

Review

Arbeidsmarktregio Holland - Rijnland

26 en 27 oktober 2016

Datum: 31 oktober 2016



De Programmaraad ondersteunt regio's met het werkend krijgen van de arbeidsmarktregio's.

In het Jaarplan van de Programmaraad staat hierover:

“Samen voor de klant. Onder deze vlag werken de lidorganisaties van de Programmaraad aan de opgave om zoveel mogelijk werkzoekenden aan het werk te helpen, waar mogelijk bij reguliere werkgevers. Alle activiteiten die de Programmaraad onderneemt zijn te scharen onder deze missie”.

Voorwoord bij de review

Op 26 en 27 oktober hebben wij vanuit de Programmaraad een review gedaan over het regionale werkbedrijf Holland - Rijnland. Dit, door een 15-tal personen in 13 interviews te spreken die actief betrokken zijn bij het regionale Werkbedrijf; van bestuurder tot management en uitvoering.

De arbeidsmarktregio Holland - Rijnland is een regio die is samengesteld uit een drietal sub-regio's. Alle sub-regio's hebben in meer of mindere mate hun eigen vraagstukken, identiteit en snelheid.

Iedereen is het standpunt toegedaan dat de uitvoeringskracht van de arbeidsmarktregio ligt in uitvoering vanuit drie sub-regio's.

Het regionale werkbedrijf wil de uitkomsten van de review gebruiken voor het zetten van vervolgstappen in de regionale samenwerking en het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers.

Wij hopen met onze bevindingen en aanbevelingen het regionale werkbedrijf te ondersteunen in het zetten van die vervolgstappen om de gestelde doelen te bereiken.

Wij wensen u veel leesplezier en succes met de doorontwikkeling van het regionale werkbedrijf en de samenwerking in de arbeidsmarktregio Holland - Rijnland

Reviewteam,

Arjan Kampman (Voorzitter)

Bert Schriever

Josjha Ardon

Tanja Willemsen

1. Aanleiding

Het regionaal werkbedrijf Holland Rijnland bestaat twee jaar. Het werkbedrijf, als groeimodel, heeft tot doel toe te werken naar een inclusieve arbeidsmarkt. Hierop is de samenwerking gestoeld en zijn regionale samenwerkingsafspraken gemaakt en wordt eenduidig arbeidsmarktbeleid nagestreefd.

Nu, twee jaar later, is het een goed moment, terug te kijken en een blik op de toekomst te werpen van het werkbedrijf. Het werkbedrijf heeft hiertoe een opdracht verstrekt aan de Programmaraad tot het uitvoeren van een evaluatie conform het reviewinstrument dat de Programmaraad ter beschikking heeft. Het werkbedrijf heeft als opdrachtgever gezorgd voor het aanleveren van de benodigde documentatie en toelichting, de planning en samenstelling van de deelnemersgroep voor de interviews en de praktische zaken rond locatie en facilitering, in nauw overleg met de voorzitter van de review Dhr. Arjan Kampman.

2. Vraagstelling

De Programmaraad is gevraagd om door middel van een review een evaluatie uit te voeren. Dit geeft inzicht in de doelrealisatie (worden de doelen van het beleid gerealiseerd) en de beleids-effectiviteit (worden de doelen bereikt dankzij het beleid). Zowel positieve en minder positieve (neven)effecten van beleid en uitvoering worden daarbij in beeld gebracht. De evaluatie van het Werkbedrijf dient in te gaan op de vraag of het doel is behaald en in welke mate de samenwerking daaraan bijdraagt. Daarbij dient oog te zijn voor zowel de inhoud, het proces, als structuur van het Werkbedrijf.

De evaluatie dient inzicht te geven in hoe de samenwerking in het Werkbedrijf er nu voor staat en hoe betrokkenen (samenwerkingspartners) daar in staan. De hoofdvraag daarbij is:

- Wat is de meerwaarde van de samenwerking in het Regionaal Werkbedrijf voor het behalen van de gezamenlijk afgesproken doelstellingen?

De samenwerking kent een dynamiek op strategisch, beleidsmatig en uitvoerend niveau. In de evaluatie zal ook op die niveaus duiding moeten worden gegeven, waarbij gekeken wordt naar de inhoud, het proces en de structuur van de samenwerking. De evaluatie beantwoordt de volgende vragen:

- Wat is de meerwaarde van de samenwerking in het werkbedrijf?
- In hoeverre draagt de inrichting van het werkbedrijf bij aan het behalen van de doelen?
- In hoeverre draagt de aansturing vanuit de samenwerking bij aan het behalen van de doelen?
- In hoeverre worden door de uitvoering de gestelde doelen bereikt?
- Welke aanbevelingen zijn hierop te doen?
- Wat zijn de ervaringen van gemeenten, UWV, werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging met de samenwerking vanuit het Werkbedrijf en in welke mate sluit dit aan bij de verwachtingen van betrokkenen?
- Wat zijn de kritische succesfactoren en verbeterpunten ten aanzien van de samenwerking rond de gestelde randvoorwaarden voor uniforme werkgeversdienstverlening,

waaronder bijvoorbeeld ook de inzet van middelen voor realisatie van activiteiten?
Welke kansen kan de arbeidsmarktregio (blijven) benutten?

3. Doel van de Werkbedrijf Holland Rijnland

Voor het werkbedrijf is de volgende missie gesteld:

De arbeidsmarktpartijen in Holland Rijnland werken samen om de klant werkgever en werkzoekende zo optimaal mogelijk te bedienen met als doel te komen tot een meer inclusieve arbeidsmarkt, waarbij zo min mogelijk werkzoekenden aan de kant staan

De prioriteit ligt bij de realisatie van de banen voor de banenafpraak. Uit de 1-meting van juli 2016 is gebleken dat de landelijke taakstelling is gehaald; Holland Rijnland levert daar een goede bijdrage aan. De regionale aantallen lopen in lijn met de indicatieve taakstelling, het aantal extra banen binnen de sector overheid achterblijft, wat overigens ook landelijk de trend is.

4. De huidige stand van zaken

Er is een groot aantal partijen die zich in meer of minder mate met de samenwerking in de arbeidsmarktregio verbonden voelt. Het werkbedrijf kent een tripartiet bestuurlijk overleg, een managementoverleg, een incidenteel coördinatorenoverleg en een sub-regionale uitvoering. Daarnaast zijn in de regio nog werkgroepen, een AO, een facilitair team en de eigen gemeentelijke afdelingen met hun beleidskeuzes die op het brede vraagstuk van arbeidsmarktbeleid (werk, inkomen, onderwijs) actief zijn. Daarnaast bestaan nog andere, zowel nieuwe als bestaande, netwerken of samenwerkingsverbanden op het niveau van de arbeidsmarktregio, in kleiner of groter verband (zoals voormalig RPA, twee RMC regio's, economische programma's).

- Er is een vastgesteld marktbelevingsplan.
- Er is een beschrijving van de economische situatie Holland Rijnland.
- Er zijn praktische afspraken gemaakt tussen de gemeenten in Holland Rijnland en het UWV.

5. Belangrijkste bevindingen van het reviewteam

- + Het belang van het Regionale Werkbedrijf als afstemmingsorgaan wordt onderschreven. Bestuurders komen trouw naar het overleg en geven aan het belangrijk te vinden.
- + De drie sub-regio's zijn allen in een andere fase en hebben verschillende snelheden van (organisatie) ontwikkeling. Dit bemoeilijkt het samen optrekken en uitvoeren van de samenwerkingsafspraken.
- + In de structuur van en rondom het werkbedrijf lijkt onnodig energie weg te lekken wat gevoelens van ongenoegen lijkt te veroorzaken.
- + Onduidelijkheid over rollen-, mandaat en gezamenlijk belang.
- + Ondanks afspraken in het werkbedrijf lijkt iedere sub-regio zijn eigen gang te gaan.

- + De relatie tussen het Werkbedrijf en de uitvoering wordt als gering ervaren.
- + De rol van het facilitair team wordt als onduidelijk ervaren, hier lekt duidelijk onnodig energie weg.
- + Een relatie tussen de gestelde doelen in het werkbedrijf en doelstellingen in de uitvoeringspraktijk hebben we niet vast kunnen stellen.
- + Eigenaarschap naar thema's binnen het werkbedrijf is onvoldoende krachtig georganiseerd.
- + Vanuit de sub-regio's zijn er beelden over de andere sub-regio; beelden die niet overeenkomen met de beelden die de sub-regio's over zichzelf hebben.
- + Onvoldoende samenwerking binnen de werkgeversservicepunten, nog te veel denken vanuit "mijn werkgevers". Sub-regionaal, lokaal belang en couleur locale gaat voor het gemeenschappelijk belang
- + Van de uitvoering horen we goede voorbeelden van samenwerking en blijkt men elkaar goed te kunnen vinden.

Aanbevelingen

- + Een gedegen herbezinning op de functie van het regionale werkbedrijf, inclusief vertegenwoordiging, is gewenst en wordt aanbevolen. Kijk kritisch naar hoe het nu is georganiseerd en pas het aan op dat waar de uitvoeringspraktijk om vraagt. Spreek af wie waarvoor verantwoordelijk is.
- + Op papier is de organisatiestructuur goed uitgewerkt. Echter in de praktijk blijkt het moeizaam te werken. Vereenvoudig de organisatiestructuur rondom het werkbedrijf. Om te beginnen met het samenvoegen van het facilitaire team en het AO.
- + Gebruik de kracht van de tripartiete besturing in het regionaal Werkbedrijf, en zet elkaar in. Werk vanuit de bedoeling van het Werkbedrijf. Naast afstemming is het vooral de plek om actiegericht de realisatie van baanafspraken banen in de regio aan te jagen en te ondersteunen. Tenslotte is de titel van het marktwerkingsplan ook "Nu echt samen".
- + Gebruik de kracht van de eigenheid van de sub-regio's en focus niet op de verschillen.
- + Organiseer commitment, bijvoorbeeld door portefeuillehouders te benoemen voor specifieke onderwerpen of ambassadeurs in een branche. Zorg voor kruisbestuiving.
- + Formuleer helder waar het werkbedrijf voor staat, op welke thema's het zich moet richten en wat aan de sub-regio's wordt overgelaten, ook op het niveau van beleid en het maken van keuzes.
- + Houd voor ogen dat samenwerking geen doel op zich is, maar dat het moet bijdragen aan de primaire opdracht: mensen die aan de kant staan zo effectief en efficiënt naar werk toeleiden.
- + Investeer in het vertrouwen en de relatie onderling, door ook gezamenlijke (ludieke) activiteiten. Zorg dat de zelfbeelden van sub-regio's en de beelden van anderen over een sub-regio congruent worden.

Context (bevindingen en aanbevelingen)

De afgelopen jaren is er vanuit een groeimodel gewerkt aan het de vormgeving en uitvoering van het regionale werkbedrijf. Alle partijen die formeel vertegenwoordigd moeten zijn maken deel uit van het Werkbedrijf. De worsteling van het werkbedrijf, als het gaat om de huidige manier van werken en hoe verder naar de toekomst, hebben wij in de gesprekken nadrukkelijk vast kunnen stellen.

Uit de gesprekken is bij ons het beeld naar boven gekomen dat het werkbedrijf de regio is "overkomen". De meerwaarde van het regionale werkbedrijf voor het behalen van de gezamenlijke doelstellingen en de sub-regionale doelstellingen is zeer gering. Uit de gesprekken komt nadrukkelijk niet het beeld naar voren van samenwerken aan gezamenlijke doelstellingen. De focus ligt vooral op het sub-regionale en dan gaat het vaak ook nog om de zaken sub-regionaal goed geregeld te krijgen. Met andere woorden "de eigen sub-regionale vraagstukken hebben voorrang". De verantwoordelijkheden onder de bestuurders van het werkbedrijf zijn in onze ogen niet goed verdeeld. Voor welk deelgebied, taakstelling is wie verantwoordelijk. Waar is iedereen op aanspreekbaar en waar leg je verantwoording over af. Dit geldt ook voor de rol van de bestuurders vanuit de werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging. Ze worden veel te weinig actief ingezet of ondernemen te weinig actie richting de eigen achterban. Misschien komt dit ook omdat er onduidelijkheid is over waar je bij elkaar op kunt rekenen. We missen de bezieling om samen het verschil voor de regio te willen maken.

De arbeidsmarktregio kent geen lange en natuurlijke geschiedenis van intensief samenwerken.

Het werkbedrijf heeft geholpen bij het meer dingen samen doen. Tegelijkertijd is er de nadrukkelijke behoefte om die gezamenlijkheid meer vorm te geven.

De kracht van de uitvoering is volgens velen gewaarborgd in de sub-regionale manier van organiseren. We hebben vast kunnen stellen dat iedere sub-regio zijn eigen dynamiek en vraagstukken kent. Deze sub-regionale vraagstukken vragen aandacht en tijd. Tegelijkertijd hebben we ook het beeld gekregen dat iedereen hard aan het werk is om de zaken in de eigen sub-regio goed afgestemd en uitgevoerd te krijgen en besluiten te nemen die essentieel zijn voor het eenduidig organiseren.

Regionale samenwerking en sub-regionale uitvoering zijn nadrukkelijk met elkaar verbonden en kunnen niet zonder elkaar.

Governance

Binnen het werkbedrijf zijn de structuur, samenhang en verantwoordelijkheden op papier goed vastgelegd. Er wordt echter te weinig afgesproken wat ieders inspanning en bijdrage is aan het behalen van resultaten. Wat is ieders actieve inbreng en waar kun je elkaar op aanspreken?

Binnen het werkbedrijf lijkt er mee behoefte aan een verdeling van de verantwoordelijkheden. Leden die specifiek de verantwoordelijkheid krijgen voor een branche of sector die de gehele regio raakt zou zo'n voorbeeld kunnen zijn. In andere regio's zien wij ook dat dit meer gezamenlijkheid en sturing op resultaat geeft.

Daarnaast blijkt er een brede wens te zijn om het onderwijs toe te voegen aan het bestuur van het werkbedrijf.

Focus

De huidige focus binnen het regionale werkbedrijf is specifiek gericht op de realisatie banenafpraak. Voor het toe willen werken naar de missie van het regionale werkbedrijf, het bevorderen van een meer inclusieve arbeidsmarkt, is de huidige focus smal.

In de aan ons beschikbaar gestelde documenten hebben wij kunnen lezen, dat de te bereiken doelen beschrijvend zijn. Uit de door ons gevoerde gesprekken is gebleken dat de praktijk weerbarstiger is. Vele overlegvormen regionaal en sub-regionaal verliezen i.p.v. versterken, het zicht te houden op de gezamenlijke stip op de horizon. Geformuleerde doelen vervagen hierdoor en maakt dat de te bereiken doelen voor velen niet duidelijk (meer) zijn.

Sturing

Uit de gesprekken blijkt dat de regionale harmonisatie van het instrumentarium veel energie heeft gevraagd regionaal maar zeker ook sub-regionaal. Het enthousiasme over het behaalde resultaat is groot, specifiek op uitvoerend niveau. Veelvuldig kwam ter sprake het geformuleerde gezamenlijke beleid, zoals de banenafpraak, harmonisatie, gebruik SONAR/WBS, marktbeperkingsplan en communicatieplan, de vraag blijft echter: "hoe en door wie wordt hier nou echt op gestuurd". Ten aanzien van uitstroomcijfers hebben we geconstateerd tijdens de gesprekken dat er veelvuldig in algemeenheden gesproken wordt over "geen targets geformuleerd" tot "het realiseren van een zo hoog mogelijke uitstroom".. Onduidelijk opschrijven wat je in gezamenlijkheid wilt bereiken maakt ook dat je dit lastig handen en voeten kunt geven.

Draagvlak

Het belang van samenwerken binnen de regio wordt breed onderschreven, maar is geen automatisme. Het kan en mag, maar onder de voorwaarde dat de uitvoeringskracht vooral sub-regionaal georganiseerd blijft. De ervaren uitvoeringskracht is belangrijk voor het draagvlak onder het regionale werkbedrijf. Vraagstukken als jobcoaching, SROI, uitvoering banenafspraken, werkgeversdienstverlening en aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt zijn onderwerpen waar gezamenlijke afspraken over gemaakt kunnen worden. Echter formuleer dit helder, communiceer en monitor dit op regionaal maar ook op sub-regionaal niveau.

Reviewteam

Arjan Kampman	Aanjager Programmaraad (teamleider review)
Bert Schriever	Aanjager Programmaraad
Josjha Ardon	Strategisch beleidsadviseur UWV
Tanja Willemsen	Projectmanager Werkgeversdienstverlening Programmaraad

Woord van dank

Het reviewteam wil alle gesprekspartners danken voor de gesprekken. Deze hebben bijgedragen aan het inzichtelijk krijgen van en het vertalen naar onze bevindingen en aanbevelingen. als laatste willen wij Karin Fahner bedanken voor de goede organisatie en facilitering van deze tweedaagse!.

Bijlage 1

Geïnterviewde personen:

Marleen Damen	Wethouder Leiden, Voorzitter Werkbedrijf
Gerard Mostert	Wethouder Katwijk, vertegenwoordiger subregio Duin en Bollenstreek
Cor Verschoor	Regiomanager UWV, vertegenwoordiger UWV
Joost Kaper	FNV bestuurder, vertegenwoordiger werknemers in Werkbedrijf
Laura van Klink	VNO/NCW, vertegenwoordiger werkgevers in Werkbedrijf
Gertru Diender	Directeur gemeente Leiden, Voorzitter MT Werkgeversdienstverlening
Mischa Prinsenbergh	Manager DZB/RL. Leidese Regio
Robert 't Jong	Directeur ISD Bollenstreek
Wouter de Boer	Manager afdeling samenleving Katwijk
Nardy Beckers	Manager serviceplein Alphen a/d Rijn
Jan-Bart Heijne	Accountmanager Werkgeversdienstverlening DZB/RL
Tineke de Bruijn	Accountmanager werkgeversdienstverlening Servicepunt Werk Duin- en bollenstreek
Rob van Hest	Beleidsmedewerker Katwijk, lid facilitair team
Ab Stikkelorum	Beleidsadviseur UWV, lid facilitair team
Karin Fahner	Projectleider Werkbedrijf en facilitair team.

Afmelding voor interview:

Tjitske Sjollema	Beleidsadviseur Alphen a/d Rijn, lid facilitair team
------------------	--

Geraadpleegde stukken:

- + Evaluatie opdracht Werkbedrijf Holland Rijnland
- + Voorstel PHO Holland Rijnland over voorbereiding op komst Werkbedrijf (mei 2013)
- + Voorstel PHO Holland Rijnland over vormgeving Werkbedrijf en instellen Kwartiermaker (februari 2014)
- + Notitie en bijbehorend advies over de opzet Werkbedrijf, resultaat van het kwartiermaken met daarin de organisatiestructuur van het Werkbedrijf en de overlegorganen (vastgesteld december 2014)
- + Marktbewerkingsplan 2015 inclusief bijlagen
- + Memo Werkbedrijf en ESF; brief aan het PHO Holland Rijnland, voortgang nav Marktbewerkingsplan 2015.
- + Marktbewerkingsplan 2016 met bijbehorend oplegnotitie (februari 2016)