandacht besteden aan inclusieve arbeidsorganisatie	Toegankelijk maken van werkplekken voor werkzoekenden	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiratiesessies voor vraagombuiging • Uitvoeren bedrijfsanalyses • Advisering werkgevers over vraagombuiging/ aandacht voor jobcarving en jobcreation • Vouchers voor doorlichting bedrijfsvoering
Bevorderen betrokkenheid werkgevers	Het organiseren van activiteiten die gericht zijn op het betrekken van werkgevers bij het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer connectie/ buddy-systeem tussen werkgevers voor inspiratie • Vergroten netwerk van werkgevers en organiseren van activiteiten • Werkoriëntatie programma via sectortafels • Mobiliseren van ambassadeurs om andere werkgevers te inspireren • Werkgevers betrekken bij trajecten naar jobfit • Verkenning bredere samenwerking met private partners (uitzendbureaus)
Vraag in beeld brengen	Het in beeld brengen van de vraag naar passend personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Competentiegericht vraag (vacatures /functies) ophalen bij werkgevers • Creëren van een inzichtelijk en overzichtelijk bestand van werkgevers en vacatures in de regio • Via project vraag in beeld werkgevers betrekken bij ontwikkelingstraject van potentiële werkzoekenden
Open Hiring	Het doel van Open Hiring is om mensen die niet of nauwelijks aan het werk komen, perspectief te bieden op een baan. Via de Open Hiring methode wordt er bewust voor gekozen om iedereen een kans te bieden om toe te treden tot de arbeidsmarkt, zonder dat werkgevers zich via een sollicitatieprocedure een beeld vormen van de inpasbaarheid van de kandidaat.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar mogelijkheden voor Open Hiring • Pilot met Open Hiring

Aandacht voor inclusief/sociaal ondernemerschap	Vergroten van kennis over inclusief ondernemen bij werkgevers alsook het aanbieden van ondersteuning richting een inclusievere organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Vouchers voor het ontwikkelen van een inclusieve scan (PvA voor inclusief ondernemen) • Experimenteerruimte en ondersteuning bieden aan werkgevers richting ontwikkeling naar inclusief ondernemerschap • Inzet van inclusieve ondernemers als ambassadeur
---	--	--



4.1.5 Route: matchen in een toegankelijk bestand en begeleiding

De activiteiten in de doe-agenda's binnen de pijler 'Route' hebben betrekking op het verbeteren van de gehele matchingsprocedure, ook wel de klantreis genoemd. Het gaat hierbij zowel over het matchen van vraag en aanbod, als over de ondersteuning die werkgevers ontvangen totdat iemand duurzaam aan het werk is. Activiteiten binnen deze pijler hebben niet alleen betrekking op het realiseren van nieuwe matches, maar ook het duurzaam aan het werk houden van kandidaten.

Het organiseren van ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekende is bij 24 regio's een belangrijk thema. Veel regio's waren voornemens dit via zogenoemde fysieke matchingsevents te doen. Vanzelfsprekend zijn veel van deze matchingsevents door de Covid-19 maatregelen afgelast. Deze regio's zoeken nu naar mogelijkheden om deze ontmoetingen op kleine schaal of digitaal plaats te laten vinden. Hierover later in dit hoofdstuk meer.

Ook het bieden van nazorg, bijvoorbeeld via een jobcoach, wordt in veel regio's (26) als activiteiten opgenomen. Tot slot kiest een aantal regio's voor een branche- of sectorale aanpak³². Het matchingsproces inrichten aan de hand van de specifieke kansen binnen een bepaalde branche heeft in 13 regio's extra aandacht gekregen.

In de onderstaande tabel worden de verschillende thema's, doelstellingen en activiteiten uit de doe-agenda's weergegeven voor de pijler 'Route'.

Tabel 3. Overzicht activiteiten binnen pijler 3 'Route'

Thema	Doel	Activiteiten in doe-agenda
Organiseren van ontmoetingen tussen werkgever en werkzoekenden	Organiseren van open bijeenkomsten voor werkgevers en werkzoekenden met als doel het faciliteren van ontmoetingen waarin het gesprek tussen werkgevers en kandidaten wordt opgestart en kandidaten de mogelijkheden voor een baan kunnen verkennen	<ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van speeddates/ ontmoetingsevents/ banenmarkten tussen werkgevers en werkzoekenden • Werkzoekenden laten testen voor geschiktheid en laten kennismaken met werkgevers in kansrijke sectoren • Inspiratietours waarbij werkzoekenden kennismaken met verschillende werkgevers en sectoren • Ombuigmarkten om vraag en aanbod dichterbij elkaar te brengen • Oprichting online portals/platforms om werkzoekenden en werkgevers met elkaar kennis te maken • Organiseren van een opleidingsmarkt • Inzet op imagoverbetering van bepaalde sectoren • Inzet matchmaker

³² Bron: www.perspectiefopwerk.info/leeragenda/aanpak-grote-werving

Nazorg	Activiteiten organiseren die gericht zijn op begeleiding op de werkplek (zowel voor werkgevers als werknemers)	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding op de werkvloer • Jobcoaching • Maatwerkbudget
Branchegerichte aanpak/ ketenaanpak	Matchen van vraag een aanbod in kansrijke sectoren binnen de arbeidsmarktregio die vacatures hebben die aansluiten op de doelgroepen van UWV en gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> • Branchegericht matchen van vraag en aanbod • Ontwikkelen van leerlijnen in sectoren • Branchegerichte ontwikkelarrangementen • Trajecten richting tekortberoepen • Opstellen arbeidsmarktprofielen • Inrichten van sectorteam/ brancheteams die specifieke events organiseren per branche
Integrale aanpak klantreis werkzoekenden	Organiseren van activiteiten gericht op een holistische analyse van de klantreis, alle fases binnen de matchingsprocedure, om deze structureel te verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreden arbeidsmarkt periodieke ketenanalyse (APK) om het proces van de brede keten te volgen, bij te sturen en te verbeteren • Opstellen routekaart en toekomstplan per werkzoekende

4.1.6 Scholing: voorbereiding en begeleiding op de arbeidsmarkt

De activiteiten binnen de pijler 'Scholing' hebben betrekking op het opleiden van kandidaten zodat zij over de juiste vaardigheden beschikken om een geschikte baan te vinden. Een groot deel van de potentiële kandidaten is momenteel niet direct inzetbaar en scholing wordt gezien als een manier om kandidaten voor te bereiden op de arbeidsmarkt. In 26 regio's wordt ingezet op praktijkleren. Het merendeel van de regio's zet hiervoor leerwerkarrangementen en/of leerwerkakkoorden in. De overige activiteiten en thema's waarop wordt ingezet, zijn divers en vaak gericht op maatwerk of op specifieke sectoren.

In de onderstaande tabel worden de verschillende thema's, doelstellingen en activiteiten uit de doe-agenda's weergegeven voor de pijler 'Scholing'.

Tabel 4. Overzicht activiteiten binnen pijler 4 'Scholing'

Thema	Doel	Activiteiten in doe-agenda
Praktijkleren	Het doel van praktijkleren is het leren in de praktijk tijdens het werk, eventueel gecombineerd met een theoretisch deel. Vanuit de arbeidsmarktregio wordt daarom samenwerking gezocht met het MBO voor vormgeving diploma of praktijkverklaring	<ul style="list-style-type: none"> • Pilot praktijkleren
Loopbaanontwikkeling	Werkzoekenden ondersteunen voor meer regie op eigen loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen loopbaanversneller voor werkzoekenden
Leerwerkarrangementen/ -akkoorden	Het realiseren van een betere balans tussen vraag en aanbod door een intensieve samenwerking van overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Door afspraken per deel-leerwerkakkoord investeren en innoveren de partners in	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van herscholings-, bijscholings- en omscholingsroutes • Leerwerkplekken ontwikkelen en doorontwikkelen • Voorschakel- en maatwerktrajecten • Ontwikkelen leerroutes naar diploma, certificaat of praktijkverklaring • Oprichting participatiehuizen/ontwikkelstraten

	werving, scholing en begeleiding richting werk	<ul style="list-style-type: none"> • Maatwerkbudget voor scholing en omscholing
Bedrijfsscholen	Onderzoek naar (mogelijke) oprichting van bedrijfsscholen	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van bedrijfsscholen
Leerwerkloket	Faciliteren van een plek waar kandidaat en werkgever terecht kunnen voor vragen m.b.t. scholing en lerend werken	<ul style="list-style-type: none"> • Extra budget voor leerwerkloketen
Scholingsalliantie	Ondersteuning geven aan werkzoekenden die aan de slag willen in krapte-sectoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bekostiging opleidingen in kanssectoren
Toeleidings- en opleidingsbudget	Middelen beschikbaar stellen voor opleidingen die deelname aan het arbeidsproces vergroten	<ul style="list-style-type: none"> • Praktijkassessment • Taalvaardigheid als opstap naar werk



4.2 Eerste overzicht van uitvoering van de doe-agenda

In deze paragraaf worden de eerste opbrengsten van de activiteiten binnen de vier pijlers beschreven. De beschrijving van de opbrengsten is gebaseerd op de voortgangsgesprekken in de arbeidsmarktregio's, intervisiesessies met projectleiders (mei en juni 2020) en interviews met een aantal betrokkenen uit de arbeidsmarktregio's. Dit is aangevuld met informatie uit de monitoringsdocumenten en additionele evaluatiedocumenten uit de arbeidsmarktregio's.

[KplusV: in deze tussenevaluatie wordt, behoudens de conclusie, een vrij feitelijke weergave opgenomen. In de uiteindelijk eindevaluatie zal worden gereflecteerd op de uitgevoerde projecten in relatie tot de landelijk geformuleerde doelen]

4.2.1 Lange aanloop naar de uitvoer van de doe-agenda

PoW en de vormgeving van de doe-agenda's heeft een lange aanloop gehad (zie tijlijn in bijlage 2). De wijze waarop de doe-agenda is vormgegeven verschilt sterk per arbeidsmarktregio. Zoals eerder in dit hoofdstuk aangeven, lag het initiatief voor de ontwikkeling van de doe-agenda bij de centrumgemeente en vertegenwoordigers van werkgeverszijde. Van hen werd verwacht dat ze de juiste partijen zouden aansluiten. De arbeidsmarktregio's waren vrij om een eigen invulling te geven aan de manier, waarop deze partijen aansluiten en hoe de uiteindelijke uitvoering van de doe-agenda is gestructureerd.

In sommige regio's is gebruik gemaakt van de reeds bestaande infrastructuur om uitvoering te geven aan de doe-agenda, zowel op het niveau van de uitvoer als op het bestuurlijke niveau. In Friesland wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt de samenwerkingsstructuur rondom Fryslân Werkt. In andere regio's is ervoor gekozen voor PoW een nieuwe structuur op te bouwen. In regio Drechtsteden is gekozen voor samenwerking via een netwerkplatform. Beide vormen hebben voor- en nadelen. Het gebruik van een bestaande structuur zal de uitvoeringskracht en -snelheid vergroten, maar zorgt er tevens voor dat PoW één van de projecten is en daardoor soms lastig te positioneren. Het ontwikkelen van een nieuwe structuur zorgt ervoor dat iedere organisatie vanaf het begin is betrokken en 'oud zeer' niet de overhand kan krijgen. Het zorgt er echter ook voor dat er meer tijd nodig is om de structuur op te bouwen.

De verschillende keuzes die zijn gemaakt, maken dat iedere regio een eigen startpunt heeft gehad voor de uitvoering van de doe-agenda. In sommige regio's was de

samenwerking en de uitvoeringscapaciteit reeds op orde. In andere regio's is eerst gezocht naar een goede manier om uitvoering aan het plan te geven. Daarbij komt dat de afspraken over PoW veelal op bestuurlijk niveau zijn gemaakt. In veel regio's wordt nog gezocht naar de manier, waarop de afspraken ook in de praktijk kunnen worden uitgevoerd.

In de praktijk zien we dat de arbeidsmarktregio's pas zijn gestart met de uitvoering van de doe-agenda's nadat de financiering vanuit het Rijk was ontvangen terwijl de plannen in september al waren goedgekeurd. Dit heeft invloed gehad op de snelheid van uitvoeren, deze snelheid was wel aanwezig tijdens het opstellen van de uitvoerings-agenda.

4.2.2 Veranderingen door Covid-19

De gevolgen van Covid-19 en de bijbehorende maatregelen om de verspreiding van het virus tegen te gaan, hebben ook invloed gehad de uitvoering van de projecten die zijn opgestart vanuit de doe-agenda's. Een deel van de activiteiten uit de doe-agenda's zijn uitgesteld of komen te vervallen. Een aantal regio's (15) heeft ervoor gekozen om hun doe-agenda te herijken en de activiteiten aan te passen aan de actualiteit. De wijzigingen in de doe-agenda's hebben met name betrekking op onderstaande punten:

- Intensivering van een aantal projecten (o.a. HalloWerk, inzet jobcoaches).
- Het afschalen van de intensiteit van projecten zoals het werkfit maken van de doelgroep, netwerken, praktijkleren, en nazorg.
- Extra inzet op het opleiden van de doelgroep.
- Voortzetting van werkgeversgerichte projecten maar met een veranderende insteek. In plaats van het werven van ondernemers voor inclusief ondernemerschap wordt meer aandacht geschonken aan de ondersteuning van ondernemers bij de huidige uitdagingen.

De arbeidsmarktregio's verwachten daarnaast, door de nieuwe economische situatie, een (grote) instroom van nieuwe werklozen en bijstandsgerechtigden die een extra beroep doen op ondersteuning. De focus van de arbeidsmarktregio's is daardoor ook komen te liggen op de crisisdienstverlening. Het landelijke ondersteuningsteam (OT), de stuurgroep van PoW en de arbeidsmarktregio's hebben echter met elkaar afgesproken dat de primaire aandacht binnen PoW blijft liggen op de oorspronkelijk te bedienen doelgroep, namelijk de langdurig werkzoekenden. Het doel van de doe-agenda's blijft om mensen te matchen die niet zelfstandig aan het werk komen.



4.2.3 Uitvoering van activiteiten pijler Aanbod

Zoals beschreven in paragraaf 4.1, ligt de focus binnen deze pijler op het in beeld brengen van kandidaten en het aanbieden van werkfitte kandidaten bij werkgevers. De doe-agenda's richten zich vooral op het transparanter maken van het klantenbestand, kandidaten werkfit maken of het stimuleren van sociaal ondernemen middels SROI.

Uitvoering HalloWerk

Een project om de arbeidsmarktprofielen inzichtelijk te maken is bijvoorbeeld HalloWerk. Dit is een dienstverleningsconcept dat wordt ondersteund door een digitaal matching-platform waarbij werkgevers en kandidaten direct met elkaar in contact kunnen komen. Hiermee wordt o.a. beoogd, naar wens van werkgevers, om meer transparantie in het werkzoekenden-aanbod te creëren. HalloWerk is een initiatief gestart in 2018 van de gemeenten Rotterdam en Den Haag. De middelen vanuit PoW worden in de arbeidsmarkt-regio's Haaglanden en Rijnmond ingezet om de opname van kandidaten in HalloWerk te versnellen en de aantallen te vergroten. Daarnaast ligt de focus op het inbedden van deze werkwijze in regio en bij de regiogemeenten. De arbeidsmarktregio's Groot-Amsterdam en Midden-Utrecht zijn gestart met een Pilot rondom HalloWerk. Stakeholders in deze regio geven aan dat hallowerk duur is om aan te schaffen en te implementeren. Hiervoor worden de volgende redenen benoemd: A) de software is best duur is wanneer terug gerekend naar prijs per klant en B) omdat de gehele dienstverlening op de schop moet. Kleinere gemeenten in regio Groot-Amsterdam gaven aan het een ingrijpende aanpassing is voor hen.

Het in beeld brengen van competenties van kandidaten in een transparant bestand is binnen netwerkorganisaties een complexe opgave. In een regio zijn er verschillende systemen en wijzen, waarop klanten worden gecategoriseerd/beoordeeld (m.b.t. arbeids- en ontwikkelpotentieel van de kandidaat). Daarnaast zijn bij de inventarisatie van aanbod en vraag, zowel uniforme methoden van selecteren en vastleggen en een gezamenlijke taak belangrijke factoren. Binnen de uitvoeringsorganisaties moet dit proces tevens worden geborgd. Het is een uitdaging om naast het invullen van de klantprofielen, de ingevulde informatie ook up-to-date te houden. De arbeidsmarktregio's zijn eind 2019 aan de slag gegaan met diverse programma's en/of digitale tools die het gemakkelijker maken om de talenten van kandidaten te identificeren en te presenteren aan potentiële werkgevers. Er zijn succesvolle initiatieven in de regio's gestart. Er dient echter te worden opgemerkt dat het in beeld brengen, houden en ontsluiten van het klantenbestand een brede operatie is.

Rangeerterrein voor werkzoekenden – Arbeidsmarktregio Midden-Brabant

Het rangeerterrein is er voor mensen die zich bevinden in een 'van werk-naar-werk-situatie' of staan ingeschreven bij gemeente of UWV. De profielen van deze werkzoekenden zijn niet altijd helder, waardoor de aansluiting naar het bedrijfsleven niet optimaal verloopt. Dit is één van de redenen waarom Midden-Brabant het 'rangeerterrein' heeft bedacht. Hier vinden assessments plaats om ieders keuzes, leer- en opleidingsmogelijkheden beter in beeld te brengen en zo hun profielen te versterken. Per 1 september is het project gestart in vier sectoren: Leisure, Techniek, Logistiek en Zorg. Er zitten nu tien kandidaten per sector per maand in oriëntatiefase. Deze eerste oriëntatiefase verloopt goed en daarom wordt verdere uitbreiding nu onderzocht.

In diverse regio's zijn succesvolle initiatieven gestart om de doelgroep in beeld te houden, nu een nieuwe doelgroep instroomt en fysiek contact met begeleiders vanuit het WSP of UWV moeilijk te organiseren is. Arbeidsmarktregio's Rijk van Nijmegen en Helmond de Peel zetten bijvoorbeeld extra jobcoaches in om kandidaten intensiever te begeleiden. Arbeidsmarktregio Midden-Brabant heeft om dit te bereiken een extra voorziening in het leven geroepen voor mensen die zich bevinden in een 'van-werk-naar-werk-situatie' genaamd 'Rangeerterrein'.



Het video-CV is één van de directe interventies waar diverse arbeidsmarktregio's mee aan de slag zijn gegaan om kandidaten in beeld te krijgen bij werkgevers. Het gebruik van video-CV's is mede door de coronacrisis geïntensiveerd. Het gebruik van video-CV's lijkt tot op heden succesvol. In regio Midden-Brabant zijn bijvoorbeeld 130 video-CV's opgesteld wat heeft geleid tot 20 matches.

De activiteiten die gericht zijn op het werkfit maken van kandidaten lopen in veel regio's achter op de uitvoeringsplanning. De werkfit-trajecten bestaan uit verschillende activiteiten, waaronder het in beeld brengen van de arbeidsmarktpotentie, het verbeteren van de persoonlijke effectiviteit van de kandidaat en het versterken van de werknemersvaardigheden. Dit laatste aspect vergt ook inspanning vanuit de werkgever. Vanuit verschillende regio's, bijvoorbeeld regio Midden-Utrecht, wordt aangegeven dat de aandacht van werkgevers op dit moment vaak niet op dit onderwerp zit. Er zijn enkele regio's waar dit wel succesvol wordt opgepakt. In deze regio's (o.a. Midden-Gelderland) zien we dat er opnieuw, samen met de werkgevers, wordt gekeken naar de definitie van werkfit en er gezamenlijk met deze werkgevers wordt gekeken naar uitstroomprofielen.

4.2.4 Uitvoering van activiteiten pijler 'Vraag'

De activiteiten in de doe-agenda binnen deze pijler richten zich op het faciliteren van voldoende werkplekken voor de doelgroep door het verbeteren van de contacten tussen de gemeenten, het UWV en de werkgevers, het versterken van de werkgeversdienstverlening en het versimpelen van de sollicitatieprocedure.

Het verbeteren van het contact tussen de gemeenten, het UWV en de werkgevers met als doel om meer geschikte arbeidsplaatsen te vinden, heeft in veel regio's vertraging opgelopen als gevolg van Covid-19. Publieke organisaties vinden het lastig om werkgevers uit het netwerk te benaderen en te interesseren in deelname aan activiteiten. De oorzaken hiervoor zijn onder andere te vinden in het ontbreken van een toereikend netwerk bij publieke partners, maar ook het gebrek aan tijd en gevoel van urgentie vanuit werkgevers. Daarnaast speelt mee dat in verschillende regio's het WSP het niet lukt aansluiting te vinden bij de belevingswereld van de werkgevers. In een aantal arbeidsmarktregio's is VNO-NCW en MKB-Nederland niet betrokken bij de uitvoering, omdat de regio ervoor heeft gekozen om de werkgeversdienstverlening op een andere manier vorm te geven. In deze regio's is vaak een sterke regionale werkgeversvereniging wel aangesloten.

Een aantal regio's heeft onafhankelijke 'ambassadeurs' aangesteld om actief werkgevers te benaderen. Deze ambassadeurs zijn onderdeel van, of worden aangestuurd door, de lokale WSP's. Zij vormen een schakel tussen accountmanagers van de gemeente en de werkgevers. Ze benaderen werkgevers en concretiseren hun vraag voor de gemeente. Andere regio's, waaronder regio Twente, bereiken dit door arbeidsmarktcoaches. Deze coaches begeleiden kandidaten en zijn de contactpersoon voor werkgevers, werknemers, de gemeenten en het UWV.

Deze aanpak lijkt succesvol omdat het resulteert in een cross-over-dienstverlening en persoonlijke begeleiding. Regio Zuid-Holland Centraal en regio Midden-Holland slaan de handen ineen om meer werkgevers te betrekken en te interesseren voor het openstellen van arbeidsplaatsen voor de PoW-doelgroep door een digitale Meet & Greet XXL.



Digitale Meet & Greet XXL – Werkgeversservicepunt Zuid-Holland Centraal en Midden Holland

De Meet & Greet XXL is georganiseerd op 8 december 2020 en is speciaal gericht op werkgevers die openstaan voor mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers konden zo digitaal kennismaken met gemotiveerde werkzoekenden met een arbeidsbeperking die graag bij aan de slag willen. Tijdens het online programma voerden werkgevers 1-op-1 video-gesprekken van maximaal 10 minuten per werkzoekende. De werkgeversservicepunt hebben vooraf gemotiveerde kandidaten geselecteerd die geïnteresseerd waren in een baan bij de aanwezige werkgevers.

Door de coronacrisis ligt de focus bij partijen niet meer op de vraag van werkgevers naar geschikte kandidaten, maar op een overschot van aanbod van nieuwe en bestaande kandidaten. De huidige situatie maakt het ingewikkeld om de relatie tussen de gemeente, het UWV en de werkgevers te versterken, omdat partijen intensief bezig zijn met de gevolgen van de coronacrisis voor hun organisatie en/of klanten. In sommige gevallen zijn personen die ingezet waren voor PoW, nu ook verantwoordelijk voor de uitvoering van andere instrumenten, zoals de NOW-regeling en de uitvoer van de Tozo.

De benadering van werkgevers voor peer-to-Peer projecten, zoals geïnitieerd in arbeidsmarktregio Gorinchem, om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, is stil komen te liggen. De prioriteit van werkgevers is komen te liggen bij de optimalisatie van de eigen bedrijfsvoering. In de arbeidsmarktregio Zuid-Limburg is daarom gekozen voor een brede opdrachtformulering en werkt men aan een digitale scan waarmee de algehele behoeften van werkgevers op het gebied van human capital wordt onderzocht.

Future proof Human Capital Scan – Limburgse Werkgevers Vereniging

De 'Future Proof Human Capital Scan' is onderdeel van de doe-agenda van Zuid-Limburg. Met de scan wil de LWV Limburgse ondernemers helpen ontdekken of zij klaar zijn voor de toekomst. De HR-scan is ontwikkeld in samenwerking met het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en Leo Loopbaan. Thema's zoals flexibel op- en afschalen, talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit komen naar voren. Elke deelnemer aan de scan krijgt een eigen rapport dat tevens een vergelijking van zijn situatie maakt ten opzichte van branchegenoten. Partners in het project zijn onder meer WSP, Leerwerkloket en LWV Business College.

Pilot project Open Hiring Noord-Holland Noord

Regio Noord-Holland Noord werkt samen met start foundation om het bedrijfsleven bekend te maken met Open Hiring. De ambassadrice van Open Hiring gaat in het kader van de pilot bij tien bedrijven langs om de methodiek toe te lichten. Inmiddels is één ondernemer gestart met het Open Hiring principe toe te passen.



Het versimpelen van de sollicitatieprocedure werd door veel arbeidsmarktregio's gezien als een veelbelovende manier om vraag en aanbod beter te matchen. Open Hiring is een aanpak die bij de start van PoW vanuit regio's veel belangstelling kreeg. Bij Open Hiring wordt er bewust voor gekozen om iedereen een kans te bieden om toe te treden tot de arbeidsmarkt, zonder dat de werkgever zich, via een sollicitatieprocedure een beeld vormt van de inpasbaarheid van de kandidaat. Veel regio's hebben in de doe-agenda aangegeven mee te willen werken aan een pilot vanuit de Startfoundation. Echter is er alleen in de regio Noord-Holland Noord gestart met een pilot. In veel andere regio's is de pilot nog niet gestart. Door de Covid-19-crisis lijkt dit instrument (tijdelijk) minder ingezet.

4.2.5 Uitvoering van activiteiten pijler Route

De activiteiten in de doe-agenda's binnen de pijler route gaan over het verbeteren van het matchingsproces en de gehele klantreis. De doe-agenda's richten zich hier vooral op het faciliteren van ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekenden, brancheaanpak en nazorg om deze doelstelling te realiseren.

Binnen deze pijler zijn veel activiteiten opgezet om ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekenden te faciliteren. In de arbeidsmarktregio Friesland zijn eind 2019 en begin 2020 inspiratietours georganiseerd waarbij werkzoekenden langs bedrijven zijn gegaan om een beeld te krijgen van diverse werkzaamheden en organisaties.

Inspiratietour Noordoost Fryslân

Vanuit Drachten en Burgum vertrokken 40 werkzoekenden voor een rondrit langs verschillende werkgevers in de regio. De deelnemende werkzoekenden wonen allemaal in Noordoost Fryslân en ontvangen een uitkering van hun gemeente of van UWV. Het doel van de tour is werkzoekende te informeren over voor hen onbekende branches. Vaak blijven mensen zoeken naar werk in branches die bij hun bekend zijn, maar waar nu geen of nauwelijks werk meer in te vinden is. Met de Inspiratietour wil de regio werkzoekenden in beweging krijgen en hun interesse wekken voor andere bedrijfstakken.

Door de coronamaatregelen worden bijna alle fysieke ontmoetingen op dit moment afgelast. Enkele regio's, bijvoorbeeld Regio Noord-Holland Noord en de regio Rijk van Nijmegen, hebben succesvol digitale matchingevents weten te organiseren waardoor deze ontmoetingen alsnog plaats hebben gevonden. Het Rijk van Nijmegen heeft bijvoorbeeld een online-banenmarkt event georganiseerd via LinkedIn. Niet in elke regio is dit echter een succes. In regio Flevoland was er onvoldoende animo voor online events. In de regio's waarin digitale bijeenkomsten een succes zijn, wordt opgemerkt dat communicatie en het inschakelen van het netwerk essentieel waren voor dit succes.

Uitvoering Harrie-trainingen

Arbeidsmarktregio Rijk van Nijmegen zet succesvol Harrie-trainingen in om de juiste context te scheppen binnen organisaties voor mensen met een beperking. Deze trainingen richten zich niet op de kandidaten, maar op werkgevers die een medewerker met een arbeidsbeperking op de werkvloer gaan begeleiden. Werkgevers krijgen via vouchers de kans om hun medewerkers bij te laten scholen als mentor voor de ingestroomde doelgroep. Dit heeft ertoe geleid dat ingestroomde medewerkers beter hun draai vinden mede omdat werkgevers ook beter de kandidaat weten te ondersteunen en begeleiden.

De brancheaanpak blijkt in meerdere regio's succesvol. Bij de brancheaanpak wordt het matchingsproces ingericht aan de hand van de uitdagingen en kansen van een specifieke branche of sector. Onder andere in de regio's Rijk van Nijmegen, West-Brabant en Twente wordt aangegeven dat deze aanpak resulteert in een soepelere samenwerking tussen werkgevers, de overheid en het onderwijs.



Tot op heden is er weinig gerapporteerd over activiteiten die zich richten op nazorg. Mogelijk komt dit doordat er door de Covid-19-crisis minder kandidaten zijn geplaatst dan beoogd.

4.2.6 Uitvoering van activiteiten pijler 'Scholing'

De activiteiten uit de doe-agenda binnen de pijler 'Scholing', richten zich voornamelijk op het opleiden van kandidaten. De arbeidsmarktregio's hebben diverse activiteiten geformuleerd om dit te bereiken zoals praktijkleren, loopbaanontwikkeling, leerwerk arrangementen of leerwerkloketten.

Uit de voortgangsrapportages blijkt dat praktijkleren en scholingsactiviteiten voortvarend gestart zijn. In 24 arbeidsmarktregio's zijn pilots praktijkleren gestart. Sinds de coronacrisis zijn er echter veel praktijkleertrajecten en andere scholingsactiviteiten opgeschort. Dit heeft ermee te maken dat ontmoetingen en fysieke aanwezigheid hierin centraal staan. Enkele regio's hebben ervoor gekozen om deze activiteiten digitaal aan te bieden aan mensen zonder startkwalificatie. De arbeidsmarktregio Midden-Brabant heeft hierdoor de eerste training succesvol afgerond.

Het blijkt daarbij lastig om leerwerk- of praktijkleertrajecten te starten door de gevolgen van Covid-19. Projectleiders geven aan dat praktijkleren voor werkgevers momenteel niet de hoogste prioriteit heeft, gezien bedrijven veel interne uitdagingen kennen en de focus ligt bij het behouden van personeel. Dit heeft grote invloed op de voortgang van de activiteiten binnen PoW, immers hebben 26 regio's PoW budget vrijgemaakt voor activiteiten rondom praktijkleren. Ondanks deze uitdagingen geven regio's aan dat ze aankomende periode meer gaan inzetten op scholingsactiviteiten. Recente ontwikkelingen, als gevolg van Covid-19, vereisen meer om- en bijscholingsmogelijkheden voor de doelgroep.

Pilot MBO-verklaring – arbeidsmarktregio West Brabant

De pilot draait om het motiveren van MBO- scholen om een MBO-verklaring uit te reiken aan alle studenten tot 23 jaar die geen diploma of startkwalificatie hebben. In de MBO-verklaring staan bijvoorbeeld de behaalde examenonderdelen, de praktijkverklaring en de overige resultaten die de student heeft behaald. De verklaring wordt gezien als een stimulans voor student om nog iets af te ronden dat dan vermeld kan worden op de MBO-verklaring. Tijdens de pilot in West Brabant is met pilotdeelnemers een eerste verkenning gedaan naar de werkbaarheid en werkzaamheid van de verklaringen.

De relaties tussen overheid, werkgevers en onderwijsaanbieders zijn door PoW versterkt. Dit komt onder andere doordat de behoeften van werkgevers, de vraagkant, nu meer centraal staat. Hierdoor zijn er meerdere trajecten gestart die niet alleen kandidaten, maar ook werkgevers begeleiden in het in dienst nemen en (bij)scholen van kandidaten. De verbeterde samenwerking met onderwijsinstellingen is ook terug te zien in de succesvolle pilot MBO-verklaring, waarin samenwerking is gezocht met MBO voor vormgeving van een diploma of praktijkverklaring.

Toch is hier ook nog een wereld te winnen. In veel regio's is de vertegenwoordiging van het onderwijsveld niet op bestuurlijk niveau betrokken geweest bij de totstandkoming van de doe-agenda. Dit was op voorhand ook niet gevraagd, maar blijkt achteraf wel een effect te hebben gehad op de betrokkenheid van het onderwijs. In andere regio's is ook de aansluiting van het onderwijs bij de uitvoering nog niet stevig.

4.3 Tussentijdse conclusie uitvoering doe-agenda's

Over het algemeen is te concluderen dat de uitvoering van de doe-agenda's vertraging heeft opgelopen. Dit heeft verschillende oorzaken:

- Ondanks dat de doe-agenda's waren goedgekeurd, hebben de meeste arbeidsmarktregio's gewacht met de start van de activiteiten tot dat de centrumgemeenten de eerste tranche vanuit het Rijk hadden ontvangen.
- De btw-problematiek heeft in een aantal regio's veel invloed gehad op de inrichting en de uitvoering van de plannen. Zo is er bijvoorbeeld gewacht met de inhuur van projectleiders. Veel regio's hadden behoefte aan een nadere toelichting op de kwestie. Hierdoor zijn een aantal regio's later gestart met de uitvoering van de activiteiten.
- In bepaalde regio's is langer gedaan over de ontwikkeling van een goede structuur om uitvoering aan de doe-agenda's te geven. De aanstelling van projectleiders heeft bijvoorbeeld langer geduurd. Hierdoor kwamen partijen pas later in de doe-stand die vanuit de doe-agenda werd gevraagd. De vraag die hierbij gesteld kan worden is in hoeverre de financiële constructie van PoW ertoe heeft bijgedragen dat er sprake was van een geringe tijdsdruk op het aanstellen van coördinatoren en het starten van de uitvoering van de doe-agenda's.
- De arbeidsmarktregio's hebben grote gevolgen ervaren van de coronacrisis. Er was sprake van een dalende vraag naar personeel bij werkgevers en publieke organisaties waren in onzekerheid over wat er op hen af zou komen. Omtrent PoW was er in de regio's minder discussie dan voor de coronacrisis over wat de regio wilde bereiken met de samenwerking en welke nieuwe experimenten er dienen te worden opgezet om de dienstverlening en klantreis te verbeteren.
- Covid-19 heeft er tevens voor gezorgd dat de aandacht van de arbeidsmarktregio's deels is komen te liggen bij crisisdienstverlening, waardoor betrokkenen bij activiteiten vanuit PoW ook zijn ingezet voor de uitvoering van diverse steunmaatregelen.
- Covid-19 heeft ervoor gezorgd dat een groot deel van de activiteiten niet of in een aangepast vorm konden doorgaan. Dit heeft geleid tot gewijzigde plannen. Deze wijzigingen moesten ook op bestuurlijk niveau worden voorgelegd en vastgesteld. Dit heeft een negatief effect gehad op de uitvoering van de activiteiten.

5 Eerste impuls van Perspectief op Werk

Dit hoofdstuk gaat in op de samenwerking binnen het programma PoW. Middels het versterken van de regionale samenwerking wordt binnen PoW beoogd het proces van arbeidstoeleiding te verbeteren. De kenmerken en succesfactoren van samenwerking in arbeidsmarktregio's vanuit eerder onderzoek worden beschreven. Op basis van deze inzichten komen de ontwikkelingen in samenwerking, de knelpunten en de toekomstige aandachtspunten voor PoW aan bod.



5.1 Effectieve regionale samenwerking

Zoals in hoofdstuk twee reeds aangegeven, zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de kenmerken en succesfactoren van regionale samenwerking in en tussen arbeidsmarktregio's. Eerdere onderzoeken tonen aan dat er in de arbeidsmarktregio's verschillende partijen actief zijn met een diversiteit aan rollen en verantwoordelijkheden. De SER adviseerde in 2015 om een betere afstemming en samenwerking te bevorderen tussen overheden, het UWV en de sociale partners zowel op centraal niveau als op decentraal niveau³³.

In 2018 publiceerde de VNG het rapport 'Werkende Samenwerking', waarin wordt beschreven hoe regionale samenwerking in arbeidsmarktregio's kan ontstaan en wat een succesvolle samenwerking kenmerkt. Het rapport concludeert dat regionale samenwerking geen uniform recept voor succes kent: maatwerk is het devies. In het VNG rapport komt naar voren dat regionale samenwerking gaat om de *inhoud die deugt voor alle samenwerkingspartijen* en niet per se om het bestaan of het hebben van structuren en afspraken. Ofwel de samenwerking moet gericht zijn op gedeelde belangen van alle partners. Indien het gezamenlijk belang helder is, kan er een regionale agenda worden opgesteld die voor alle partijen attractief is.

De mate van een effectieve samenwerking in de arbeidsmarktregio's is afhankelijk van een aantal factoren. Binnen een samenwerking wordt onderscheid gemaakt middels de volgende drie categorieën van factoren³⁴:

- **Structuur:** onder structuur wordt verstaan de vorm en de scope van de samenwerking. Zoals gezegd, een attractieve agenda geeft weer wat de opgave in de regio inhoudt. Idealiter is deze opgave bepalend voor de structuur van de samenwerking. Middels de structuur is het mogelijk om de regionale samenwerking te regelen en daarmee houvast en helderheid te bieden aan de diverse betrokkenen. Onder structuur vallen verschillende zaken die formeel zijn vastgelegd: zoals het aantal partijen, de verhoudingen tussen partijen, de manier waarop de financiën zijn geregeld, de overlegmomenten, de bevoegdheden die zijn verdeeld en de kaders waarbinnen de samenwerking opereert.
- **Context:** de context van de samenwerking betreft zowel de kenmerken van de gemeenschap als de politieke context waarbinnen de samenwerking plaatsvindt.
- **Onderlinge relaties:** bij de onderlinge relaties binnen de samenwerking wordt gekeken naar de mate van congruentie met andere samenwerkingsverbanden, mate van gelijkwaardigheid binnen het samenwerkingsverband (tussen de deelnemende partijen) en de mate van vertrouwen tussen de samenwerkende partijen. Wederkerigheid tussen partijen is nodig voor het vormen van goede relaties.

³³ Bron: SER (2015). Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet.

³⁴ Bron: van Genugten, de Kuijff, Zwaan, en & van Thiel (2017). Samenwerken aan effectieve regionale samenwerking.

Op basis van de bovenstaande factoren is gekeken naar de samenwerking (zowel bestuurlijk, ambtelijk als in de uitvoering) die bestaat binnen PoW in de diverse arbeidsmarktregio's.

Onderstaande paragraaf (paragraaf 5.2) licht toe welke positieve ontwikkelingen in de samenwerking zijn ontstaan, en hoe de samenwerking is verbeterd. Paragraaf 5.3. geeft de knelpunten weer die naar voren zijn gekomen en daarmee de aandachtspunten zijn voor verbetering van deze samenwerking.



5.2 Eerste impuls van Perspectief op Werk op de samenwerking

5.2.1 Verbeterde samenwerking

Bij de start van PoW waren de onderlinge verschillen tussen de 35 arbeidsmarktregio's in de wijze waarop er regionaal werd samengewerkt groot. In sommige regio's was er alleen sprake van samenwerking op beleidsniveau, waar in andere regio's in de uitvoering al werd samengewerkt. Zoals ook eerder beschreven, zorgt dat ervoor dat regio's niet dezelfde 'startpositie' hebben als het gaat om de samenwerking.

Door PoW is de aandacht voor intensieve samenwerking in de uitvoering gegroeid. De vertegenwoordigers van de samenwerkende partijen geven aan dat er sprake is van vooruitgang. Zoals een vertegenwoordiger van een regio aangeeft: *"De samenwerking is verbeterd ten opzichte van vóór PoW, we maken stappen op alle niveaus, werken constructiever samen en we hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd blijft het een aandachtspunt, het gaat niet vanzelf."* In tabel 5 staan de belangrijkste impulsen beschreven. Deze worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.

Tabel 5. Eerste impuls PoW op regionale samenwerking

Impuls op de regionale samenwerking	
1.	PoW is, mede door de beschikbare ontschotte middelen, een aanjager van gezamenlijke regionale (soms vernieuwende) initiatieven. Partijen zijn hiermee in staat gesteld om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken. Dit leidt ook tot een meer regionale focus i.p.v. lokaal. Indien projecten resultaten laten zien geeft dit aanleiding om ook financiering voor de komende jaren vast te stellen.
2.	PoW heeft een bredere samenwerking tussen partijen in gang gezet. De partijen betrokken bij het proces van arbeidstoeleiding komen zowel landelijk als regionaal gemakkelijker met elkaar in contact. Vanuit de PoW projectstructuur komen ook andere onderwerpen op tafel. Hierdoor wordt verbinding gelegd met andere strategische agenda's, waaronder onderwijs-arbeidsmarkt.
3.	Meer regionale gerichtheid van betrokken organisaties. Er wordt meer integraal gekeken dan institutioneel. In de reguliere uitvoering weten partijen elkaar beter te vinden. Partijen zoeken elkaar in breder verband op.
4.	Versterkte samenhang tussen beleid en praktijk. Door verbeterd inzicht in de uitdagingen in de praktijk (o.a. uitdagingen van werkgevers) ontstaat een behoefte om te komen tot een lange termijnvisie voor de doorontwikkeling van de arbeidsmarkt en onderlinge samenwerking.



5.2.2 Ontwikkeling van regionale (vernieuwende) initiatieven

De vrijheid die de 35 arbeidsmarktregio's hebben om hun eigen beleid te ontwikkelen, heeft ertoe geleid dat er verschillen zijn ontstaan in de manier waarop de arbeidsmarktregio's zijn georganiseerd, zowel waar het gaat om samenwerkingsafspraken als om de uitvoering³⁵. De Wet SUWI schrijft voor dat er een samenwerking gerealiseerd moet worden op een aantal beleidsterreinen, te weten arbeidsmarktbeleid, werkgeversdienstverlening en de dienstverlening aan werkzoekenden. Uit een eerdere inventarisatie van de regionale dienstverlening aan werkzoekenden (met en zonder arbeidsbeperking) en werkgevers blijkt dat het merendeel van de arbeidsmarktregio's nog geen afspraken heeft gemaakt op regioniveau over bijvoorbeeld intake en diagnose, de criteria en de wijze van werkfit maken van werkzoekenden of over een apart loket voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking³⁶. Verschillende partijen hebben eigen doelstellingen en een eigen visie op arbeidsmarktbeleid, dit is een uitdaging voor het opstellen van regionale doelstellingen en het formuleren van regionale uitgangspunten.

Door de beschikbaarheid van 'ontschotte' middelen vanuit PoW werden regio's in staat gesteld om gezamenlijk initiatieven te ontwikkelen op het gebied van werkgevers- en werkzoekenden dienstverlening en zo de vraag en aanbod dichterbij elkaar te brengen. PoW was een vliegwiel om ideeën in de regio te concretiseren, waarbij alle partijen zowel de bestuurslaag als het management inspraak hebben gehad in het opstellen van de doe-agenda. Dit heeft de onderlinge afstemming tussen de partijen verbeterd of in gang gezet. De afstemming over wie welke taak heeft in het proces van arbeidsmarkttoeleiding, welke budgetten daarvoor beschikbaar zijn en welke activiteiten daarmee exact door welke partij worden uitgevoerd.

"PoW heeft de vormgeving van de strategische agenda versneld en ook het opstarten van een aantal projecten. Sommige dingen waren wellicht wel gestart zonder, maar waren dan veel meer als los zand georganiseerd"

"PoW geeft een impuls die de beweging versnelt: er zijn hobbels, maar twee dingen zijn anders dan vroeger, namelijk de rol van centrumgemeente en de wijze waarop de projectorganisatie wordt ingericht. Nu is er menskracht om woorden tot daden te brengen en daadwerkelijk tot op niveau van de uitvoering door te zetten."

In de manier waarop de doe-agenda vorm heeft gekregen zijn verschillen tussen de regio's zichtbaar geworden. In het algemeen valt op dat de partijen die middels het opstellen van de doe-agenda tot een gezamenlijke doelstelling zijn gekomen, ook beter zijn gaan samenwerken en elkaar beter weten te vinden. In een aantal arbeidsmarktregio's zijn de verschillen *binnen* de regio (te) groot om te spreken over één arbeidsmarktbeleid. Deze deelregio's verschillen als het gaat om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, maar ook in cultuur. Op de achtergrond spelen daarbij tevens de verschillende gemeentelijke belangen. Om de werkgeversdienstverlening in deze arbeidsmarktregio vorm te geven, is de regio opgesplitst in deelregio's. Voor de uitvoering van de activiteiten uit de doe-agenda wordt in deze regio's aangesloten op de netwerkorganisatie van het regionaal werkbedrijf. PoW wordt gezien als bindmiddel in de regio:

³⁵ Bron: Berenschot (2019). Inventarisatie regionale dienstverlening aan werkzoekenden (met en zonder een arbeidsbeperking) en aan werkgevers

³⁶ Idem

"Voorheen werden per sub-regio dezelfde activiteiten georganiseerd, toen was er in mindere mate contact met elkaar. Nu is er een extra dimensie dat je bij elkaar bent."



In de regio's waar partijen niet actief samen hebben gewerkt aan het vormgeven van een gezamenlijke doe-agenda en doelstelling, maar alleen in de uitvoering, is het de vraag of verbetering van de samenwerking is ontstaan. Partijen hebben los van elkaar projecten bedacht en deze samengevoegd tot één plan. Het gezamenlijk opstellen van een plan van aanpak heeft er daarnaast voor gezorgd dat partijen beter zicht hebben gekregen in de diverse rollen (en kwaliteiten) van de betrokken partijen. Door het formuleren van een gezamenlijk plan zijn daarbij kortere lijnen tussen organisaties ontstaan.

5.2.3 Sterke focus op uitvoering bevorderend voor samenwerking

Werken vanuit een opgave ('het doen') is een belangrijke impuls geweest op de verbetering van de samenwerking binnen het proces van arbeidstoeleiding. Waar eerder de strategie leidend was in de samenwerking en de uitvoering volgde, is het vanuit de doe-agenda essentieel dat de activiteiten leidend en dat een strategie wordt bedacht om die uit te voeren. Dat heeft een duidelijke meerwaarde volgens diverse partijen. De publieke partijen in de arbeidsmarktregio's werken in veel regio's al geruime tijd samen, maar deze samenwerking vond tot op heden met name op strategisch niveau plaats. Dit leverde qua resultaat in het proces van arbeidsmarkt-toeleiding nog onvoldoende resultaat op. Door de focus middels PoW te verleggen naar de uitvoering en samenwerking met private partners, is de samenwerking onderling sterker geworden. Veel regio's geven aan dat er nu domein overstijgend is gekeken naar het hele proces van arbeidstoeleiding.

"PoW heeft verdere samenwerking op gang gebracht, de snelheid van schakelen is omhooggegaan, en er zijn betere gesprekken mogelijk over dienstverlening, samenwerking e.d. Het geld waarmee je snel actie kunt ondernemen, helpt daarbij. Samenwerking is daardoor versterkt."

In de regio's wordt onderkend dat om de activiteiten tot een goed resultaat te brengen het nodig is om samen te werken op uitvoerings- en op beleidsniveau. Deze twee niveaus kunnen in het realiseren van resultaten niet zonder elkaar. In een aantal regio's, waaronder arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe, is de governance aangepast om ook in de doe-stand te komen. Bestuurders zijn verantwoordelijk gemaakt (pijlverantwoordelijke) voor een deel van de uitvoering van de activiteiten.

5.2.4 Brede regionale samenwerking

PoW heeft een bredere samenwerking tussen de arbeidsmarktpartijen in de regio's in gang gezet. De partijen betrokken bij het proces van arbeidstoeleiding treden zowel op landelijk als op regionaal niveau gemakkelijker met elkaar in contact. De centrum-gemeenten en het UWV werkten al langer samen en is door PoW verder versterkt. De samenwerking met werkgevers en vakbonden is pas later van de grond gekomen. Waar deze vertegenwoordigings-organisaties voorheen voornamelijk 'vragende' partijen waren, zijn zij gedurende de looptijd van PoW meer een samenwerkingspartner geworden. Dit laatste is vooral zichtbaar bij de werkgeversvertegenwoordiging en minder bij de vertegenwoordigers van de werknemers.



Ook kleine gemeenten, die binnen hun eigen re-integratie- en participatiebeleid als doel hebben om invulling te geven aan de regionaal gemaakte afspraken ter bevordering van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zijn middels de doe-agenda's meer betrokken bij het regionaal arbeidsmarktbeleid.

PoW heeft er in geresulteerd dat partijen meer regionaal moeten opereren. Dat is voor lokaal gerichte organisaties een uitdaging ((kleine) gemeenten, WSP's). Maar door PoW is deze manier van denken wel gaan leven en neemt regionale focus toe. Voor een organisatie als het UWV is het een opgave om in verschillende regio's een andere aanpak te kiezen. Zij zijn van oudsher gewend om landelijk beleid te formuleren en uit te rollen naar de regio's, maar gezien de regionale verschillen is het belangrijk dat hier niet te strak aan vast wordt gehouden.

Daarnaast komen vanuit de PoW-projectstructuur andere aanverwante onderwerpen op tafel. Hierdoor wordt verbinding gelegd met andere strategische agenda's, waaronder onderwijs-arbeidsmarkt. Tevens is de structuur waardevol om landelijk arbeidsmarkt initiatieven die op sector-of brancheniveau ontstaan met elkaar te verbinden. Door het gesprek aan te gaan ontstaat er in de arbeidsmarktpartijen een beeld van de meerwaarde van het betrekken van de verschillende partijen, zoals bijvoorbeeld het onderwijs en is er onder andere een scherper beeld ontstaan voor welke groepen praktijkleren van toegevoegde waarde is. Hierdoor ontstaat op diverse plekken meer helderheid over ieders rol en taken.

5.2.5 Versterkte samenhang tussen beleid en praktijk

PoW heeft gezorgd voor meer samenhang tussen beleid en de praktijk. Tussen de arbeidsmarktpartijen is het onderling begrip en de communicatie verbeterd. Zo leren gemeenten bijvoorbeeld over hoe werkgevers aankijken tegen het inclusief ondernemerschap en waar zij in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen. Er is meer zicht op het handelingsperspectief van de werkgever. Door de werkgevers te betrekken is de focus ook komen te liggen op uitvoering; werkgevers zijn van nature minder geïnteresseerd in beleid, maar vooral in wat het in de praktijk oplevert en dat de uitvoering dus op orde is.

5.3 Knelpunten regionale samenwerking

5.3.1 Geconstateerde knelpunten in regionale samenwerking

Ondanks dat de samenwerking positief wordt ervaren door een groot deel van de partijen, het onderling begrip tussen deze partijen toeneemt en een gezamenlijke taal ontstaat in het vormgeven en uitvoeren van arbeidsmarktbeleid, worden er ook diverse knelpunten gesignaleerd. Deze zijn verschillend van aard. Sommige knelpunten lijken van korte duur, anderen hebben een meer doorlopende invloed op een effectieve samenwerking.

Tabel 6. Knelpunten binnen PoW op regionale samenwerking

Knelpunten op de regionale samenwerking	
1.	Verhouding tussen organisaties in de arbeidsmarktregio
2.	Betrokkenheid van partijen in de samenwerking en in de uitvoering
3.	Diversiteit aan partijen met verschil in werkwijze, structuur en focus
4.	Een brede netwerkaanpak creëert risico op versnippering
5.	Terughoudend in het delen van wat niet goed gaat



5.3.2 Verhouding tussen organisaties in de regio

De gelijkwaardige en wederkerige relaties tussen overheid, werkgevers, werknemers en onderwijs staat binnen PoW centraal. De rol die de betrokken partijen, zoals (centrum)gemeente, UWV, VNO-NCW en MKB-Nederland en SBB, in het regionale proces van arbeidstoeleiding hebben is verschillend. Ze zijn voor andere aspecten verantwoordelijk en hebben hun eigen taken en opvattingen. Om van een goede samenwerking te kunnen spreken is het belangrijk dat partijen elkaar goed weten te vinden en inzien wat de rol en meerwaarde van deze partijen is in het proces van arbeidstoeleiding. Het is op dit moment in een aantal regio's nog niet helemaal duidelijk welke rol de verschillende partijen in de uitvoering hebben. Vanuit PoW wordt verwacht dat partijen op een gelijkwaardige manier samenwerken, maar partijen kunnen in de uitvoering niet altijd op een gelijk niveau opereren, mede ook door de beschikbare (financiële) middelen.

De centrumgemeente (in samenwerking met het UWV) heeft in diverse arbeidsmarkt-regio's een grote en soms ook sturende rol in de uitvoering van de doe-agenda, o.a. door de manier waarop de toekenning van de gelden is georganiseerd. Binnen PoW worden de middelen namelijk aan de centrumgemeente toegekend, middels een decentralisatie-uitkering. Het uitgangspunt van deze vorm van uitkering is dat er sprake is van beleids- en bestedingsvrijheid bij de ontvanger. Dit betekent dat de centrumgemeente voor een groot deel zelf kan kiezen hoe ze de verkregen middelen inzet. De manier waarop de centrumgemeente en aangesloten partijen het budget vrijmaken voor de uitvoering verschilt. In sommige regio's is ervoor gekozen om de gelden te verdelen vanuit een aanbestedende en leidende rol en vooral opdrachten te verstrekken aan de andere partijen. VNO-NCW en MKB-Nederland (en lokale werkgeversverenigingen) worden bijvoorbeeld op deze wijze soms als 'leverancier' gezien en niet als samenwerkingspartner.

Sommige partijen zijn alleen in de uitvoering betrokken, andere weer alleen op bestuurlijk niveau. Ook op bestuurlijk niveau zijn partijen verschillend betrokken. Vanuit de (centrum)gemeenten is vaak de wethouder betrokken, andere organisaties, zoals het SBB, UWV, FNV, CNV en VNO-NCW en MKB-Nederland werken met gemandateerde vertegenwoordigers. Die worden in sommige gevallen dan niet altijd als (volwaardige) bestuurders gezien en raken ondergesneeuwd. Dit werkt ongelijke samenwerking tussen de diverse partijen in de hand. Deze uitdaging bestond al voordat PoW is gestart, maar PoW maakt dit extra zichtbaar.

In regio's die een grote centrumgemeente kennen ten opzichte van de omliggende gemeenten, is de verhouding tussen de centrumgemeente en de kleine gemeenten een punt van aandacht. Zij zijn huiverig dat de richting van de centrumgemeente uiteindelijk bepalend is voor hun werkzaamheden. Het ontbreken van gelijkwaardigheid in de mate van invloed tussen de gemeenten binnen een regio is een gevaar voor een goede samenwerking. Hetzelfde zien we in regio's zoals Rijnmond, waar relatief veel gemeenten onder zijn gebracht. Daar speelt ook de rol opvatting (en politieke kleur) van de centrumgemeente een grote rol. Dit wordt door verschillende centrumgemeenten anders ingevuld, maar lijkt bepalend voor de manier waarop wordt samengewerkt.



5.3.3 Betrokkenheid van partijen in de samenwerking en uitvoering

PoW is een initiatief van VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland, VNG, G4, G40, UWV, MBO-raad, het ministerie van OCW en het ministerie van SZW. In een later stadium zijn hierbij ook het SBB en FNV en CNV aangesloten. Partijen zijn dus niet altijd op hetzelfde moment aangesloten en voelen daardoor een informatieachterstand. Dit is ook in de regio's zichtbaar. PoW is in eerste instantie opgezet als vliegwiel om werkgevers (meer) te betrekken bij het creëren van een betere arbeidstoeliding. Het voortouw voor het opstellen van de doe-agenda lag daarom bij de centrumgemeente en vertegenwoordigers van werkgeverszijde. Van hen wordt verwacht dat ze de doe-agenda afstemmen met betrokken partijen in de regio (o.a. de andere gemeenten, UWV, onderwijsveld). Dat maakt dat op regionaal niveau niet altijd dezelfde partijen zijn aangesloten, of pas zijn aangesloten op het moment dat de doe-agenda tot uitvoering moest worden gebracht.

In de gesprekken met de partijen wordt duidelijk dat het latere moment van aansluiten bij het programma PoW, zowel regionaal als landelijk, invloed heeft op de wijze van én de mate van betrokkenheid van deze partijen in de regio's. Partijen die niet bij de start zijn aangehaakt hebben de fase van het vormen van de doe-agenda's gemist. Zij voelen zich minder betrokken. Dat is logisch, want een dergelijke aansluiting kost tijd (en geld), met name voor het vormen van onderlinge relaties en aansluiten op de gevormde structuren.

Voor het succes van een samenwerking is het tevens van belang dat er overeenstemming is over de overkoepelende regionale doelstellingen en over de verantwoordelijkheid voor het behalen van deze doelstellingen. Dat is nog niet overal het geval. De samenwerking op uitvoeringsniveau in de regio wordt bemoeilijkt doordat betrokken organisaties voorrang geven om de beschikbare capaciteit in te zetten voor de "eigen" doelstellingen.

In regio's waar dit in mindere mate aan de orde is, is aan de voorkant goed geïnvesteerd in elkaar. Er is voor gezorgd dat het regionaal belang voorop is komen te staan. Om dat voor elkaar te krijgen is er geïnvesteerd in het begrijpen van elkaars doelstellingen, van elkaars standpunten en het uitspreken van verwachtingen naar elkaar. Commitment naar elkaar is uitgesproken. In andere regio's is dat nog minder gelukt.

5.3.4 Diversiteit aan partijen met verschil in rol, werkwijze, structuur en focus

De samenwerking in de arbeidsmarktregio's bestaat uit partijen met een verschil in geografische focus; lokale, (sub)regionale en landelijk georiënteerde partijen nemen deel in de regio. Naast het verschil in geografische focus, brengen de arbeidsmarktpartijen ook andere culturen en werkwijzen met zich mee. Voor het uitvoeren van de doe-agenda is het nodig dat partijen denken en opereren op het niveau van de gehele arbeidsmarkt.

Partijen zijn zoekende naar de manier waarop ze hun bestaande aanpak kunnen behouden en waar aanpassingen nodig zijn. Dat is voor organisaties die lokaal en sub-regionaal zijn georiënteerd, zoals gemeenten en de WSP's, een uitdaging. Zij moeten voor hun lokale en sub-regionale doelstelling en werkwijze, bijvoorbeeld waar het gaat om de manier waarop ze het proces van arbeidstoeliding hebben ingericht, verantwoording afleggen naar hun eigen gemeenteraad en het vervolgens afstemmen op de regio.

Ook het UWV, dat landelijk georganiseerd is, heeft soms moeite om hun werkwijze op de regio af te stemmen. Met name de digitale systemen zijn geregeld (nog) niet compatibel met elkaar en de afstemming tussen die verschillende systemen kost, als het al mogelijk is, veel tijd (en geld). Daardoor stopt de uitvoering.

In de uitvoering is de betrokkenheid van niet-publieke partners minder duidelijk zichtbaar en minder aanwezig. Dit is logisch, gezien het feit dat de werkgeversvereniging VNO-NCW en MKB-Nederland en de vakbonden, van oudsher belangenbehartigers, slechts onderdeel zijn van een deel van de uitvoeringsketen van uitkering naar werk. Echter, waar zij voorheen vooral aan tafel zaten om de stem van werkgevers en werknemers te vertegenwoordigen, zijn ze binnen PoW ook nadrukkelijk betrokken bij de vormgeving van activiteiten in de regio's en dat vraagt om een nieuwe rol. Deze rol is niet altijd gemakkelijk omdat ze soms ten opzichte van de publieke organisaties minder capaciteit hebben om actief in alle regio's mee te werken ten opzichte van de publieke partners. De inzet van mensen, en de bijbehorende uren, vanuit de private partij is vaak niet in verhouding met de (potentiële) inzet vanuit de publieke kant. Hierdoor ontstaat er verwarring over de rollen van elke partij binnen het programma. In de regio's waar de belangen van de verschillende partijen op voorhand zijn besproken en gewogen is meer onderling begrip.



5.3.5 Een brede netwerkaanpak creëert risico op versnippering

Het is een gegeven dat er sprake is van veel complexiteit in de arbeidsmarktregio's. Hierdoor is het creëren van evenwicht tussen een breed draagvlak en de praktische uitvoering van de projecten een uitdaging. Aan de ene kant wordt het belangrijk gevonden om alle partijen evenredig bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de projecten te betrekken, vooral om te zorgen voor betrokkenheid bij partijen. Aan de andere kant zorgt een veelheid aan ketenpartners ook voor een complexe overlegstructuur, waarin verschillende belangen, opvattingen en taken bij elkaar komen. Met het gevaar dat ieder vanuit zijn eigen perspectief naar het belang van bepaalde activiteit in de uitvoering kijkt.

5.3.6 Terughoudend in het delen van wat niet goed gaat

Naast een extra impuls is PoW ook een ontwikkelproject om vanuit de praktijk te bezien hoe de bemiddeling van deze groep verbeterd kan worden. De lerende evaluatie en de leeragenda worden daarvoor ingezet. Een belangrijk punt hierbij is de bereidheid om experimenten met elkaar te delen en te zorgen dat er een klimaat ontstaat waarin experimenten ook kunnen (en mogen) mislukken. Dat klimaat vraagt om een opstelling, waarin fouten gemaakt kunnen en mogen worden en men niet wordt afgerekend op deze fouten. PoW biedt daar met haar structuur, een ideale voedingsbodem voor. In de verschillende verslagen, documenten en interviews die zijn gehouden, zien wij een zekere mate van terughoudendheid om dit soort zaken met elkaar te delen.

5.4 Borging en continuering

Op dit moment zijn de arbeidsmarktregio's druk bezig met het vormgeven en uitvoeren van de diverse activiteiten. Borging van de activiteiten in de doe-agenda en de structurele afstemming van de partijen in de regio, is bij een groot deel van de regio's nog niet opgepakt. Daarvoor is het nodig dat de komende tijd de doe-agenda van PoW wordt afgestemd op andere arbeidsmarktprogramma's in de regio. Veel regio's worstelen met de verhouding en afstemming tussen PoW en andere initiatieven.

De borging van PoW is niet overall gemakkelijk te realiseren. In een aantal regio's is middels de financiering van PoW een nieuwe samenwerkingsstructuur opgebouwd en zijn tijdelijke projectleiders aangetrokken. Met het aflopen van het programma bestaat de kans dat deze projectleiders elders worden gestationeerd. De betrokkenheid neemt op plekken af en daarmee ook de mogelijkheid om de structurele aanpak van de activiteiten in de regio's met alle partijen vorm te geven. Vaart zetten achter deze borging is dus noodzakelijk.



5.5 Aanpalende activiteiten van Perspectief op Werk

De coronacrisis en de bijbehorende veranderingen op de arbeidsmarkt hebben ertoe geleid dat er in de arbeidsmarktregio's, in samenwerking met de verschillende partijen die zijn aangesloten middels PoW, nieuwe initiatieven zijn ontstaan. Deze initiatieven zijn geen onderdeel van het programma PoW, maar maken gebruik van de (samenwerkings-)structuur die door PoW is ontstaan.

5.5.1 NLWerktDoor

NLWerktDoor is een initiatief van de partijen die op landelijk niveau samenwerken aan Perspectief op Werk. Het landelijk platform richt zich op het matchen van vraag in sectoren waar de vraag aan personeel hoog is met aanbod van werkgevers waarvan het bedrijf door de coronacrisis is stilgevallen. Sectoren met vraag zijn voornamelijk de cruciale sectoren; zorg, logistiek, distributie, supermarkten, voedselketen, bouw en techniek. Voor dit platform wordt aansluiting gezocht bij regionale en sectorale initiatieven rondom het matchen van vraag en aanbod. Het platform is tijdens het begin van de coronamaatregelen gelanceerd. In verschillende regio's zijn lokale initiatieven ontstaan, die samenwerken met NLWerktDoor.

5.5.2 Mobiliteitsteams

Naast de aanpassingen van de doe-agenda, zijn regio's aan de slag gegaan met de oprichting van de regionale mobiliteitsteams. Het doel van deze teams is om mensen die als gevolg van de Covid-19 in onzekerheid verkeren of hun baan dreigen te verliezen of recent verloren hebben, passende begeleiding te bieden naar nieuw werk en inkomen. De regionale mobiliteitsteams werken nauw samen met de werkgeversservicepunten, platform NLWerktDoor (en andere mobiliteitsplatforms), leerwerkloketten, SBB en onderwijsinstellingen. Daarnaast wordt samenwerking gezocht met de publieke en private intermediairs voor bemiddeling richting werk.

6 Conclusie

6.1 Tussentijdse conclusie

In februari 2020 is in de stuurgroep van PoW besproken dat er behoefte is aan een tussenrapportage op landelijk niveau. Aanleiding hiervoor is dat de partijen eerder meegenomen willen worden in de manier waarop het programma PoW zich ontwikkelt, en daarnaast, op basis van deze informatie, te kunnen bijsturen in de laatste periode van het programma. In dit hoofdstuk worden de tussentijdse conclusies besproken. Specifiek wordt een antwoord gegeven op de vraag:

'Welke impuls heeft PoW als programma gehad op het stimuleren van een regionale samenwerking gericht op een betere arbeidstoeleiding?'

Om op deze vraag antwoord te geven, wordt als eerste ingegaan op de uitvoering van de doe-agenda, daarna wordt op basis van de resultaten geconcludeerd welke impuls van PoW is uitgegaan op de regionale samenwerking. Hierbij wordt gekeken naar de periode vanaf de start van PoW t/m Q4 2020. Tot slot wordt op basis van deze conclusies enkele aanbevelingen gedaan voor het optimaliseren van deze impuls van PoW in het aankomende half jaar.

6.1.1 Uitvoering van de regionale doe-agenda's

Aan iedere arbeidsmarktregio is gevraagd een actieplan, ook wel de doe-agenda genoemd, op te stellen. De focus van de doe-agenda diende te liggen op het op korte termijn verzilveren van de huidige kansen die de krappe arbeidsmarkt biedt. De regionale doe-agenda's zijn langs vier pijlers geëvalueerd, namelijk aanbod, vraag, route en scholing.

Het gezamenlijk opstellen én het uitvoeren van de doe-agenda moet publieke en private arbeidsmarktpartijen met elkaar verbinden. In enkele regio's is tot eind 2020 vooral aandacht geweest voor het opstellen van de doe-agenda en het vormgeven van de regionale samenwerking, met als gevolg dat de uitvoering van de doe-agenda vertraging heeft opgelopen. De vertraging heeft de volgende hoofdoorzaken:

1. Ondanks de goedkeuring van de doe-agenda's hebben een aantal regio's gewacht op de uitkering van de financiële middelen aan de centrumgemeenten voordat er met de uitvoering is gestart. Hierdoor heeft bijvoorbeeld het bemensen van de projecten vertraging opgelopen. Daarnaast is de urgentie en de snelheid van het handelen, dat was ontstaan bij het opstellen van de doe-agenda's, afgenomen.
2. De focus lag aan het begin van PoW bij verschillende regio's op het organiseren van de samenwerking en er was nog te weinig focus op het uitvoeren van de plannen. Het uitgangspunt van PoW was om middels de uitvoering de samenwerking te versterken. Echter werd er in verschillende regio's te weinig aandacht besteed aan de afspraken in de dienstverlening en het doel dat men wilt bereiken. Samenwerken is binnen PoW geen doel op zich. De aandacht lag te veel op het proces en te weinig op het doen. Daarnaast hebben sommige regio's ook langer gedaan over de ontwikkeling van een goede structuur om uitvoering aan de doe-agenda's te geven.
3. Covid-19 heeft een behoorlijke impact gehad op de uitvoering van de activiteiten uit de regionale doe-agenda. Een deel van de activiteiten heeft niet of slechts in afgeslankte vorm plaats kunnen vinden. De arbeidsmarktregio's zijn druk bezig geweest met heroriënteren en positiebepaling van de PoW-activiteiten met betrekking tot de nieuwe realiteit van de arbeidsmarkt. Covid-19 heeft er tevens voor gezorgd dat de aandacht van de arbeidsmarktregio's ook is komen te liggen bij de crisisdienstverlening.



Ondanks de vertraging die is ontstaan door Covid-19, worden in de regio's diverse succesvolle activiteiten die zijn opgestart benoemd.



- *Aanbod*

Een groot deel van de Nederlandse beroepsbevolking beschikt over de competenties om zichzelf via online platforms te presenteren en maakt gebruik in hun zoektocht naar nieuw werk van bijvoorbeeld LinkedIn of (andere) vacatureplatforms. De onderkant van de arbeidsmarkt, waar PoW zich onder andere op richt, heeft hier meer moeite mee. Diverse arbeidsmarktregio's zijn aan de slag gegaan met digitale tools die het gemakkelijker maken om de talenten van kandidaten te identificeren en te presenteren aan potentiële werkgevers. Het is van belang dat deze initiatieven nu worden getest en geëvalueerd. Het implementeren van een nieuwe digitale tool vraagt namelijk veel aanpassingen van de werkwijze binnen ambtelijke organisaties. De kosten en baten moeten dus goed worden afgewogen. Daarnaast heeft de coronacrisis erin geresulteerd dat er meer digitale werkwijzen ontstaan. Zo blijkt het maken van video CV's in verschillende regio's een effectieve en succesvolle manier om kandidaten bij werkgevers te introduceren.

- *Vraag*

Binnen de pijler 'Vraag' ligt grote focus op het verbeteren van de contacten tussen de gemeenten, het UWV en de individuele werkgevers. Een aantal regio's heeft onafhankelijke 'ambassadeurs' of arbeidsmarktcoaches aangesteld om actief werkgevers te benaderen en het contact te verbeteren. Andere regio's faciliteren deze contacten door middel van online kennismakingsbijeenkomsten. Het is wenselijk dat de regio's, waar het netwerk van werkgevers ontoereikend is, leren van de succesvolle initiatieven in andere regio's.

- *Route*

De activiteiten binnen deze pijler richten zich hier vooral op het faciliteren van ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekenden. Er waren, voorafgaand aan de coronacrisis, veel evenementen gepland die deze ontmoetingen zouden faciliteren. Omdat deze niet door konden gaan, heeft een aantal regio's digitale matchingevents georganiseerd. Daarnaast blijkt een brancheaanpak, het matchingsproces inrichten aan de hand van de vraag vanuit een specifieke sector, in meerdere regio's succesvol. Dit resulteerde in meerdere regio's in een soepelere samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven.

- *Scholing*

Uit de voortgangsrapportages blijkt dat praktijkleren en scholingsactiviteiten voortvarend gestart waren gegaan. Veel trajecten zijn echter door de coronacrisis tijdelijk opgeschort, maar kunnen inmiddels in een aangepaste vorm weer van start gaan. Sommige regio's kiezen ervoor om scholing digitaal aan te bieden. Daarnaast is de pilot MBO-verklaring gestart, aankomende periode moet deze worden geëvalueerd.

Om in de aankomende periode de uitvoering van de activiteiten voort te zetten en de resultaten hiervan zichtbaar te maken, wordt van de regio's verlangd dat ze creatief omgaan met de nieuwe situatie die is ontstaan door Covid-19. Veel activiteiten zijn het afgelopen jaar opgeschort, maar in regio's waar op een flexibele en proactieve wijze is omgegaan met de situatie hebben toch diverse activiteiten plaatsgevonden of zijn deze opgestart.

Van activiteiten en pilots die al vóór de coronacrisis zijn gestart, worden de opbrengsten nu ook zichtbaar. Het is de kunst om de aankomende periode het (blijvend) uitvoeren, evalueren en eventueel borgen van (succesvolle) activiteiten plaats te laten vinden.



6.1.2 Versterkte samenwerking middels doe-agenda

PoW heeft de meerwaarde van een bredere samenwerking tussen de partijen in de arbeidsmarktregio's opnieuw onder de aandacht gebracht. In de ene regio is de impuls van PoW op de samenwerking zichtbaarder geweest dan in andere regio's. Dat heeft onder andere te maken met de startpositie van de verschillende regio's. In sommige regio's stond al een stevige samenwerkingsstructuur, in andere regio's was deze nog in ontwikkeling of is deze naar aanleiding van PoW aangepast. Daarnaast is er een variëteit aan manieren waarop wordt samengewerkt. Het is niet voor niets dat in het rapport *Werkende Samenwerking*, gepubliceerd door de VNG, geconcludeerd wordt dat deze variëteit het idee bevestigt dat "er geen vast recept bestaat voor regionale samenwerking" en dat maatwerk het uitgangspunt moet zijn. Dit zorgt ervoor dat arbeidsmarktregio's moeilijk met elkaar te vergelijken zijn en roept de vraag op of een directe vergelijking recht doet aan de regionale diversiteit. Het is bij de vraag of een regio zich ontwikkelt daarom belangrijk te kijken naar de context waarbinnen de samenwerking zich ontwikkelt.

Een samenwerking is daarnaast nooit 'af' en is onderhevig aan diverse factoren. Of een samenwerking goed tot uiting komt heeft met veel verschillende aspecten te maken. Denk bijvoorbeeld aan de structuur waarbinnen de samenwerking plaatsvindt, de context van de samenwerking en de onderlinge relaties. De tussentijdse conclusies met betrekking tot PoW en de versterking van de samenwerking worden hieronder beschreven aan de hand van deze drie aspecten.

Structuur

Bij de ontwikkeling van PoW is veel beleidsvrijheid gegeven aan regio's met betrekking tot de invulling van de doe-agenda en de manier waarop wordt samengewerkt. Deze vrijheid heeft in de regio's waar al een goede samenwerkingsstructuur aanwezig was, dan wel de bereidheid om hieraan te werken, goed uitgekapt. Door de 'ontschotte' middelen die vanuit PoW beschikbaar waren zijn regio's uitgedaagd gezamenlijk een plan te ontwikkelen en is de samenwerking verder versterkt. Het resultaat hiervan verschilt per gemeente. In verschillende regio's is de samenwerking door PoW ontstaan of opnieuw ontwikkeld. In andere regio's, waar de samenwerking al moeizaam verliep of moeizaam tot stand is gekomen, lijkt PoW weinig te hebben opgeleverd voor de structuur. In die regio's is een betere sturing vanuit de verschillende partijen gewenst, waarbij het vooral gaat om het stimuleren en het creëren van het ontwikkelen van een gezamenlijk belang en gezamenlijke doelstelling.

PoW heeft ervoor gezorgd dat partijen elkaar gemakkelijker weten te vinden, omdat men elkaar beter kent. Door PoW zijn partijen (weer) bij elkaar aan tafel gaan zitten. Dat heeft ertoe geleid dat partijen beter zijn gaan begrijpen wat de uitvoeringspraktijk van de ander inhoudt. De aandacht voor de positie van de verschillende partijen, en hun specifieke kenmerken is een belangrijk aspect van een succesvolle regionale samenwerking. Het maakt mogelijk dat partijen over de grenzen van eigen organisatie heen kijken. Zowel op landelijk als op regionaal niveau zijn de lijnen korter geworden en weten mensen elkaar sneller te vinden.

Waar dit gesprek op gang is gekomen, zorgt dit voor een betere afstemming over en verdeling van verantwoordelijkheden. Dit heeft bijgedragen aan de uitvoering van de doe-agenda, omdat het zorgt voor duidelijkheid over wie, waar over gaat. Ondanks dat de uitvoering in veel regio's tijdelijk heeft stilgelegen of minder prioriteit heeft gekregen door Covid-19, geven alle regio's aan dat juist via de structuur van PoW snel kon worden geschakeld om urgente activiteiten te regelen.



Andere regio's, waar dit gesprek niet op gang is gekomen (of maar met enkele partijen) hebben hier meer moeite mee. Ook hier speelt de gezamenlijk doelstelling en een gezamenlijk belang een rol. Afstemming over wie waar verantwoordelijk voor is, blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Context

PoW is een initiatief van diverse partijen die betrokken zijn bij het proces van arbeidstoeleiding. Het succes van PoW is te vinden in de grote diversiteit van partijen die met elkaar hebben besloten zich in te zetten om dit proces te verbeteren. Dit maakt dat het vraagstuk vanuit verschillende perspectieven bekeken wordt en er passende interventies worden gepleegd. De diversiteit aan partijen kent echter ook haar keerzijde. Het verschil in werkwijze, doelstellingen en organisatiestructuur zorgt in de uitvoering voor knelpunten. De wet- en regelgeving en de verschillende doelstellingen die de partijen, zowel vanuit de lokale, provinciale als landelijk politiek, meekrijgen beperkt hen soms in de bewegingsruimte om zich aan de regionale werkwijze aan te passen. Om van een goede samenwerking te kunnen spreken, is het belangrijk dat de context wordt gecreëerd waarin een gezamenlijke bedoelstelling (of een gezamenlijk probleem) wordt ervaren.

Onderlinge relaties

Een gelijkwaardige samenwerking is vooral afhankelijk van de personen die bij deze samenwerking betrokken zijn. De impuls van een programma als PoW is daardoor voor een groot deel afhankelijk van de personen die (op het regionaal niveau) met elkaar samenwerken. Een belangrijke succesfactor in de uitvoering van PoW is de projectleider. Een goede projectleider zorgt voor een versnelling van de uitvoering en zorgt voor een stabiele samenwerking. Dit heeft in de regio ook een keerzijde met betrekking tot het borgen van de continuïteit en succesvolle samenwerking. Er is geen aandacht voor bijvoorbeeld het structureel inbedden van de projectleidersrol. Slechts een aantal regio's heeft de continuïteit hiervan geborgd. Commitment op zowel bestuurlijk, ambtelijk als op uitvoerend niveau lijkt ook een van de meest cruciale factoren voor hogere borging op de andere elementen van borging en inbedding.

6.2 Aandachtspunten voor het vervolg

De arbeidsmarktregio's zijn nog volop bezig met de uitvoering van de doe-agenda en werken via PoW verder aan de versterking van de regionale samenwerking. De ondersteuning vanuit het OT aan de regio's is voor een half jaar verlengd. Veel arbeidsmarktregio's benoemen dat de verstandhouding tussen het ministerie en de regio is verbeterd. De relatie met het OT wordt als ondersteunend ervaren. Gekeken naar de voortgang van de doe-agenda en de samenwerking, raden wij daarom aan om het aankomende jaar aandacht te besteden aan de volgende punten:



- Om de impuls die door PoW in gang is gezet in de regio's kracht bij te zetten, is het van belang dat de resultaten van de verbeterde dienstverlening en klantreis ook zichtbaar worden. Regio's zijn niet verplicht om een kwantitatieve verantwoording met betrekking tot behaalde resultaten af te leggen. Echter, door als OT meer te sturen op de feitelijke resultaten van de experimenten/projecten én deze te duiden aan de andere regio's, worden zowel successen als leermomenten beter zichtbaar. Dat PoW (in potentie) bijdraagt aan het beter matchen van vraag en aanbod kan regio's motiveren om in te zetten op de borging van activiteiten en het blijven bevorderen van de samenwerkingsstructuur. Het is aan te raden om in het ophalen van deze feitelijke resultaten ook aandacht te hebben voor de informatie en ervaringen vanuit de eindgebruikers in de regio. Denk aan, de doelgroep zelf, medewerkers binnen het WSP, professionals in gemeenten, werkgevers etc.
- Veel tijd is besteed aan het opzetten van de samenwerking in de regio's. Dit is een belangrijke stap, om vertrouwen in elkaar en kennis over diverse werkpraktijken op te bouwen. Daarmee is echter in sommige regio's minder tijd besteed aan de uitvoering van de projecten. Het is nodig om de basis, die gelegd is vanuit de samenwerking, in te zetten voor het behalen van resultaten op matchen van vraag en aanbod in de uitvoering. Het OT kan dit proces stimuleren, maar het is een verantwoordelijkheid van alle bij PoW betrokken partijen. Echter, in de regio's waar de samenwerkingsstructuur nog niet (of onvoldoende) is ontwikkeld, zal de focus op vormgeven hiervan nog steeds nodig zijn. Sommige partijen zijn immers later aangehaakt en het wegen van de verschillende belangen en wensen in de samenwerking, en sturen hierop vanuit het OT, is daarmee van belang.
- Er zijn diverse nieuwe programma's en instrumenten voor het verbeteren van het proces van arbeidsmarkttoeleiding ontwikkeld in reactie op Covid-19. Waaronder de mobiliteitsteams en -centra en de steunpakketten voor ondernemers. De verbinding met PoW is nodig om daarmee dienstverlening voor de doelgroep van PoW te versterken. Regio's hebben behoefte aan handvatten over hoe PoW in te zetten om deze nieuwe initiatieven te laten floreren. Daarom is vanuit de landelijke aansturing communicatie nodig over de manier waarop deze instrumenten gepositioneerd zijn en gekoppeld kunnen worden aan de doelstellingen van PoW.
- PoW is mede ingezet als ontwikkeltraject. Daarvoor is het nodig op een open en transparante manier over zowel de goede als minder goede voorbeelden te communiceren. Het is belangrijk dit zowel vanuit de regio als vanuit het landelijke ondersteuningsteam te blijven doen en een sfeer te creëren waarbinnen dit ook kan. Deze sfeer ontstaat wanneer men openstaat voor het verkennen van verbeterpunten, deze actief op te pakken met de regio's. Door regio's onderling aan elkaar te koppelen en daarmee voorbeelden of adviezen die aansluiten bij een specifieke regionale context te bieden.
- Ook voor het borgen en structureel inbedden van de samenwerking is het bovenstaande noodzakelijk. Het gaat hier zowel om het borgen van de plannen in de bestaande uitvoeringsorganisaties als het bestendigen van de onderlinge relaties (bijvoorbeeld tussen gemeenten en werkgevers). Hier lijken slechts enkele regio's nadrukkelijk mee bezig te zijn (o.a. Twente en West-Brabant) en met name nog een uitdaging voor diverse regio's. Wederom, het faciliteren van de regio's door bieden van goede voorbeelden, ondersteunen van gesprekken in de samenwerking of bevorderen van het zetten van de eerste (eenvoudige) stappen in de borging biedt kansen voor daadwerkelijke resultaten.

Vanuit de lerende evaluatie gaan ook wij bovenstaande meenemen in ons onderzoek en zullen we waar mogelijk de bevindingen middels de factsheets teruggeven aan de regio en het OT. Daarbij zullen we korte lijnen houden met de uitvoering van de leeragenda.

Bijlage 1 Bronnen- en literatuurlijst



Literatuurlijst

- Berenschot (2019). Inventarisatie regionale dienstverlening aan werkzoekenden (met en zonder een arbeidsbeperking) en aan werkgevers.
- CBS (2019). De Nederlandse economie in 2018.
- CPB (2020). Coronapublicatie: langdurige effecten van de coronacrisis voor de arbeidsmarkt.
- CPB (2020). Coronapublicatie: blijvende economische schade van de coronacrisis.
- Folkert, R., Verwoerd, L., & Verwest, F. (2018). Lerend evalueren: navigeren tussen verantwoord en leren, Beleidsonderzoek Online.
- Inspectie SZW (2016). Werk aan de uitvoering. Programmarapportage.
- Inspectie SZW (2013). Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid
- Meccanno (2007). Werkt de WWB? Resultaten van de ontwikkeling van nieuwe verhoudingen tussen Rijk en gemeenten.
- Panteia (2015). Beleidsdoorlichting en evaluatie Wet SUWI.
- SCP (2019). Eindevaluatie van de Participatiewet.
- SER (2015). Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet.
- UWV (2020). Coronacrisis: regionale verschillen in impact op werkgelegenheid
- UWV (2018). Regionale verschillen in banengroei. Een onderzoek naar de regionale verschillen in ontwikkeling van het aantal banen in het kader van de banenafpraak.
- Van Genugten, de Kuijf, Zwaan, & Van Thiel (2017). Samenwerken aan effectieve regionale samenwerking.
- VNG (2018). Werkende samenwerking. Handelingsopties van gemeenten voor het versterken van regionale economie en arbeidsmarkt

Kamerbrieven en bijlagen

- Brief van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2020). Voortgang Breed Offensief. Kamerstuk, 34 352, nr. 192.
- Brief van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2019). Werkgeversdienstverlening en Perspectief op Werk. Kamerstuk, 34352, nr. 181.
- Brief van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). Uitwerking Breed Offensief, Kamerstuk, 34352, nr. 138.
- Brief van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2017). Het versterken van de werkgeversdienstverlening in de arbeidsmarktregio's. Kamerstuk, 29 544, nr. 807.
- Brief van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2017). Arbeidsmarktbeleid. Kamerstuk, 29544-779.
- Brief van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). Arbeidsmarktbeleid. Kamerstuk, 29544-745.
- Brief van de Minister en Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Tweede Kamer, Vergaderjaar 2008-2009, 26 448 , nr. 388, 18 november 2008
- Memorie van Toelichting SUWI 2001
- Noodpakket banen en economische - Tweede Kamer, vergaderjaar 2019–2020, 35 420, nr. 105

Documenten

- Oproep tot regionale actieplannen (2019).
- Intentieverklaring Perspectief op Werk (2019).
- Voortgangsgesprekken arbeidsmarktregio's; december '19, juni '20 en november '20.
- Voortgangsrapportages van samenwerkende partijen (2020).

- Interne monitoring arbeidsmarktregio's (2020).

Websites

- <https://wetten.overheid.nl/BWBR0019580/2006-03-22>
- <https://www.uwv.nl/overuuv/Images/Arbeidsmarktprognoses%202018-2019.pdf>
- <https://www.uwv.nl/overuuv/Images/Arbeidsmarktprognoses%202018-2019.pdf>.



Bijlage 2 Tijdljn Perspectief op Werk



Wat	Wanneer
Bestuurlijk initiatief PoW	Maart 2018
Eerste concept intentieverklaring	Juni 2018
Bestuurlijk akkoord intentieverklaring	Nov 2018
Bestuurlijke ondertekening	Jan 2019
Start Ondersteuningsteam (OT)	Feb 2019
<i>Call for Action</i> richting wethouders van de centrumgemeenten	Feb 2019
1 ^e Landelijke bijeenkomst PoW	Maart 2019
Indiening van plannen voor bespreking met OT voor financiering per septembercirculaire	15 april 2019
Indiening van plannen voor bespreking met OT voor financiering per decembercirculaire	15 juli 2019
Interne overleggen OT over de ingediende plannen	Maart-aug 2019
Start van de leeragenda	Mei 2019
Goedkeuring 9 plannen voor financiering per septembercirculaire	Juli 2019
Goedkeuring overige plannen voor financiering per decembercirculaire	Sept 2019
Opdrachtverstrekking lerende evaluatie	Sept 2019
Toetreding vakbonden tot het OT	Sept 2019
1 ^e ronde voortgangsgesprekken OT-regio's	Sept-okt 2019
1 ^e Schriftelijke monitor	Febr. 2020
1 ^e Corona lockdown. Bespreking mogelijkheid tot "verbreding" doelgroep van de doe-agenda's	Maart 2020
Toekenning van de 2 ^e termijn financiering per meicirculaire	April 2020
2 ^e ronde voortgangsgesprekken OT-regio's	Juni-juli 2020
3 ^e ronde voortgangsgesprekken OT-regio's	Nov-dec 2020
2 ^e Corona lockdown	Dec 2020
Tussenevaluatie KplusV	Jan 2021
Verlenging OT ondersteuning	Jan-zomer 2021
2 ^e Schriftelijke monitor	Febr. 2021

Onze contactgegevens

KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6827 AV Arnhem
T +31 (0)26 355 13 55

Vestiging Amsterdam

Postbus 74744
1070 BS Amsterdam
Science Park 402
1098 XH Amsterdam
T +31 (0)20 669 90 66

E info@kplusv.nl

I www.kplusv.nl



Thema's



Over KplusV

Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

