



MATCH IN UITVOERING

Een onderzoek naar de invloed van ICT op de uitstroom naar betaald werk

Voor- en achternaam student	: Bram Ligtenberg
Opleiding	: Faculteit der Sociale Wetenschappen
Studierichting	: Master Bestuurskunde
Studentnummer	: 419908
Scriptiebegeleider	: Prof. Dr. H.J.M. Fenger
2e lezer	: Prof. Dr. V.J.J.M. Bekkers

INHOUDSOPGAVE

Woord van dank		
Samenvatting	1	
INLEIDING		
1.1	Aanleiding	2
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Bestuurskundige relevantie	4
1.4	Maatschappelijke relevantie	4
1.5	Leeswijzer	5
THEORETISCH KADER		
2.1	Inleiding	6
2.2	Kennis van het aanbod	6
2.2.1	Street-level bureaucraten	6
2.2.2	Infocratie	7
2.2.3	Expertsysteem	8
2.2.4	Beslissingsondersteunend systeem	9
2.3	Kennis van de vraag	10
2.3.1	Informatiekanalen werkgever	11
2.3.2	Beschrijving vacatures	11
2.3.3	Vacature fit	12
2.4	Geslaagde match	13
2.4.1	Vraag en aanbod	13
2.4.2	Allocatiefunctie	14
2.4.3	Diagnose- en Matchingmodel	15
2.4.4	Werking van het systeem	15
2.4.4.1	Diagnose	15
2.4.4.2	Matching	19
2.5	Uitstroom naar betaald werk	21
2.6	Conceptueel model	22
2.7	Operationalisering	23
METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING		
3.1	Inleiding	26
3.2	Casestudy	26
3.3	Onderzoeksmateriaal	27
3.4	Validiteit en betrouwbaarheid	29
EMPIRISCHE OMGEVING		
4.1	Inleiding	31
4.2	Oorsprong Participatiewet	31
4.3	Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	32
4.4	Ontwikkelingen op het Werkplein	33
4.5	Diagnose-instrument	34
EMPIRISCH ONDERZOEK		
5.1	Inleiding	35
5.2	Werking ICT-systeem	35

5.2.1	Eenduidigheid in gebruik	35
5.2.2	Standaardisatie	36
5.2.3	Betrouwbaarheid	37
5.3	Beoordelingsvrijheid publieke professional	38
5.3.1	Gebruik diagnosetool	38
5.4	Kwalitatieve eigenschappen ICT-systeem	39
5.4.1	Institutionele context	39
5.4.2	Aansluiting dagelijkse praktijk	40
5.5	Effectief ICT-gebruik publieke professional	41
5.5.1	Kwalitatieve besluitvorming	41
5.6	Kennis van het aanbod	42
5.6.1	Overzicht caseload	42
5.7	Zoekgedrag werkgever	42
5.7.1	Formele informatiekanalen	42
5.7.2	Informele informatiekanalen	43
5.8	Kennis van de vraag	45
5.8.1	Inzicht in regionale vacatures	45
5.8.2	Inzicht in eigen vacatures	46
5.9	Vacaturefit	46
5.9.1	Eigenschap vacaturetekst	46
5.10	Geslaagde match	47
5.10.1	Allocatiefunctie	48
5.10.2	Actualisering gegevens	48
5.10.3	Score klantprofiel	49
5.11	Uitstroom uitkering	50
5.11.1	Uitstroom betaalde baan	50
5.12	Spiegelende cases	51
5.13	Conclusie	56
ANALYSE		
6.1	Inleiding	57
6.2	Uitstroom uitkering	57
6.3	Geslaagde match	57
6.4	Kennis van de vraag	58
6.5	Kennis van het aanbod	58
6.6	Werking van het ICT-systeem	59
6.7	Conclusie	60
CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN		
7.1	Inleiding	61
7.2	Beantwoording centrale vraag	61
7.3	Betekenis voor de theorie	65
7.4	Aanbevelingen	65
BRONNEN		68
Bijlage I	Geïnterviewde personen	74

Woord van Dank

Nederland is een mooi land. Ik heb ervaren dat je als burger van dit land alle ruimte krijgt voor persoonlijke ontwikkeling. Ik voel mij bevoorrecht dat mijn werkgever, de Gemeenschappelijke Regeling IJsselgemeenten, mij financieel in de gelegenheid heeft gesteld om deze avondstudie te volgen. Speciale dank gaat uit naar Hetty van Guilik. Als unithoofd van het Werkplein IJsselgemeenten heeft zij het vertrouwen in mij uitgesproken door toestemming te geven voor zowel het volgen, als het financieren van deze opleiding. Om mijn opleiding meer vaart te geven, heb ik tijdens het begin van mijn studie de overstap naar de functie van juridisch adviseur voor het Werkplein IJsselgemeenten kunnen maken.

Ergens in de lente van 2015 heeft Peter Marks het onderwerp 'afstuderen' op de agenda gezet. Voor de keuze van het onderwerp heeft hij meegegeven dat het iets moet zijn waar je blij van wordt. Een jaar daarvoor heb ik met veel plezier meegedacht over de aanschaf van een matchingprogramma voor het Werkplein IJsselgemeenten. Tot op de dag van vandaag ben ik enthousiast over deze ICT-toepassing die het mogelijk maakt om vraag en aanbod van betaald werk bij elkaar te brengen. Op het moment dat mij duidelijk werd dat de inzet van zo'n ICT-programma ook een bestuurskundige relevantie heeft, was mijn keuze voor het onderwerp definitief. Ik wil Peter Marks danken voor zijn geste. Het heeft ervoor gezorgd dat ik met plezier terugkijk naar het schrijf- en onderzoeksproces.

Persoonlijk, heb ik de scriptiebegeleiding van Menno Fenger als heel prettig en constructief ervaren. Ik heb Menno leren kennen als een bescheiden man die het vermogen heeft om zijn grote intellectuele bagage in een praktische modus te gieten waarbij hij de focus legt op de voortgang van het schrijfproces. De tweede lezer, Victor Bekkers, wil ik danken voor de snelle en constructieve feedback die hij mij heeft gegeven. Gericht op een positieve afsluiting van deze exercitie.

Fijn is ook dat Sebastiaan Bosch, directeur van Competensys, mij inzicht heeft willen geven in de werking van het systeem. Dit inzicht is cruciaal gebleken omdat het een zeer relevant onderdeel van mijn onderzoek uitmaakt. Daarnaast wil ik de collega's van het Werkplein IJsselgemeenten niet vergeten vanwege hun open en coöperatieve houding tijdens de interviews. De vier managers van andere gemeenten verdienen het ook om vermeld te worden omdat zij diepgang hebben gegeven aan het onderzoek.

Ten slotte, wil ik mijn vrouw Marianne aanhalen. In de afgelopen twee jaar ben ik 's avonds vaak van huis geweest. In eerste instantie voor de lessen. Later zijn daar nog extra avonden bijgekomen wanneer ik in het Polak-gebouw aan mijn scriptie zat te werken. Mijn aanwezigheid in huis was dikwijls geen garantie voor daadwerkelijk contact vanwege mijn focus op de studie. Heel veel respect voor de ruimte die ik van haar gekregen heb. Vooral omdat we halverwege mijn studie onze eerste dochter Anna hebben gekregen.

Augustus 2016
Bram Ligtenberg

Samenvatting

ICT speelt een steeds dominantere rol in onze samenleving. De invloed van ICT is ook binnen het domein van Sociale Zaken zichtbaar. Steeds meer administratieve processen zijn gedigitaliseerd. Een volgende stap is het digitaliseren van de 'softe kant' van de werkzaamheden bij Sociale Zaken. In dit onderzoek leggen we de focus bij een ICT-systeem dat de 'zwakke technologie' van het bemiddelen naar een betaalde baan probeert te vatten in een algoritme. Door de steeds verdergaande invloed van ICT is het de vraag in hoeverre de persoonlijke dienstverlening die de professional op de werkvloer inzet, vervangen wordt door digitale systemen. In de praktijk heeft de professional voor een groot deel de ruimte om op een eigen manier zijn werk te verrichten. Echter, deze beoordelingsruimte verschuift steeds meer naar de ontwikkelaars van de ICT-systemen waarmee de professionals werken. In dit onderzoek staan we stil bij de invloed van een diagnose- en matchingsysteem die de professional ondersteunt in de match tussen aanbod van werkzoekenden op het Werkplein en vraag naar werkzoekenden voor betaald werk. Uiteindelijk moet een succesvolle match naar een betaalde baan leiden. Het ICT-systeem maakt bij de match gebruik van de conclusies 'bemiddelbaarheid' en 'klantprofiel' uit de diagnosetool. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de informatie uit deze conclusies nog geen garantie is voor een succesvolle match. De klantmanagers die de diagnosetool invullen, hebben ieder een eigen interpretatie van de vragen. Hierdoor kennen de eerdergenoemde conclusies verschillende uitkomsten. Daarnaast wordt de diagnosetool onvoldoende geactualiseerd op de situatie van de werkzoekende. Het gevolg is dat het matchingsysteem zich bij de match baseert op onbetrouwbare gegevens. Dit is terug te zien in de geringe toename van de uitstroom naar betaald werk. Een ander aandachtspunt uit het praktijkonderzoek is de constatering dat de professionals de vacaturespider vrijwel niet gebruiken. De professionals zijn van mening dat de vacatures die de spider van de reguliere vacaturewebsites haalt, niet passen bij het gemiddeld lage niveau van de werkzoekenden op het Werkplein. Voor de eigen vacatures, waarvan het Werkplein met de werkgever afsprekt dat zij exclusief de kandidaten voordragen, wordt de spider ook vrijwel niet gebruikt. De professionals beschikken over alternatieve routes die deze vacatures ontsluiten. Naar aanleiding van deze uitkomsten rijst de vraag in hoeverre de ontwikkelaars van een ICT-systeem in staat zijn om de 'softe kant' van bemiddeling naar werk in technologie te vangen. Een eerste ontwikkeling van de verschuiving van de beoordelingsvrijheid naar de systeemontwikkelaar laat de diagnosetool zien. Door de dwingende aard van de opbouw van de vraagstelling is de professional verplicht om de weg te volgen die de systeemontwikkelaar heeft uitgedacht. Uiteindelijk zal op het vlak van bemiddeling naar betaald werk de menselijke maat altijd nodig blijven. Op dit moment zijn de professionals op het Werkplein nog on the lead en bepalen ze grotendeels zelf hoe ze hun werk uitvoeren.

Inleiding

1.1 Aanleiding

Meer met minder

'Wij zijn ervan overtuigd dat het goed is voor onze samenleving en onze burgers om ruimte te maken voor initiatief en ondernemerschap. En wij weten dat het verstandig en sociaal is om er te zijn voor mensen die niet mee kunnen komen. Ieder mens is allereerst zelf verantwoordelijk voor succes in het leven en de mogelijkheden daartoe willen wij zo groot mogelijk maken. Maar nooit zullen wij de ogen sluiten voor mensen die het zonder extra zetje in de rug niet kunnen redden.' (Bruggen slaan, 2012: 1).

Met deze woorden introduceren Mark Rutte en Diederik Samson hun visie op de grote decentralisatieoperaties in het Sociale Domein die inmiddels hun beslag hebben gekregen. Dit proces bestaat uit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015, de Participatiewet waarin de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) worden samengevoegd en de decentralisatie van de jeugdzorg. Het gevolg van deze decentralisatie is dat de gemeente te maken heeft gekregen met een grotere groep mensen die ondersteuning behoeven. De regering is van mening dat er meer mensen met een arbeidsbeperking bij een gewone werkgever aan de slag kunnen gaan. Mensen moeten beoordeeld worden op hun mogelijkheden, niet op hun beperkingen. Werk is beter dan een uitkering. Daarnaast moeten mensen er zelf alles aan doen om in hun bestaan te voorzien. Lukt dat echt niet, dan is er ondersteuning en eventueel ook begeleiding voor wie dat nodig heeft. Gemeenten kunnen mensen daarbij helpen. Voor werkgevers wordt het via onder meer loondispensatie aantrekkelijker hen aan te nemen. Om dit te kunnen bewerkstelligen, dient er een transparant en activerend nieuw stelsel ontwikkeld te worden die mensen uit een uitkering houdt (Memorie van Toelichting, 33 161). Uiteindelijk heeft dit geleid tot de invoering van de Participatiewet (PW) in 2015. Met de komst van de PW is de gemeente ook verantwoordelijk geworden voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast verlenen de gemeenten bijstand aan de mensen die recht hebben op een uitkering op basis van de PW. Centraal staat dat werk voor inkomen gaat. Dit met het oogmerk om mensen op de kortste weg naar betaald werk te kunnen dirigeren. De PW moet ervoor zorgen dat meer mensen, met en zonder beperking, werk vinden bij een gewone werkgever. In dit onderzoek zal de focus gelegd worden op mensen zonder beperking. De Participatiewet is ook een effectiviteitsslag. De re-integratiebudgetten zijn geheel bij de gemeenten ondergebracht. De regering spreekt de verwachting uit dat gemeenten de beschikbare re-integratiebudgetten efficiënter en effectiever inzetten (Memorie van toelichting 33 161). In een doorrekening van het CPB is ingeschat dat er over 2015 ongeveer anderhalf miljard euro bespaard is met de invoering van de PW (CPB Notitie, 2013: 6).

Participatiewet

De budgetten van gemeenten zijn met de invoering van de PW onder druk komen te staan. De doelgroepen zijn uitgebreid, terwijl er minder geld beschikbaar is om deze doelgroepen te begeleiden. Dat betekent dat Sociale Diensten (hierna: SoZaWe) efficiënter moeten gaan werken. Waar nog veel rendement valt te behalen is het optimaliseren van de match tussen de werkgeversvraag en het klantenbestand (hierna: caseload). Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken (Koning et al., 2007, Edzes et. al., 2009, Broersma et al., 2009, Card et al., 2010) blijkt dat het voor de overheid een flinke uitdaging blijft om rendement op uitstroom naar de arbeidsmarkt te effectueren. Een mogelijkheid om meer rendement te verkrijgen is de inzet van een ICT-programma welke opgebouwd is uit een diagnose- en matchingtool. In de markt zijn er verschillende spelers die een digitaal platform aanbieden welke het mogelijk maakt om een match op de arbeidsmarkt te maken. Deze platformen hebben ten doel een snelle indruk van de werkzoekende te verkrijgen zonder dat er een gesprek of dossieronderzoek voor nodig is. In 2014 ben ik betrokken

geweest bij de aanschaf van een ICT-programma voor de professionals van het Werkplein IJsselgemeenten (hierna: Werkplein). Het Werkplein is een samenwerkingsverband voor de uitvoering van SoZaWe van de gemeenten Capelle aan den IJssel, Krimpen aan den IJssel en Zuidplas. Van meet af aan, ben ik positief over het gebruik van zo'n programma geweest omdat ik van mening ben dat het echt een toegevoegde waarde heeft voor de professionals die op het Werkplein hun werk uitvoeren. Ik zal mijn onderzoek dan ook vanuit het perspectief van de uitvoerende professional insteken. Dat zijn hoofdzakelijk de klantmanagers en arbeidsmakelaars. Omdat de corebusiness van een Werkplein bestaat uit de uitstroom naar betaald werk, zal ik in dit onderzoek de focus leggen op de uitstroom vanuit de PW naar betaald werk. Daarbij dient aangetekend te worden dat de meeste werkzoekenden op het Werkplein laag opgeleid zijn. Om die reden zal de nadruk liggen op vacatures waarin functies aan de orde komen die een laag opleidingsniveau eisen. De gemiddelde opleiding van de werkzoekende ligt op MBO-2 niveau.

Competensys

Het ICT-programma draagt de naam 'Competensys' en functioneert naast de bestaande computerprogramma's die de uitvoerende professionals op het Werkplein gebruiken. Competensys zal in dit onderzoek centraal staan. De diagnosetool geeft de klantmanager de mogelijkheid om een goed overzicht en up-to-date kennis over de caseload te verkrijgen. Vervolgens, kunnen zowel de klantmanagers als de arbeidsmakelaars middels de matchingstool de werkzoekenden uit de caseloads van de klantmanagers matchen met beschikbare vacatures uit de landelijke vacaturebanken of vacatures die door de arbeidsmakelaars exclusief voor het Werkplein zijn binnengehaald. Belangrijk punt is dat de klantmanager de meerwaarde van de diagnosetool moet inzien. Het moet de klantmanager helpen om inzicht in de caseload te krijgen en uiteindelijk meer uitstroom uit de uitkering genereren. Cruciaal punt is dat het ICT-programma door de klantmanager moet worden gevuld met een kort en bondig overzicht waarbij er een goede mix moet plaatsvinden tussen de technische gegevens van de curriculum vitae (cv) en inhoudelijke informatie waarbij de competenties worden beschreven. En dit ook up-to-date houdt. Dat vergt bepaalde vaardigheden van een klantmanager. Mijn verwachting is dat wanneer de diagnosetool wordt gebruikt waarvoor het ontwikkeld is, en up-to-date wordt gehouden, dit een positief effect op de matchingskansen heeft. Op deze manier ben je als Werkplein in staat om met dezelfde mensen, minder budget, meer uitstroom naar betaald werk te realiseren.

1.2 Probleemstelling

In voorgaande paragraaf is de aanleiding voor dit onderzoek uiteengezet. In deze paragraaf wordt de probleemstelling van dit onderzoek gevormd. Achtereenvolgend worden de doelstelling, de centrale vraagstelling en de deelvragen behandeld.

Het doel van dit onderzoek is het verbeteren van de uitstroom van de reguliere caseload vanuit de Participatiewet naar betaald werk door inzicht te krijgen in de werking van het diagnose- en matchingprogramma.

De centrale onderzoeksvraag die voortkomt uit de bovenstaande doelstelling luidt:

Welke invloed heeft het diagnose- en matchingsprogramma op de uitstroom van de reguliere caseload uit de Participatiewet naar betaald werk?

Om bovenstaande centrale vraag te kunnen beantwoorden, moeten er een aantal deelvragen worden beantwoord. De som van antwoorden op de deelvragen vormt vervolgens het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Deelvragen

- Hoe gebruiken de professionals het ICT-systeem?
- In welke mate draagt het ICT-systeem bij aan kennis van het aanbod?
- In welke mate draagt het ICT-systeem bij aan kennis van de vraag?
- In hoeverre is het systeem in staat om een succesvolle match tot stand te brengen?
- In hoeverre leidt een succesvolle match naar de instroom van een betaalde baan?

1.3 Bestuurskundige relevantie

In de bestuurskunde gaat het over het functioneren van het openbaar bestuur in de praktijk. Een bestuurskundige denkt na over de meest effectieve, efficiënte en rechtvaardige oplossingsrichting voor maatschappelijke vraagstukken. Van oudsher zijn bestuurskundigen geïnteresseerd geweest in lokaal bestuur. In de Grondwet van 1848 worden de bestuurlijke verhoudingen vormgegeven als een 'gedecentraliseerde eenheidsstaat'. Als gevolg van de uitbouw van de verzorgingsstaat is er in de loop van de tijd een evenwicht ontstaan tussen lokale autonomie enerzijds en centraal gezag daar tegenover (Nota "Bestuur in samenhang", 2015). Naast bestuurlijke verhoudingen bestaan er ook financiële verhoudingen tussen overheden. De centrale overheid heeft de mogelijkheid om middels wetgeving de gemeentelijke overheden lagere budgetten toe te kennen voor, in dit onderzoek relevant, het ondersteunen van burgers die geen zelfstandig inkomen kunnen verwerven. Om hiermee om te kunnen gaan, zullen gemeenten hun ontvangen financiële middelen efficiënter moeten inzetten. Het bestuurskundig vraagstuk in dit onderzoek heeft betrekking op de inzet van een digitaal hulpmiddel welke het voor de gemeentelijke overheid mogelijk moet maken om zoveel mogelijk burgers financieel onafhankelijk te laten zijn zodat de financiële middelen effectiever en efficiënter kunnen worden ingezet. Een manier om het doel van een effectievere en efficiëntere inzet van financiële middelen te bereiken is de inzet van het ICT-systeem dat in dit onderzoek centraal staat. De aanschaf van dit systeem staat in lijn met de ontwikkelingen binnen de huidige beroepspraktijk van SoZaWe waar ICT een steeds belangrijkere rol vervult. Beseft dient te worden dat het besluitvormingsproces binnen SoZaWe nooit helemaal vervangen kan worden door ICT (Svensson, 2002). Er zal altijd de menselijke maat nodig zijn omdat de situatie van de burger nooit helemaal te vangen is in een ICT-systeem. Het menselijke contact met de burger wordt uitgevoerd door de professionals die bij SoZaWe werken, de street-level bureaucraten. Volgens Lipsky (1980) beschikken deze professionals in de praktijk over discretionaire ruimte die het mogelijk maakt om hun werk in een complexe omgeving uit te voeren. Met de verregaande penetratie van ICT binnen SoZaWe is de discussie ontstaan in hoeverre deze discretionaire bevoegdheid de professionals nog ten deel valt. Bovens & Zouridis (2002) stellen dat deze bevoegdheid steeds meer tot het domein van de systeemontwikkelaars behoort. Het is de ambitie van dit onderzoek om een hedendaagse bijdrage te leveren aan deze bestaande wetenschappelijke discussie.

1.4 Maatschappelijke relevantie

In het verlengde van de bestuurskundige relevantie moet de maatschappelijke relevantie worden beschouwd vanuit het perspectief van de rechtvaardige verdeling van (financiële) middelen. Het streven is om via een verdeelsystematiek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) middels een specifieke uitkering, het Participatiebudget, gemeenten in staat te stellen om burgers naar werk te begeleiden. Dit betreffen werkzoekenden die daadwerkelijk in staat zijn om te werken. Het Participatiebudget dat een gemeente ontvangt komt niet overeen met de uitgaven die gemeente daadwerkelijk besteed aan de uitvoering van het begeleiden van werkzoekenden naar werk. Het Participatiebudget wordt bepaald aan de hand van een verdeelmodel. Dat betekent dat het budget toereikend kan zijn, maar ook dat er meer wordt uitgegeven dan een gemeente ontvangt. Een rechtvaardige verdeling is maatschappelijk relevant, omdat werkzoekenden recht hebben op een goede begeleiding naar werk. Het is maatschappelijk ongewenst dat gemeenten werkzoekenden onvoldoende naar werk begeleiden omdat de financiële middelen ontbreken. Gemeenten zullen zich efficiënter moeten organiseren. Het ICT-systeem dat in dit onderzoek centraal staat kan daarbij helpen.

1.5 Leeswijzer

Hierboven zijn de aanleiding, de probleemstelling, de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie uitgewerkt. Dit biedt een solide basis voor het theoretisch kader dat in hoofdstuk 2 wordt uitgewerkt. In dit hoofdstuk worden de concepten gevormd die een ordenende werking hebben voor het uit te voeren empirisch onderzoek. Uiteindelijk zullen deze concepten in een model gegoten worden zodat hun onderlinge samenhang zichtbaar wordt. In hoofdstuk 3 staan we stil bij de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Er wordt verantwoord welke methode en werkwijze er binnen dit onderzoek zijn gehanteerd. Daarnaast wordt geschetst welke gegevens en bronnen er zijn gebruikt. De validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek komen hier eveneens aan bod. In hoofdstuk 4 krijgt de omgeving waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt een plek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het empirisch onderzoek uitgewerkt. In hoofdstuk 6 analyseren we de resultaten uit het empirisch onderzoek door deze uitkomsten te confronteren met het conceptueel model van het theoretisch kader. Deelvragen en de centrale vraag worden in hoofdstuk 7 beantwoord. De betekenis voor de theorie en aanbevelingen komen in dit hoofdstuk eveneens aan de orde. We sluiten dit onderzoek af met een verantwoording van de gehanteerde bronnen.

THEORETISCH KADER

2.1 Inleiding

In het theoretisch kader dat in dit hoofdstuk wordt beschreven, komt de literatuur aan de orde die van belang is voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk komen vier onderwerpen aan bod die onderdeel uitmaken van de centrale vraag. In het eerste onderdeel komt de aanbodkant van de arbeidsmarkt aan de orde. Vervolgens wordt de scope verlegd naar de vraagkant van de arbeidsmarkt. Wanneer de vraag- en aanbodkant geïdentificeerd zijn, zal er stilgestaan worden bij de match tussen vraag- en aanbod zoals het diagnose- en matchingprogramma deze bijeenbrengt. Uiteindelijk zal een succesvolle match tot een arbeidscontract leiden. Het laatste onderdeel staat stil bij de uitstroom uit de uitkering naar betaald werk. Tot slot zal in dit hoofdstuk een conceptueel model worden gepresenteerd waarin de causale relaties tussen de hierboven benoemde onderdelen middels een schema wordt samengevat.

2.2 Kennis van het aanbod

Als eerste zoomen we in op diegenen die vanuit de overheid bepalen welke werkzoekende geschikt is voor een bepaalde functie: de street-level bureaucraat. Als eerste zullen we stilstaan bij de beoordelingsvrijheid van deze street-level bureaucraten. Vervolgens kijken we naar de rol die de ICT inneemt bij de dagelijkse praktijk van de street-level bureaucraat. Om als laatste te onderzoeken hoe ICT kan worden ingezet om de street-level bureaucraat te ondersteunen in de besluiten die dagelijks genomen moeten worden.

2.2.1 Street-level bureaucraten

Traditioneel zijn in de publieke dienstensector werknemers betrokken die regels uitvoeren en toepassen op specifieke verzoeken van de burgers. Dit vereist een bepaalde mate van interactie tussen de werknemer en de burger. Lipsky (1980) noemt deze werknemers street-level bureaucraten. Met zijn wetenschappelijke theorie geeft hij inzicht in het werk van de street-level bureaucraat. Dit zijn werknemers in de publieke sector die rechtstreeks communiceren met de burgers en over een aanzienlijke beoordelingsvrijheid beschikken in de manier waarop ze de interactie met de burger organiseren, de voorzieningen toebedelen en eventueel sancties opleggen (Bovens & Zouridis, 2002: 175). Lipsky (1980: 3) noemt deze beoordelingsvrijheid discretionaire ruimte. In zijn theorie richt Lipsky (1980) zich op organisaties die diensten voor de overheid verrichten en een bureaucratische en hiërarchische structuur kennen. Het Werkplein kan getypeerd worden als een publieke organisatie met een bureaucratische en hiërarchische structuur waarbinnen klantmanagers en arbeidsmakelaars hun werk moeten uitvoeren. Street-level bureaucraten zijn ook te vinden op het Werkplein. De uitvoerders die op het Werkplein direct met werkzoekenden werken zijn overwegend de klantmanagers en de arbeidsmakelaars. Zij voeren het beleid van de PW uit. De klantmanager bepaalt het inspanningsproces waarlangs de werkzoekende naar betaald werk moet uitstromen. De arbeidsmakelaar onderzoekt welke vacature het meest succesvol kan worden aangeboden aan de werkzoekende. Lipsky (1980) beschrijft een drietal mechanismen die de street-level bureaucraat helpen om te kunnen functioneren. Lipsky (1980: 84) spreekt van een verschuiving van beleidsuitvoerder naar beleidsvormer wanneer de street-level bureaucraat deze mechanismen uitvoert. Deze mechanismen zijn:

1. Afromen. In de praktijk zijn er meer aanvragen dan er afgehandeld kunnen worden. De street-level bureaucraat selecteert klanten of dossiers die eenvoudig af te handelen zijn met zo min mogelijk problemen. Er worden handelingspatronen en routines ontwikkeld die de vraag naar de verleende diensten beperken en de benutting van de beschikbare hulpbronnen maximaliseren. Het gevolg is dat de gemakkelijke gevallen als eerste worden afgehandeld (Lipsky, 1980: 107 – 108).

2. Herdefiniëren. De street-level bureaucraat bepaalt zelf welke zaken prioriteit hebben en welke niet. Hierdoor worden zowel het werk als de burger onder controle gehouden. Om hun targets te halen worden de bedrijfsdoelen geherdefinieerd. De discretionaire ruimte van de street-level bureaucraat kan op deze manier worden ingezet om de werkdruk te verlichten en de burgers onder controle te houden (Lipsky, 1980: 117 – 125).
3. Domineren. Middels kennisvoorsprong of uitstraling, denk aan het dragen van een uniform, kan de street-level bureaucraat het proces domineren. Aanvragen kunnen sneller worden afgehandeld en de doorlooptijd van processen kunnen ingekort worden wanneer de street-levelbureaucraat de burger domineert (Lipsky, 1980: 140 – 151).

Ondanks het feit dat de street-level bureaucraten over een discretionaire ruimte beschikken, kan deze worden beperkt door algemeen geldende wetten en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Dit laatste betreft het principe van een zorgvuldige voorbereiding en het verbod op misbruik van macht. Hiermee heeft de rechterlijke macht de mogelijkheid om gedrag van de street-level bureaucraten te corrigeren (Homburg, 2008: 6). Net als veel andere uitvoerende organisaties heeft het Werkplein expert- en beslissingsondersteunende systemen geïmplementeerd om haar processen te automatiseren. Door deze automatisering wordt de discretionaire ruimte van de street-level bureaucraat ingeperkt. Inmiddels zijn veel uitvoerende processen volledig geautomatiseerd. Deze transformatie in de uitvoering kan voor een deel worden gezien als een proces van rationalisatie, waarmee de voorspelbaarheid en beheersing van uitvoerende processen wordt verbeterd. Bovens en Zouridis (2002: 181) identificeren een nieuw probleem dat te maken heeft met de overdracht van de discretionaire ruimte van de street-level bureaucraten aan de systeemontwerpers. Met de opkomst van volledig geautomatiseerde uitvoerende processen, hebben systeemontwerpers de discretionaire ruimte verkregen om wettelijke kaders, regels en organisatorische procedures in geautomatiseerde processen en programma's vast te leggen (Bovens en Zouridis, 2002: 181). Het is een empirische vraag hoe deze verschuiving van de discretionaire ruimte van de uitvoerende organisaties moet worden vertaald in nieuwe vormen van verantwoording en checks and balances. Bovens en Zouridis (2002: 182) stellen de vraag of een volledig geautomatiseerde uitvoering van wetten rechtvaardigheid kan beschermen. Hoewel digitale starheid een bureaucratische ideaal kan zijn, het ontbreken van het individuele en op zichzelf staande geval kan tot absurde, ronduit gevaarlijk, en dus ondemocratisch situaties leiden (Homburg, 2008: 6).

2.2.2 Infocratie

Nu we weten welke bevoegdheden street-level bureaucraten hebben, verleggen we ons blikveld naar rol die ICT inneemt in de organisatie waar de street-level bureaucraten werkzaam zijn. ICT neemt een steeds dominantere rol in bij de uitvoeringsorganisaties. De werknemer van de organisatie is niet langer betrokken bij de behandeling van individuele gevallen. De organisatie richt haar aandacht op het optimaliseren van informatieprocessen en het maken van koppelingen tussen systemen van andere organisaties. Contact met de burger bestaat uit hulp en informatie door helpdeskmedewerkers (Bovens & Zouridis, 2002: 179). Met deze ontwikkeling is de screen-level bureaucratie geleidelijk aan het veranderen in een systeem-level bureaucratie. Het accent verschuift naar de optimalisatie van volledig geautomatiseerde processen. De street-level bureaucratie, die gericht is op een professioneel, juridische oordeel van elke individuele situatie, is vervangen door een systeem-level bureaucratie, waarin computernetwerken worden onderhouden, geperfectioneerd en onlosmakelijk zijn verbonden met elkaar. De ontwikkeling van systeem-level bureaucratieën is onvermijdelijk bij uitvoeringsorganisaties die grote aantallen vergelijkbare gevallen afhandelen op basis van een vaststaand juridisch kader (Bovens & Zouridis, 2002: 180).

Bovens en Zouridis vermelden dat een conditioneel (voorwaardelijk) geprogrammeerde wet zich sterker leent voor ICT dan een wet die zich kenmerkt door doelprogrammering:

- Een conditioneel geprogrammeerde wet heeft een als... dan... redenering: *als* aan de beschreven voorwaarden is voldaan, *dan* moet de voorgeschreven beslissing worden genomen (Tollenaar, 2008: 15). Dit laatste laat zich makkelijk omzetten in algoritmes en beslisbomen.

- Doelprogrammering noemt slechts de belangen die door de uitvoerende ambtenaar moeten worden gewogen. Het spreekt zich uit over de inhoud van de beslissing, die in het verlengde moet liggen van het doel dat met de regels wordt beoogd (Tollenaar, 2008: 15).

De contextuele factoren versterken elkaar: wanneer ICT-toepassingen eenmaal zijn geïntroduceerd, zal de druk om de organisatie te centraliseren, de regels te harmoniseren en de wet te standaardiseren toenemen. Dit vergemakkelijkt vervolgens weer de ontwikkeling en introductie voor nieuwe vormen van ICT (Bovens & Zouridis, 2002: 181). Volgens Zuurmond (1998) worden bureaucratieën vervangen door infocratieën. Vakkennis en dossierkennis zijn gegroeid door dat alle informatie beschikbaar is via elektronische netwerken. Een infocratie beschikt over de laatste vakkennis, wanneer het gebruik maakt van een expertsysteem. Iedere werknemer is op gelijk niveau geïnformeerd als de kennis van de expert die in het systeem is opgeslagen.

2.2.3 Expertsysteem

Contextuele factoren hebben ertoe geleid dat ICT een steeds dominantere rol speelt in de dagelijkse praktijk van street-level bureaucraten. De vraag is welke systemen hen kunnen ondersteunen in de beslissingen die ze nemen. Expertsystemen kunnen de street-level bureaucraten helpen. Svensson (2002) komt tot de conclusie dat het slagen of falen van een expertsysteem alles te maken heeft met de institutionele context en de snelle veranderingen die zich binnen deze context voordoen. In de jaren '90 wordt de bestrijding van fraude en het voorkomen van misbruik op de publieke agenda gezet. Naar aanleiding van diverse rapporten zijn de formele vereisten voor het beheer van de sociale voorzieningen aangescherpt. Vanaf dat moment moeten de gemeenten voldoen aan de regels en procedures van validatie welke door accountants en nationale inspectiediensten zijn opgesteld. Deze actoren, in het bijzonder accountants, hebben sterk gepleit voor de toepassing van expertsystemen. Gemeenten die kiezen voor een handmatige administratie lopen het risico op zeer grondige en intensieve beoordelingen van hun individuele caseloads, met een grote kans dat fouten worden gevonden en bestraft. Concluderend, kan het feitelijke gebruik van expertsystemen bij sociale voorzieningen slechts in beperkte mate worden verklaard uit de zuiver technologische eigenschappen van een expertsysteem. Beslissend is de verandering in de sociaal-politieke klimaat geweest met betrekking tot de manier waarop de – op dat moment van kracht zijnde – Algemene Wet bijstand dient te worden uitgevoerd, en de toenemende dominantie van accountants die het gebruik van expertsystemen bevorderden. Zoals Homburg (2008:7) stelt: *“De institutionele context dient als filter voor technologische innovatie”*. De verschuiving in wetgeving heeft de invoering van (juridische) expertsystemen vergemakkelijkt. Svensson (2002: 145) merkt op dat de aard van de wet is verschoven van een pure commando interpretatie naar een subtielere positivistische interpretatie. Hierbij wordt benadrukt dat recht een menselijk product is en daarmee dat recht veranderlijk is (Rechtsfilosofie, n.d.). Deze verandering in de interpretatie van wetgeving lijkt vooral verbonden met de doorontwikkeling van de verzorgingsstaat, waarbij twee belangrijke veranderingen zijn opgetreden:

1. Door de ontwikkeling van de verzorgingsstaat is de omvang van wetgeving dramatisch toegenomen. Dit feit beperkt de mogelijkheden van handhaving van de strikte uitvoer van elke wet. Aangezien de wetgever steeds meer wetten produceert, zal zij steeds meer afhankelijk worden van de bereidwillige aanvaarding en coöperatieve interpretatie van de meeste van haar wetten door degene die deze wet moeten uitvoeren;
2. Bij de ontwikkeling van de verzorgingsstaat is de functie van de wet veranderd van codificatie (vaststellen) naar modificatie (aanpassen), van beschermen naar bereiken. Deze verandering van functie benadrukt een sociologisch houding naar de betekenis van de wet. Er dient zorgvuldig in beraad te worden genomen op welke manier de wet van invloed is op mensen en de mate waarop het de beoogde functies vervult (Svensson, 2002: 145).

Gezien bovenstaande ontwikkelingen, is het kijken naar het functioneren van het openbaar bestuur bij dienstverlenende organisaties vanuit het idee dat de regels een vaste betekenis hebben welke letterlijk geïnterpreteerd moeten worden, een naïeve gedachte. Lipski (1980) heeft aangetoond dat de betekenis van de formele regels bij street-level bureaucratieën die in een verzorgingsstaat

functioneren moeten worden geïnterpreteerd in de brede context van het functioneren van deze organisaties (Svensson, 2002: 145). Street-level bureaucratieën en hun werknemers worden meestal geconfronteerd met zeer complexe, vaak tegenstrijdige eisen en hebben caseloads die hun bestuurlijke capaciteit bedreigen. Gezien deze omstandigheden, interpreteren street-level bureaucraten de formele regels op een manier die het mogelijk maakt hen in verschillende situaties te laten functioneren. Daarnaast zijn ze in staat hun eigen persoonlijke doelen te realiseren. Street-level bureaucraten gebruiken de bestaande regelgeving als een bron van persoonlijke macht, als een onderhandelingspositie instrument binnen de organisatie en als een instrument voor het bestraffen van bepaald klantgedrag (Svensson, 2002: 145). In de feitelijke uitvoering van de sociale zekerheid, is de formele wetgeving slechts een factor in de totale complexiteit van de street-level bureaucratie: een bureaucratie waarin bureaucraten te maken hebben met specifieke klanten die in een bepaalde situatie verkeren, onder druk van allerlei gebeurtenissen. Het is onvermijdelijk dat onder dergelijke omstandigheden het recht wordt aangepast (Svensson, 2002: 145). In de sociale zekerheid is meer behoefte aan wetgeving welke flexibel geïnterpreteerd kan worden.

Expertsystemen binnen de sociale zekerheidssector zijn ingericht om op basis van de relevante regelgeving, middels algoritmen en computercodes, een besluit te nemen op de individuele situatie van de burger. Het risico bestaat dat automatisering, en vooral de toepassing van expertsystemen, negatieve gevolgen heeft voor de daadwerkelijke behandeling van aanvragen van burgers die afhankelijk zijn van het besluit dat genomen wordt. De echte (probleem) situatie van de burger kan niet (volledig) gevat worden in vooraf gedefinieerde categorieën welke door het computersysteem wordt gedefinieerd (Svensson, 2002: 146). Het gevaar bestaat dat de kwaliteit van de individuele beslissingen feitelijk verlaagd wordt in plaats van het te verhogen. Er dienen altijd aanvullende maatregelen getroffen te worden om controle te houden op een dergelijk systeem. Groothuis en Svensson (2000: 9) wijzen op het gevaar dat de gebruikers een te groot vertrouwen op het systeem kunnen hebben. De streetlevel bureaucraat kan niet blind op het systeem varen omdat een expertstelsel een hulpmiddel blijft. Uiteindelijk blijft de streetlevel bureaucraat zelf verantwoordelijk voor de beslissingen die hij of zij neemt. Daarnaast kan het gebruik van expertsystemen een negatieve invloed hebben op de positie van de street-level bureaucraat. Lipski (1980) spreekt over de discretionaire ruimte die een street-level bureaucraat nodig heeft om te functioneren. Deze ruimte kan door de inzet van een expertstelsel ernstig worden beperkt en afbreuk doen op de positie van de street-level bureaucraat (Svensson, 2002: 146). De individuele streetlevel bureaucraat dient niet te worden vergeten. De weerstand die een streetlevel bureaucraat tegen ICT kan hebben, is basis voor een grote machtsfactor (Bovens & Zouridis, 2002: 181). Tenslotte is er de angst dat geautomatiseerde administratieve organisaties binnen de sociale zekerheidssector blind zijn voor wijzigingen die in hun omgeving plaatsvinden. Nieuwe en onverwachte ontwikkelingen kunnen te laat, of niet meer, worden opgemerkt doordat geautomatiseerde systemen alleen open staan voor feiten die worden verwacht in hun programmering (Svensson, 2002: 146). Een expertstelsel dient aan te sluiten op de dagelijkse praktijk waarin de street-level bureaucraten zich bevinden. Er dient aandacht te zijn voor de precieze aard van de organisatie en de rol van het wet in dit betreffende onderdeel van de sociale zekerheidssector (Svensson, 2002: 149). De administratieve praktijk bij de gemeentelijke instanties is veel complexer dan een computerprogramma kan vangen (Zuurmond, 1994: 265). Betrek bij de evaluatie van de impact van systemen de werknemers die hier dagelijks mee moeten werken: de street-level bureaucraten. Deze street-level bureaucraten beschouwen zichzelf als professionals (Lipski, 1969: 19) welke over de mogelijkheid beschikken om regels te buigen naar de betreffende situatie.

2.2.4 Beslissingsondersteunend systeem

Duidelijk is geworden dat een expertstelsel besluiten kan nemen op de individuele situatie van de burger. Een expertstelsel kan een computerprogramma zijn dat op basis van gegevens adviezen en beslissingen kan geven, als een geautomatiseerd beslismodel (Everdingen & Dreesens, 2011: 47). Een dergelijk systeem biedt ondersteuning bij het maken van de feitelijke beslissingen (Groothuis & Svensson, 2000: 5). Een beslissingsondersteunend systeem ondersteunt het besluitvormingsproces.

Dit proces wordt gevormd door de verweven relatie tussen een organisatie en haar omgeving door optimaal gebruik te maken van de middelen die nodig zijn voor de productie of andere diensten, het verstrekken van werktaken, administratieve richtlijnen voor alle professionals zodat het zelfde doel wordt bereikt, inclusie van coördinatie van menselijke en materiële middelen welke werken in formeel gestructureerde groepen en door het ondernemen van activiteiten om het werk van een groep te coördineren, die niet zelfstandig in staat is om de doelstellingen van de organisatie te bereiken (Baca, 2006, gelezen in Borovic et al, 2013: 923). De kracht van beslissingsondersteunende systemen, ook wel Decision Support Systems (DSS) genoemd, ligt in hun interactie met databases. Beslissingsondersteunende systemen kunnen een efficiënte ondersteuning bieden aan de activiteiten welke worden uitgevoerd in het besluitvormingsproces, zolang er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan:

- De doelstellingen moeten goed gedefinieerd worden;
- Het doelgebied moet worden beperkt;
- Een database bezitten.

Beslissingsondersteunende systemen zijn bijzonder efficiënt in gestructureerde en semi - gestructureerde besluitvorming. Een obstakel voor beslissingsondersteunende systemen is de steeds veranderende omgeving waarin publieke organisaties verkeren (Borovic et al., 2013: 924). Lokale overheden worden geconfronteerd met de complexiteit van een onzekere en evoluerende omgeving die externe factoren, zoals het veranderende wettelijke kader of de evaluatie van het overheidsbeleid bevatten. Wanneer lokale overheden overwegen om een beslissingsondersteunend systeem aan te schaffen, is van belang aandacht te besteden aan de ingewikkelde besluitvormingsprocessen of de toenemende complexiteit van problemen waarmee ze te maken hebben (Peignot et al., 2013: 92). Een beslissingsondersteunend systeem kan de professional helpen om betere besluiten te nemen. Voorwaarde is dat de professional dit systeem effectief gaat gebruiken. De mate van het gebruik is afhankelijk van de vaardigheden van gebruikers. Om het systeem te leren beheersen en toe te passen in hun dagelijkse praktijk is het van belang dat de professional praktijkervaring met het systeem opdoet. Er dient nagedacht te zijn over een routekaart om de weg binnen de organisatie uit te stippelen. Het systeem moet verweven worden in het dagelijks gebruik (Culenaere et al., 2012:11).

Samenvatting

Als we bovenstaande kort samenvatten kunnen we concluderen dat een street-level bureaucraat binnen een overheidsorganisatie altijd een zekere mate van discretionaire ruimte heeft bij de uitvoering van zijn werk. Om de werkdruk van de omgeving te hanteren, heeft Lipsky een drietal mechanismen opgesteld die de street-level bureaucraat kan gebruiken. Het ICT-systeem dient over kwalitatieve eigenschappen te beschikken die het vermogen hebben zich aan te passen aan de institutionele context die met de komst van de PW aan verandering onderhevig is en aansluit op de dagelijkse praktijk van de professional. De publieke professional maakt effectief gebruik van het ICT-systeem wanneer dit systeem de professional ondersteunt in het besluitvormingsproces zodat de professional kwalitatief goede individuele besluiten kan nemen.

2.3 Kennis van de vraag

We hebben in de vorige paragrafen beschreven hoe de professional, binnen dit onderzoek, kennis en inzicht kan krijgen in het aanbod van werkzoekenden. Het andere spectrum van de arbeidsmarkt bevat de vraagkant: de werkgevers. We leggen de nadruk op laaggeschoold werk omdat het aanbod van de professional in de meeste gevallen werkzoekenden met een laag opleidingsniveau betreft en werpen onze blik op de informatiekkanalen die de werkgever tot zijn beschikking heeft om zijn vraag kenbaar te maken. Vervolgens komen de beschrijvingen van vacatures aan de orde. We sluiten deze paragraaf af met het definiëren van de optimale vacature fit.

2.3.1 Informatiekanalen werkgever

Granovetter (1995: 5) wijst op het belang van informele informatiekanalen wanneer het gaat om werving van laaggeschoold werk waar 60 tot 90 procent van de werknemers informeel wordt gevonden. Uit diverse studies blijkt het belang van informele informatiekanalen (Topa, 2001: 292, Ioannides & Loury, 2004: 1086, Ponzo & Scoppa, 2010: 98). Werkgevers kunnen hun bestaande personeelsbestand inzetten om te werven. Het levert hen een handige en goedkope screening op omdat het zittende personeel in de regel geschikte mensen voordragen (Fernandez et al., 2000). De werkgever dient zich er wel van bewust te zijn dat mensen in sociale netwerken de neiging hebben om mensen voor te dragen die dezelfde demografische kenmerken als henzelf hebben (Reskin & McBrier, 2000: 226). Voor wat betreft laaggeschoolde functies zijn bijvoorbeeld winkelmanagers gewend aan mond-tot-mond reclame. Dikwijls vragen werkgevers hun werknemers om mensen uit hun kennissenkring voor te dragen of zetten ze een advertentie in hun winkelatalage of in lokale kranten (Keeling et al., 2013: 88). Daarnaast zetten werkgevers voor de werving van laaggeschoold werk ook vaak uitzendbureaus in (Culenaere et al., 2012: 32). In theorie kan het gebruik van digitale vacaturesites de kosten van personeelwerving verminderen doordat de manier van werven efficiënter wordt ingezet (Marchal et al., 2007: 1092). Een mogelijke verklaring voor de voorkeur van werkgevers om informele informatiekanalen in te zetten bij de werving van laaggeschoold werk, geeft het door de Italiaanse vereniging van arbeidseconomen bekroonde onderzoek van Pellizzari (2011). In dat onderzoek bewijst Pellizzari (2011: 51) dat werkgevers het minder rendabel vinden om te investeren in onderzoek- en screeningsactiviteiten bij laaggeschoold werk. Veel laaggeschoolde arbeid vindt plaats binnen de detailhandel en horeca. Dikwijls publiceert deze branche haar vacatures alleen op hun bedrijfswebsites. Vaak combineren ze digitale middelen met andere traditionele kanalen, tenzij het wervingsproces primair de focus op internet legt (Rieucou, 2015: 145).

2.3.2 Beschrijving vacatures

Gbadamosi & Evans (2009: 415) laten zien dat vacatures die algemeen beschreven zijn de potentie hebben om een grote groep werkzoekenden aan te spreken. Deze vacatures bevatten meestal een beperkt aantal opdrachtkenmerken. Het gevaar bestaat dat er veel ongekwalficeerde of ongeschikte kandidaten zullen reageren. Gbadamosi & Evans pleiten ervoor om de vacatures expliciet te beschrijven. Uit het onderzoek van Richard et al. (2010: 492) naar keukenpersoneel in de horeca blijkt dat er een groot scala aan vaardigheden en eigenschappen worden gezocht door werkgevers, hoewel de definitie van deze termen niet altijd consistent zijn vastgelegd. Deze inconsistenties zijn het meest zichtbaar in de toename van het aantal termen die worden gebruikt om de functienamen te beschrijven. Deze inconsistentie kan leiden tot een onjuiste afstemming van de vaardigheden die nodig zijn om de betreffende functie met succes te vervullen. Een overweging voor de horecabranche zou kunnen zijn om niet alleen de focus te leggen op beloning en arbeidsvoorwaarden (Richard et al., 2010: 494). Het ontbreekt bij de horecavacatures die Richard et al. (2010: 495) hebben onderzocht aan een reeks duidelijk geformuleerde voorwaarden, eisen, vaardigheden en eigenschappen. Dit ondermijnt het professionele niveau van de horeca-branche. Door de komst van technologische innovaties worden er lagere eisen gesteld aan technische vaardigheden. Denk aan taal- en rekenvaardigheden en het beantwoorden van vragen van klanten. Hart et al. (2007: 279) merken op dat elementaire computervaardigheden die nodig zijn om producten te bestellen steeds belangrijker worden. Deze computer vaardigheden zijn meer praktische vaardigheden dan echte technische vaardigheden. Voor veel bedrijven in de detailhandel en horeca zijn 'harde', technische vaardigheden waarschijnlijk veel minder belangrijk dan soft skills (Warhurst & Nickelson, 2007: 114). Over het algemeen zijn werkgevers die aan de onderkant van de arbeidsmarkt functioneren meer op zoek naar soft skills of kernkwaliteiten als motivatie, flexibiliteit, en bereidheid om te leren (Newton et al., 2011: 59). In dat geval is de vraag naar een diploma geen sterk criterium om de juiste werknemers te werven. Het verschil tussen technische vaardigheden en soft skills is dat laatstgenoemden worden gezien als aangeboren of inherent aan iemands persoonlijkheid (Bailly & Lene, 2013: 84, 85).

2.3.3 Vacature fit

In het onderzoek van Schmidt et al. (2014: 280) krijgen vacatures die de focus leggen op wat de organisatie kan bieden aan de werkzoekende een hoge score. De onderzoekers maken een onderscheid tussen een tweetal typen vacatureteksten. In het eerste type staan behoeften en benodigdheden, 'Needs-Supplies' (N-S), centraal. Bij het andere type wordt expliciet gevraagd naar de eisen en capaciteiten, 'Demands-Abilities' (D-A). Uit het veldexperiment dat Schmidt et al. (2014) hebben uitgevoerd blijkt dat N-S-vacatures, waar de werkgever aangeeft wat hij de werknemer kan bieden in termen van fysieke en psychische middelen, drie maal zoveel hooggekwalificeerde reacties oplevert als D-A-vacatures waarvan de tekst zich focust op ervaring, opleiding en specifieke vaardigheden. Bovendien blijken de werkzoekenden die reageren op zulke N-S-vacatures uiteindelijk beter bij de organisatie te passen. Schmidt et al. (2014) concluderen dat er bij een goede vacaturetekst minder aandacht voor functie-eisen maar meer aandacht voor de functie-inhoud moet zijn. Schmidt et al. (2014: 279) erkennen dat het niet mogelijk is om iedere vacature aan te passen aan de specifieke behoeften en mogelijkheden van iedere werkzoekende. Wat de ene werkzoekende ziet als een baanaanbod, kan de ander de vacature interpreteren als een kans op vervulling van een behoefte. Er moet een middenweg worden gevonden welke informatie werkzoekenden aantrekkelijk vinden. Denk aan promotie kansen of een respectvolle werkomgeving. De ideale vacaturetekst is aan de ene kant aansprekend genoeg, maar aan de andere kant ook selectief, om zo de werkzoekenden te weren die op voorhand niet kunnen bieden wat er van ze gevraagd wordt. Gezien de lage kosten en het relatieve gemak waarmee vacatures online kunnen worden geplaatst is het benadrukken van informatie over de N-S fit een manier die aantrekkelijk is voor veel werkzoekenden. In hun onderzoek suggereren Schmidt et al. (2014: 280) dat de vacatures waarbij de nadruk op behoeften wordt gelegd, beloond worden met een significante impact op zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de werkzoekenden ten opzichte van vacatures die informatie over de D-A fit benadrukken. Schmidt et al. (2014: 280) concluderen dat door de nadruk op beide fits te leggen, het nut van de selectie zal toenemen en uiteindelijk het potentieel hebben om bij te dragen aan betere organisatorische prestaties door goed presterende werknemers.

In hun onderzoek geven Schmidt et al. (2014: 270) vijf voorbeelden van N-S-zinsneden in een vacature, gericht op de behoeften van sollicitanten: 'Wat bieden wij?'

- Je krijgt de mogelijkheid om aan verschillende projecten te werken, en op vele terreinen vaardigheden te ontwikkelen.
- Je werkt zelfstandig en kunt taken afronden zonder veel supervisie.
- Je gaat bijdragen aan een belangrijk project, dat waardevol is voor de organisatie.
- Medewerkers hebben veel carrière- en promotiemogelijkheden
- Je krijgt veel kansen om samen te werken met talentvolle mensen.

Daarnaast geven Schmidt et al. (2014: 270) een aantal voorbeelden van D-A-zinsneden: 'Wat vragen wij?'

- Wij zoeken kandidaten die beschikken over uitstekende mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden.
- Van medewerkers wordt verwacht dat zij initiatief tonen, zelf prioriteiten kunnen stellen en taken kunnen afronden.
- Wij zoeken medewerkers die met hun teamgenoten samenwerken aan het behalen van doelstellingen.
- Wij zoeken mensen die zich voortdurend willen ontwikkelen en hun potentieel willen vergroten.
- De kandidaat die we zoeken zoekt samen met anderen enthousiast naar effectieve oplossingen.

Samenvatting

In deze paragraaf wordt gesproken over de mogelijkheden die de werkgever heeft om zijn of haar vacature voor laaggeschoold werk te etaleren. Enerzijds kan de werkgever informele informatiekkanalen aanspreken middels inzet van het zittende personeel. Aan de andere kant kan de werkgever formele informatiekkanalen aanspreken door het plaatsen van een vacature via de traditionele kanalen zoals publicatie in de gedrukte media of gebruikmaken van digitale kanalen die via de bedrijfs- of vacaturesites lopen. Het is voor de werkgever van belang dat een vacature de meest geschikte werkzoekende weet te koppelen. Hier is de vacature fit relevant. Deze is het meest effectief wanneer de vacature de nadruk legt op zowel de functie-inhoud als op de functie-eisen.

2.4 Geslaagde match

Nu we zowel kennis van de vraag- als de aanbodkant binnen dit onderzoek behandeld hebben, wordt het tijd om deze bij elkaar te brengen middels een succesvolle match. Als eerste behandelen we het mechanisme van vraag en aanbod. We grijpen terug vanaf de jaren 60 tot heden. Vervolgens kijken we naar de aansluiting tussen vraag en aanbod. Als laatste stellen we de werking van het ICT-systeem aan de orde. In de eerste plaats betreft het ICT-systeem een diagnose-instrument. Voorwaarde voor een succesvolle match is het stellen van een goede en complete diagnose waarbij alle in de persoon van de werkzoekende gelegen factoren helder worden gedefinieerd. Daarbij worden ook de participatieladder en de zelfredzaamheidsmatrix ingezet. Bij het uitvoeren van de match, gaat het systeem uit van werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. De werkzoekende die binnen de indicatoren van het klantprofiel het minst verwijderd is van het maximaal te behalen punten, heeft de grootste mate van kans op een geslaagde match. De waarde van de ranking op de match kan de professional alleen beoordelen na raadpleging van de profielschets. Alleen op deze wijze kan beoordeeld worden welke kandidaat er het beste past bij de geselecteerde vacature.

2.4.1 Vraag en aanbod

Het verzamelen van informatie staat centraal bij het zoeken naar een baan. Een werkzoekende verzamelt informatie over de functie die in de vacature vermeld staat. Daarnaast zoekt de werkzoekende naar de beste strategie om een baan te bemachtigen. Door zich meer of minder in te spannen in zijn zoektocht en de strategiekeuze in het zoeken naar werk heeft de werknemer invloed op het resultaat (Weber & Maringer, 2008: 154). Bij de match tussen de werkzoekende en de werkgever spelen sociale netwerken een grote rol. Medio jaren 60 constateert Rees (1966: 559) reeds dat de meeste banen worden verkregen middels het informele netwerk van de werkzoekende dat bestaat uit vrienden en familieleden (Rees, 1966: 559). Qua strategie is het informele netwerk voor de werkzoekende de goedkoopste manier met de grootste kans op een baan. Als aanvulling op de informele zoektocht door persoonlijke contacten ziet Rees (1966: 566) toekomst in het arbeidsbureau als formele bemiddelaar. Deze publieke service is gecreëerd voor werkzoekenden die niet of onvoldoende kunnen terugvallen op hun sociale contacten (Weber & Maringer, 2008: 154). De overheid bemoeit zich met de komst van het arbeidsbureau actief met het proces van het matchen tussen werkzoekende en werkgever. Het arbeidsbureau is in het verleden vaak bekritiseerd vanwege haar ondoeltreffende en bureaucratische werking. In een onderzoek van Martin & Grubb (2001: 46) wordt de suggestie gegeven om arbeidsbemiddeling aan de private markt over te laten. Door de komst van nieuwe technologieën in de afgelopen jaren zijn de zoekmethoden uitgebreid (Kuhn & Skuterud 2004). Denk aan de opkomst van vacaturesites. In een vervolgonderzoek merken Kuhn & Mansour (2011: 1) op dat het zoeken naar vacatures op het internet effectief lijkt te zijn: het vermindert de werkloosheidsduur van de individuele werkzoekende aantoonbaar. Het zoeken via internet naar vacatures blijkt het meest effectief wanneer het informele netwerk van de werkzoekende – vrienden en familie – ook op internet meekijkt naar geschikte vacatures. Het internet verbindt nu iedere werknemer voor veel meer bedrijven (en vice versa) op een nieuwe en goedkope manier. Kuhn & Mansour (2011: 18) concluderen dat internetvacatures in de afgelopen tien jaar zijn uitgegroeid tot een krachtig informatie instrument in het proces van het zoeken naar werk.

2.4.2 Allocatiefunctie

Voor wat betreft de aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt vaak gesproken over de allocatiefunctie. Deze wordt traditioneel in verband gebracht met de publieke bemiddelingsfunctie. Het idee hierachter is dat zonder inmenging van de overheid de arbeidsbemiddelingsmarkt faalt (Edzes et al., 2009: 19). Vanwege dit marktfalen komen vraag en aanbod niet als vanzelf bij elkaar en bereiken daardoor niet het gewenste optimum. Vooral regionale verschillen in werkloosheid en non-participatie welke gerelateerd worden aan openstaande vacatures duiden op aansluitingsproblemen (Edzes et al., 2009: 29). De Raad voor Werk en Inkomen (RWI, 2009) geeft als belangrijkste advies om de arbeidsmarkt transparant te maken zodat een betere afstemming tussen vraag en aanbod tot stand komt. Deze transparantie kan bereikt worden via informatievoorziening over werkzoekenden en vacatures. Edzes et al. (2009: 29, 30) geven een tweetal mogelijkheden om de allocatieproblematiek het hoofd te bieden:

1. *Competentiegericht gericht bemiddelen.*

Niet personalia, opleidings- en werkervaringsgegevens zijn leidend in de bemiddeling naar betaald werk maar competenties. Op deze manier wordt geprobeerd om het risico te verkleinen om een verkeerde match te maken. Dit wordt zowel bij de werkzoekenden als de werkgevers ervaren. Vermeld dient te worden dat het risico op een mismatch inherent is aan bemiddelingstransacties. Bemiddeling is in economische termen een ervaringsgoed waarvan pas achteraf de juistheid van de beslissing kan worden vastgelegd. Volgens het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is een grotere 'voorspellende waarde' voor het toekomstig functioneren van de werkzoekende een belangrijk voordeel van bemiddeling op basis van competenties. Informatie over de competenties van de werkzoekende worden steeds belangrijker (Edzes et al., 2009: 29). Voorwaarde is dat het systeem die de match kan maken, goed wordt gevuld (Inspectie Werk en Inkomen, 2011: 30). Aan de aanbodzijde bestaat er bij de professionals behoefte aan informatie over de competenties en wensen van de werkzoekende. In het merendeel van de onderzochte gemeenten is het niet mogelijk om deze informatie snel, eenvoudig en systematisch uit het eigen systeem te halen, waardoor het zicht op het eigen bestand ontbreekt en matching moeilijk is (Inspectie Werk en Inkomen, 2011: 8).

2. *Vraaggericht bemiddelen.*

Hoewel vraaggericht bemiddeling ook wel als een variant van het competentiegericht bemiddelen kan worden beschouwd, heeft zij als specifieke invalshoek dat de werkgever en de vacature in het bemiddelingsproces centraal moeten staan. In feite kent het vraaggericht bemiddelen verschillende achtergronden:

a. *Het matchingsargument*

Dit argument betreft de veronderstelling dat door meer kennis van de personele problematiek van de werkgever een betere match tot stand kan worden gebracht met het beschikbare arbeidsaanbod. Dit is in feite de variant op het competentiegerichte bemiddelingsmodel waarbij meer kennis van de behoeften en de beweegredenen van de werkgever, een inhoudelijk betere match tot stand gebracht kan worden en risico's vermeden kunnen worden.

b. *Het vertrouwensargument*

De veronderstelling in dit argument is dat door een beter relatiebeheer met de werkgevers, het vertrouwen van de werkgever in het beoordelingsvermogen van de professional toeneemt. Bemiddeling is bij uitstek dienstverlening met een 'zwakke technologie' waarvan de waarde eerst moet worden bewezen. Een bemiddelingsorganisatie, waarvan het Werkplein een voorbeeld is, heeft een groot marktaandeel nodig om zich in de richting van de werkgever te kunnen bewijzen en een voldoende betrouwbaar imago te hebben om in de slipstream ook langdurig werkzoekenden te kunnen bemiddelen. Illustratief is ook de recente oproep van de Raad voor Werk en Inkomen (2009) om de bemiddelingsdienstverlening meer persoonlijk te maken. Naarmate de bemiddeling meer persoonlijk is, wordt de dienstverlening als beter ervaren door de werkgevers en worden ook de matchingsresultaten beter (Edzes et al., 2009: 30).

Het belang van competentiegericht bemiddelen wordt in het SER Themanummer 'Welvaartsgroei door en voor iedereen' (2006: 13) benadrukt. In dit advies wordt de publicatie "Education at a Glance 2006" van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) aangehaald.

Daaruit blijkt dat Nederland voor wat het behaalde diplomaniveau betreft bij de middenmoot blijft steken, maar met betrekking tot de feitelijke competenties en vaardigheden tot het topniveau behoort. Dit geeft aan dat er bij een vacature niet alleen gekeken moet worden naar diploma's en werkervaring. Er moet ook aandacht zijn voor de competenties waar de werkzoekende over moet beschikken om de functie uit te kunnen oefenen.

2.4.3 Diagnose- en Matchingmodel

De grote uitdaging voor de professionals op het Werkplein is het maken van een goede match. Bartram (2000: 265) geeft de urgentie weer van het ontwikkelen van gestructureerde assessments die online door de werkzoekenden kunnen worden ingevuld zodat kan worden aangetoond welk werk relevant is voor deze werkzoekende. Op deze manier komt het proces van het afstemmen van de competenties en capaciteiten van de werkzoekende en het aanbod van de vacatures het beste tot haar recht. Het beslissingsondersteunend systeem waarop dit onderzoek zich richt is het diagnose- en matchingsysteem Competensys. Het systeem maakt inzichtelijk waar de mogelijkheden op de arbeidsmarkt liggen door de combinatie te maken met de gegevens uit het cv, de competenties van de werkzoekende, zonder voorbij te gaan aan de eventuele lichamelijke en psychosociale beperkingen van de werkzoekende. Het systeem voldoet aan een belangrijke technische voorwaarde die stelt dat het zuiver gescheiden van andere software functioneert dat door de professionals gebruikt wordt en het met een goed gedefinieerde interface communiceert (Greenes, 2007: 93). Greenes is een veel geciteerde onderzoeker in de medische wetenschap wanneer het gaat over het gebruik van beslissingsondersteunende systemen door zorgaanbieders en patiënten welke het mogelijk maakt een geïndividualiseerde en context specifiek besluit over de juiste medische behandeling te nemen (University of Arizona, 2016). Om tot een op maat gesneden trajectplan te komen dat aansluit bij de behoeften van de werkzoekenden is het stellen van een goede diagnose cruciaal. Het is van belang om het diagnoseproces continu te verfijnen met kennis over de werkzoekende door het blijven verzamelen van gegevens, het uitvoeren van tests en herbeoordelen van gegevens totdat er voldoende bevestiging wordt bereikt om actie te ondernemen (Greenes, 2007: 88). Alleen met een up-to-date diagnose is het mogelijk om een goede match te maken. Een belangrijk kenmerk van het systeem dat in dit onderzoek aan de orde komt is dat op output wordt gemeten. Deze output is het aantal werkzoekenden die het beste matchen bij de geselecteerde vacature. Aan de hand van deze output wordt door de professional bepaald welke werkzoekende het beste bij de vacature past. Het hart van de matchingmodule in dit systeem is de methode van het transformeren van door de werkzoekende en de professional ingevoerde parameters naar een output welke specifiek op de werkzoekende van toepassing is. Om die reden is het van groot belang dat de professional vragen stelt die aansluiten op de situatie van de werkzoekende.

2.4.4 Werking van het systeem

Om de werking van het systeem duidelijk te maken is een goede en heldere standaardisatie van het systeem van belang. Iedere professional dient het systeem op eenzelfde wijze te gebruiken. Daarnaast moet er een deugdelijk wetenschappelijk onderzoek aan het systeem ten grondslag liggen. Het gevaar bestaat dat wanneer het systeem niet aan deze beide voorwaarden voldoet, het systeem een eigen leven gaat leiden en het door de professional oneigenlijk gebruikt wordt. De kans op betrouwbare conclusies wordt op deze manier wel heel klein. Op dat moment wordt het onmogelijk om een succesvolle match te maken. Om de werking van het systeem duidelijk te maken volgen we het proces van de werkzoekende die voor het eerst in contact komt met het Werkplein.

2.4.4.1 Diagnose

Het systeem start met het maken van een cliëntdiagnose zodat de professional op een uniforme wijze ondersteund wordt in het diagnosticeren van de werkzoekenden. Wanneer de werkzoekende zich voor een uitkering meldt, wordt deze voor een groepsdiagnose ingepland. Tijdens deze bijeenkomst doorloopt de werkzoekende een gespecificeerde set vragen die op het individuele niveau van de werkzoekende de competenties, motivatie, kansen en belemmeringen gestructureerd

in beeld brengt. De diagnose begint met de basisgegevens van de werkzoekende. Dit zijn algemene items als opleiding en werkervaring maar ook de wat meer specialistischere zoals bijvoorbeeld het in bezit zijn van een rijbewijs of een certificaat voor sociale hygiëne. Vervolgens komen er factoren aan bod die eventueel beperkend kunnen werken om te starten met een betaalde baan.

Zelfredzaamheidsmatrix

Om de beperkende factoren in beeld te krijgen, maakt het systeem gebruik van de zelfredzaamheidsmatrix (ZRM). Deze ZRM is gebaseerd op de Self-Sufficiency Standard die Pearce et al. (1997) hebben ontwikkeld. Met deze methode kan de economische en financiële zelfredzaamheid van burgers bepaald worden. Pearce et al. (1997: 1) observeren in hun onderzoek dat voor veel gezinnen de kosten voor het levensonderhoud zo groot zijn dat ze deze kosten niet met hun inkomen kunnen bekostigen. Ondanks dat hun inkomen boven de landelijke armoedegrens ligt. Vervolgens is in 2004 de Self-Sufficiency Matrix (SSM) ontwikkeld. Daar waar Pearce et al. (1997) één – financiële – dimensie centraal stellen, bestaat deze matrix uit een reeks uitkomstmaten die de situatie van een individuele burger of een familie op het gebied van zelfredzaamheid beschrijft. De Self-Sufficiency Standard die Pearce & Brooks (2001) voor de staat Utah hebben geschreven, is voor de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) Amsterdam de basis geweest voor hun ZRM. De matrix is in feite een bewerking van de SSM (Fassaert et al., 2013: 170). Fassaert et al. (2013: 170) definiëren zelfredzaamheid als: *“de mate waarin een volwassene een acceptabel niveau van functioneren realiseert op belangrijke domeinen van het leven, al dan niet met hulp en begeleiding”* De ZRM kent 11 domeinen, ook wel leefgebieden genoemd: Financiën, Dagbesteding, Huisvesting, Huiselijke relaties, Geestelijke gezondheid, Lichamelijke gezondheid, Verslaving, Activiteiten van het dagelijks leven, Sociaal netwerk, Maatschappelijke participatie en Justitie. In 2014 is hier het domein ‘Tijdsbesteding’ bijgekomen (Boom et al., 2014). Per leefgebied wordt aan de werkzoekende gevraagd naar de feitelijke levensomstandigheden. De ZRM meet hoe zelfredzaam een werkzoekende op dit moment is. De ZRM is ingedeeld in vijf niveaus van zelfredzaamheid welke loopt van ‘acute problematiek’ naar ‘volledig zelfredzaam’. De ZRM geeft geen ruimte tussen de vijf niveaus van zelfredzaamheid. De vragen die het systeem in het diagnoseonderdeel aan werkzoekende stelt, geven een antwoord op één van de vijf niveaus van het betreffende leefgebied. Voor ieder niveau op ieder domein van de ZRM zijn indicatoren opgesteld. Ze geven de belangrijke aspecten en kenmerken van het betreffende domein weer en vormen een weergave van het niveau van zelfredzaamheid op dit aspect van het domein (Fassaert et al., 2013: 175).

Beroepscompetentieprofiel

Nadat de werkzoekende bovenstaande onderdelen tijdens de groepsdiagnose heeft afgerond, wordt er een afspraak ingepland met de professional van het Werkplein. Iedereen wordt gesproken. Blijkt tijdens het diagnosegesprek dat de werkzoekende niet binnen een jaar voor ten minste 12 uur per week aan het werk kan, dan draagt de professional de werkzoekende over aan Team Activering. Doorslaggevend is dat de werkzoekende op twee of meer leefgebieden ‘niet zelfredzaam’ scoort. Er wordt verondersteld dat er op dat moment bij de werkzoekende dusdanige problemen aanwezig zijn die het functioneren in het dagelijks leveren belemmeren, dat het niet realistisch is om binnen een jaar voor ten minste 12 uur per week aan het werk te gaan.

De professional is in staat om gericht vragen te stellen en sneller tot de kern door te dringen omdat de werkzoekende tijdens de groepsdiagnose basale informatie over zichzelf heeft ingevuld.

Tijdens het diagnosegesprek neemt de professional de gegevens en uitkomsten die de werkzoekende in de groepsdiagnose heeft ingevoerd als uitgangspunt. Zo is de situatie en het functioneren van de werkzoekende op de twaalf leefgebieden een gespreksonderwerp. In de beoordeling van de mate van zelfredzaamheid gaat de professional uit van wat hij op dat moment ziet (Lauriks et al., 2013: 9). Na de vragen over de zelfredzaamheid van de werkzoekende, komen vragen aan bod die gaan over de mogelijkheden die de werkzoekende op de arbeidsmarkt heeft. In eerste instantie komen vragen aan de orde die betrekking hebben op werknemerschap.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn aandacht en concentratie, structuur en flexibiliteit,

omgaan met druk, werktempo en omgaan met mensen. Daarna komen de sociale vaardigheden van de werkzoekende in beeld. Dit onderdeel is uitgesplitst in twee onderwerpen:

1. Zelfredzaamheid: initiatief nemen, assertiviteit, begeleidingsbehoefte en zelfstandigheid.
2. Presentatie: motivatie, uiterlijke verzorging en communicatievaardigheden.

Al deze vragen worden beantwoord met 'sterk punt', 'geen belemmering', 'belemmering', 'onbekend'. Vervolgens komen er items aan bod die gaan over functies die de werkzoekende kan uitvoeren zonder dat hier (bij)scholing voor noodzakelijk is. Aan deze items ligt het Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent (AKA) ten grondslag. De AKA vertegenwoordigt beroepen die de werkzoekende kan invullen zonder hier een specifieke opleiding voor te hebben gevolgd. Deze AKA-items heeft de werkzoekende reeds in de groepsdiagnose beantwoord. Het systeem spreekt over 'focusberoepen'. Als voorbeeld kan de werkzoekende aangeven dat branche 'administratie en klantenservice' de voorkeur heeft. Deze branches zijn gebaseerd op het kwalificatiedossier dat is ontwikkeld door Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Aan het kwalificatiedossier 'Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent' liggen 23 beroepscompetentieprofielen ten grondslag. Deze profielen variëren van "Aankomend verkoopmedewerker" tot "Zorghulp" (Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent, 2012: 32) en zijn vastgesteld door kenniscentra van de betreffende bedrijfsbranches. Na de keuze voor een branche geeft het systeem de mogelijkheid om uit een aantal beroepen binnen deze branche te kiezen. Denk aan administratief medewerker, receptionist of telefonist. Met de antwoorden op deze items wordt de afstand van de werkzoekende naar de arbeidsmarkt gemeten. De relatie tussen het beroepscompetentie profiel van de betreffende bedrijfsbranche en het kwalificatiedossier geeft inzicht in de afstand tot de arbeidsmarkt. Het meet de mate van bemiddelbaarheid van de werkzoekende op de arbeidsmarkt. Wanneer deze beroepscompetentie profielen met elkaar worden vergeleken vertonen ze substantiële inhoudelijke overeenkomsten voor wat betreft de werkvelden, doelgroepen, werkprocessen, verantwoordelijkheid en complexiteit. Op basis van deze vergelijking heeft SBB de conclusie getrokken dat de sectoren waarin de uitvoerende beroepen worden uitgeoefend weliswaar van elkaar verschillen, maar dat de typerende assisterende uitvoerende werkzaamheden voor een groot deel aan elkaar gelijk zijn. Hierdoor kunnen de beroepscompetentieprofielen gecombineerd kunnen worden in één kwalificatiedossier (Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent, 2012: 32).

Kwalificatiedossier

Een kwalificatiedossier kan een of meerdere kwalificaties bevatten. Door te definiëren welke kerntaken en werkprocessen de verschillende kwalificaties gemeen hebben wordt duidelijk waar de verwantschap tussen de verschillende kwalificaties zich bevindt en waar kwalificaties van elkaar verschillen. Het kwalificatiedossier voor de opleiding AKA beschrijft de kwalificatie-eisen waaraan een beginnend beroepsbeoefenaar moet voldoen. In het kwalificatiedossier AKA zijn de contexten Economie en Handel, Techniek en Zorg en Welzijn specifiek voor de Regionale opleidingscentra (ROC) van toepassing. De context Voedsel en Leefomgeving is specifiek van toepassing voor de Agrarische opleidingscentra (AOC). Het kwalificatiedossier beschrijft het uitstroomniveau per leergebied maar doet geen uitspraken over de wijze waarop de lerende deze heeft behaald (Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent, 2012: 32). Door te indiceren welke kerntaken en werkprocessen de verschillende kwalificaties gemeen hebben wordt duidelijk gemaakt waar de verwantschap tussen de verschillende kwalificaties zich bevindt en waar kwalificaties van elkaar verschillen. Het AKA-dossier bevat slechts één kwalificatie: "Assisteert bij eenvoudige uitvoerende werkzaamheden in een arbeidsorganisatie" (Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent, 2012: 13). De AKA werkt altijd onder toezicht en/of begeleiding van de leidinggevende of een ervaren collega. De AKA is verantwoordelijk voor de kwaliteit waarop hij zijn werk uitvoert, maar moet ermee kunnen omgaan dat iemand anders opdrachten geeft waaraan hij verantwoordelijkheid moet afleggen. De reikwijdte van het kwalificatiedossier AKA betreft assistent functies binnen de gehele regionale arbeidsmarkt (Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent, 2012: 33). Het systeem koppelt vervolgens competenties aan het kwalificatiedossier. Dit betreffen de basale competenties die gericht zijn op het functioneren in een arbeidsorganisatie. Er worden vragen gesteld over een viertal competenties:

1. In teamverband kunnen werken
2. Zelfstandig kunnen werken
3. Omgaan met druk
4. Goed werktempo kunnen hanteren

Ook deze vragen worden beantwoord met 'sterk punt', 'geen belemmering', 'belemmering', 'onbekend'.

Participatieladder

Om een beeld te krijgen van de mate waarin de werkzoekende in de samenleving participeert, zet de professional de participatieladder in. Het systeem gebruikt de participatieladder die door Regioplan (2008) in opdracht van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is opgesteld. De participatieladder van Arnstein (1969) heeft als basis gediend voor de participatieladder die Regioplan (2008) heeft ontwikkeld. Het doel van Arnstein is om de politieke en economische macht op een zodanige manier te herverdelen, dat de burger in staat wordt gesteld om echt te participeren in politieke en economische processen (Arnstein, 1969: 216). De ladder die Arnstein (1969: 217) heeft ontwikkeld loopt van het niveau 'non-participatie' via 'nepparticipatie' naar 'burgermacht'. Volgens Arnstein kan de ladder helpen om het maatschappelijke debat over participatie te starten en het zo voorbij retoriek en misleiding te brengen (Quist, 2012). De participatieladder van Regioplan (2008) meet de mate en ontwikkeling van participatie van de werkzoekende in de samenleving en telt zes treden. De ladder brengt de niveaus van daadwerkelijke participatie in beeld waarbij de hoogste trede daadwerkelijke arbeidsparticipatie betreft. De ladder loopt van 'werkzoekenden zonder arbeidscontract' naar 'werkzoekenden met een arbeidscontract' (De Participatieladder, 2008: 10). Door te kiezen voor één dimensie van participatie, is het mogelijk om een eenduidige rangorde aan te brengen in de verschillende participatieniveaus. Hierdoor kan de professional eenvoudig vaststellen of de werkzoekende op een hoger participatieniveau is gekomen. Om de ontwikkeling vast te leggen maakt de professional drie registraties:

1. Starttrede. Wordt één keer vastgesteld en daarna nooit meer gewijzigd. Deze trede geeft de beginsituatie weer wanneer de werkzoekende voor het eerst op het Werkplein komt.
2. Huidige trede. Wanneer de werkzoekende voor het eerst op het Werkplein verschijnt, zal deze trede gelijk zijn aan de starttrede. Bij alle daarop volgende contactmomenten wordt de situatie weergegeven op het moment van meting.
3. Doeltrede. Bij deze trede maakt de professional de inschatting welk niveau de werkzoekende bereikt na een jaar.

Profielschets

Naar aanleiding de ingevoerde gegevens en het gesprek met de werkzoekende wordt er een conclusie getrokken en een advies opgesteld. In de conclusie wordt een situatiebeschrijving van de werkzoekende gemaakt en in het advies stelt de professional een trajectplan op. De professional dient zich ervan bewust te zijn dat passende conclusies en adviezen slechts tot stand kunnen komen wanneer de eventuele beperkingen en mogelijkheden zorgvuldig en op maat zijn geformuleerd. Ten slotte, wordt er matchingsinformatie verwerkt in de profielschets. Het doel van deze profielschets is dat er een snelle indruk van de werkzoekende wordt verkregen zonder dat hier een gesprek voor nodig is. Een goede profielschets bevat een evenwichtige mix tussen persoonsbeschrijving en inhoudelijke informatie over de werkzoekende. Hieronder vallen niet alleen sterke- en aandachtspunten, het soort werk of de functie die de werkzoekende kan uitvoeren maar ook een eventueel justitieel verleden, schuldenproblematiek of de noodzaak van kinderopvang. De professional moet deze profielschets zo objectief en helder mogelijk beschrijven. Dat betekent dat er geen omslachtig taalgebruik, eigen interpretatie of de leeftijd van de werkzoekende moet worden vermeld. Het profiel moet los staan van subjectiviteit.

2.4.4.2 Matching

Wanneer het diagnoseonderdeel is afgerond, is het systeem in staat om vanuit de werkzoekende naar vacatures zoeken. Andersom is ook mogelijk: van vacatures naar werkzoekenden. Om de matchingsresultaten te monitoren kan er ook geregistreerd worden (zie figuur 1). In dit onderzoek concentreren we ons op de eerste twee mogelijkheden.



Figuur 1

Wanneer de professional heeft besloten vanuit welk gezichtspunt de openstaande vacatures gezocht moeten worden, zijn er twee mogelijkheden (zie figuur 2) om de vacatures in te laden:

- 1) Vacaturespider. Deze spider zoekt naar alle openstaande vacatures in de regio Rijnmond. De informatie wordt verkregen van alle websites die vacatures hebben openstaan. Het systeem beschikt over software die een vacature herkent.
- 2) Eigen vacatures. De arbeidsmakelaars halen zelf ook vacatures binnen waarop werkzoekenden geplaatst kunnen worden. Deze vacatures wordt volgens een vast stramien in het systeem ingevoerd. Er kunnen ook specifieke kenmerken aan worden gehangen die mee worden genomen in de matching.



Figuur 2

De opgevraagde vacatures staan per sector gesorteerd. Tekstherkenningssoftware analyseert in welke sector en functiegroep de vacature thuishoort. Het is voor de professional direct duidelijk hoeveel vacatures er voor bepaalde functies in de regio zijn. In figuur 3 een beeld welke informatie zo'n zoekopdracht genereert.

Administratie en klantenservice		
administratief medewerker	144 Vacatures	▼
receptionist	24 Vacatures	▼
telefonist	9 Vacatures	▼

Figuur 3

Om zichtbaar te maken hoe er gematcht wordt, nemen we de eigen vacature voor 'Algemeen keukenhulp'. We willen erachter komen welke werkzoekenden er het beste passen bij deze vacature. Via de knop 'match met cliënten' (figuur 4) kan de zoekopdracht gestart worden. Deze knop is overigens bij alle vacatures zichtbaar.

The screenshot shows a web interface for a job vacancy titled 'VACATURE: Algemeen keukenhulp' with ID '12785476 Promen'. At the top right, there are action buttons: 'VERWIJDER', 'BEWERK', 'INACTIEF', and 'NIEUWE TAAK'. Below the title, there are three tabs: 'Vacaturebeschrijving' (selected), 'Match met cliënten', and 'Match geschiedenis'. The main content area is divided into two columns. The left column contains details: 'Algemeen', 'Aangemaakt: 2016-04-20', 'Verloopt: 2016-05-20', 'Consulent: d.scholten@ijsselgemeenten.nl', and 'Werkgever'. The right column features a large red button labeled 'VIND CLIËNTEN' and a smaller red button labeled 'DOWNLOAD VACATURE'. A circular logo with a hand icon and the text 'EIGEN VACATURE' is also visible.

Figuur 4

Op het moment dat deze knop wordt ingedrukt gaat het algoritme op zoek naar de best passende kandidaat. De conclusie en het advies van de diagnose vormt voor het systeem het uitgangspunt voor de match naar beschikbare vacatures. De match baseert zich op twee conclusies:

1. Bemiddelbaarheid. Het systeem zoekt naar werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn werkzoekenden die binnen 0 tot 6 maanden bemiddeld kunnen worden naar een betaalde baan. Deze gegevens zijn verkregen uit het meten van de relatie tussen het beroepscompetentieniveau en het kwalificatiedossier. Hoe nauwer de relatie des te kleiner de afstand tot de arbeidsmarkt.
2. Klantprofiel. Dit profiel is vanuit de diagnose opgesteld door de professional. Het systeem rekent voor iedere werkzoekende uit, in hoeverre de werkzoekende matcht op de gevraagde criteria in de vacature. In bovenstaande vacature bestaan deze criteria uit onder andere:
 - Arbeidsfit
 - Lichamelijk gezond
 - Kan aan de slag in de horeca
 - Aantoonbare werkervaring in de horeca
 - In bezit van sociale hygiëne
 - In bezit van rijbewijs B
 - Competentie 1: moet in teamverband kunnen werken
 - Competentie 2: moet zelfstandig kunnen werken
 - Competentie 3: moet met druk om kunnen gaan
 - Competentie 4: moet een goed werktempo kunnen hanteren

In de diagnosetool is van alle bovenstaande items vastgelegd in hoeverre de werkzoekende daar wel of niet aan voldoet. In het matchingstool krijgen werkzoekenden punten toegekend wanneer ze voldoen aan bepaalde criteria. In dit voorbeeld: sociale hygiëne. Het maximaal te scoren aantal punten in het klantprofiel is vastgesteld op het getal 100. De werkzoekende die binnen de indicatoren van het klantprofiel het minst verwijderd is van het maximaal te behalen punten, heeft

de grootste mate van kans op een geslaagde match. Hoe meer punten een werkzoekende verzamelt, doordat hij aan veel criteria voldoet, hoe hoger de werkzoekende scoort op de geselecteerde vacature. Dat betekent dat de werkzoekende hoger in de ranglijst komt. In onderstaande figuur 5 een geanonimiseerd voorbeeld van de ranking.



Figuur 5

Aan de professional nu de taak het besluit te nemen welke kandidaten binnen deze ranking het beste bij de betreffende vacature passen. Daarvoor is het nodig om een snelle indruk van de kandidaten te krijgen zoals in de profielschets is gerapporteerd. Op basis van het beeld dat uit de profielschets wordt verkregen, besluit de professional welke kandidaat voorgesteld wordt op de geselecteerde vacature.

Samenvatting

Om een geslaagde match te kunnen maken is een volledige en specifiek op de situatie van de werkzoekende ingevulde, up-to-date gehouden en uniform gebruikte diagnosetool een vereiste. Bij de matchingstool meet het systeem welke werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt het hoogst scoren op het klantprofiel. De professional dient een keuze te maken welke werkzoekenden uit deze ranking het beste bij de vacature passen. Deze keuze kan door raadpleging van de profielschets gemaakt worden.

2.5 Uitstroom naar betaald werk

In een ideale wereld vinden werkgevers en werkzoekenden elkaar zonder bemoeienis van de overheid. In dat geval zorgt de marktwerking voor de totstandkoming van de match tussen vraag en aanbod. De werkelijkheid is weerbarstiger omdat niet alle werkzoekenden in staat zijn om snel en zelfstandig een betaalde baan te vinden. In dat geval biedt de gemeentelijke overheid, waar nodig, ondersteuning en begeleiding bij het ontwikkelen van gedrag, kennis en vaardigheden, die nodig zijn om werk te vinden. Omdat de begeleiding afhankelijk is van het arbeidsvermogen en de inzetbaarheid van de arbeidsmarkt, verschilt deze begeleiding per werkzoekende (Beleidskader Werk en Inkomen: 24). Zo varieert het arbeidsvermogen, het ontwikkelpotentieel en de mate van zelfredzaamheid per werkzoekende. In de praktijk sluit dit niet altijd goed aan bij de vraag die werkgevers op een bepaald moment hebben. Meerdere factoren spelen daarbij een rol. Denk aan onderwerpen als het opleidingsniveau, werkloosheidsduur, werkervaring, werknemersvaardigheden, leeftijd, taalbeheersing en gezondheid. Om vraag en aanbod effectief te kunnen matchen, is het noodzakelijk dat de professional varieert in de dienstverlening. Daarvoor is het nodig om zowel de werkzoekende als de werkgever te 'kennen'. Het goed kennen en in beeld hebben bevordert de kans

op een match en kan een fundamentele rol spelen bij de begeleiding naar werk (Cuelenaere et al., 2012: 47, Fenger & Strüwer, 2016). Het gaat om kennis van arbeidspotentieel, ondersteuningsbehoefte en eventuele arbeidsbelemmeringen (Beleidskader Werk en Inkomen: 13). Omdat iedere situatie van een werkzoekende uniek is, zijn persoonlijke interactie, gedetailleerde kennis van de situatie van de werkzoekende en een inschatting van wat voor de individuele werkzoekende het beste is essentieel om goede beslissingen te nemen (Benda & Fenger, 2014: 58). Uit onderzoek blijkt dat hoe meer contact de professional met de werkzoekende heeft, hoe hoger de uitstroom is (Kok et al., 2006: 13, Marlet et al., 2016: 28). Tijdens de gesprekken wijst de professional vooral op baanmogelijkheden en op de rechten en plichten als werkzoekende. Interessante ontwikkeling is de steeds verdergaande digitalisering van de dienstverlening. Dit biedt mogelijkheden tot goedkopere, en wellicht ook meer contacten met de werkzoekende. Deze contacten vinden steeds vaker virtueel plaats (Koning, 2012). Een match die uiteindelijk leidt naar een betaalde baan kan vaker tot stand komen wanneer de professional de prioriteiten legt bij:

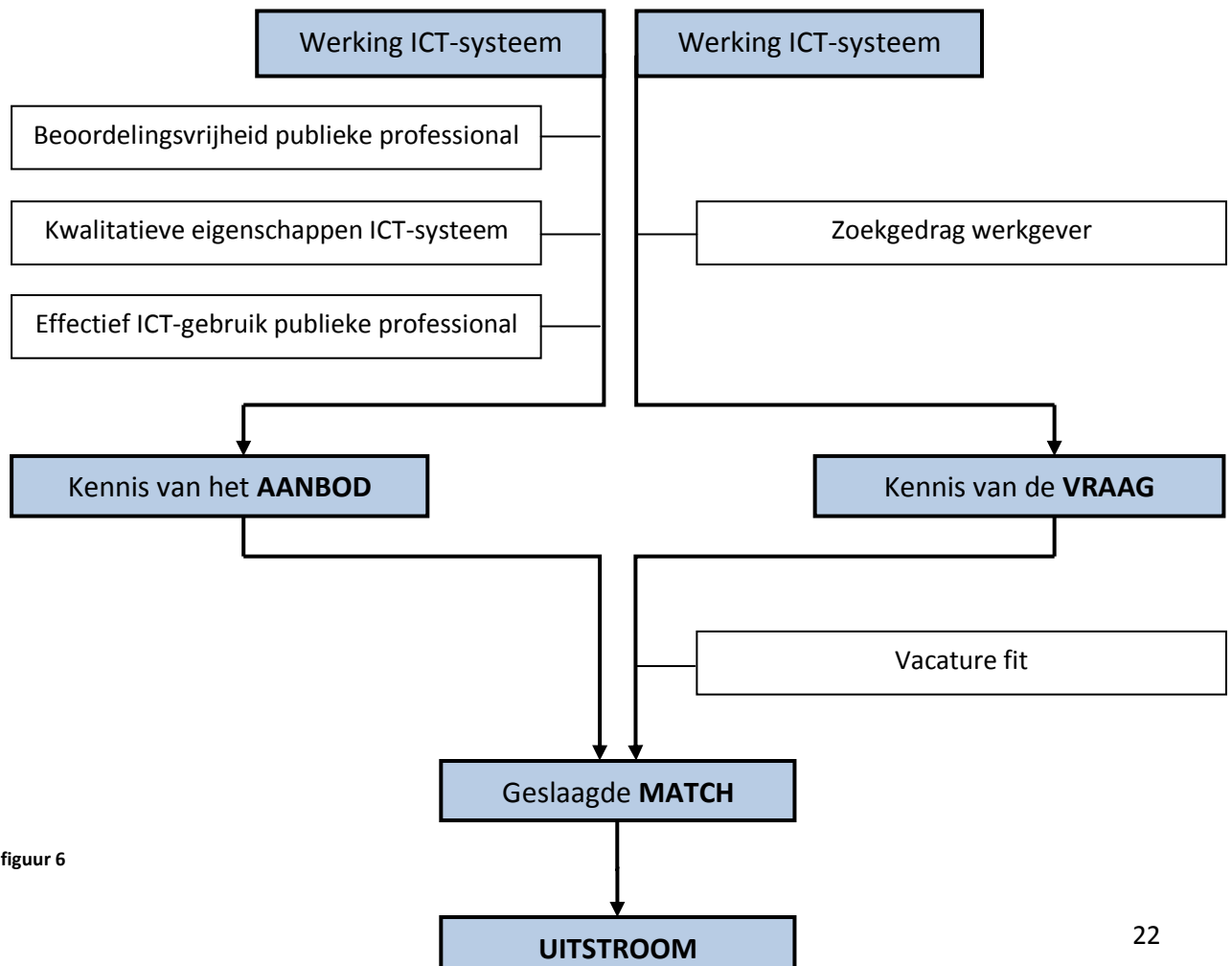
- het aanbieden van geschikte kandidaten aan werkgevers;
- het verbeteren van de kwaliteit van het zoekgedrag van werkzoekenden.

Samenvatting

Het ICT-systeem kan middels de diagnosetool een efficiënte ondersteuning aan de professional bieden in het 'kennen' van zijn of haar klanten. Het kan een goed zicht bieden op de kenmerken van de werkzoekende. Hoe meer contact met de professional heeft, des te hoger de uitstroom naar een betaalde baan. De matchingstool kan daarbij ondersteunen.

2.6 Conceptueel model

In deze paragraaf identificeren we de kernbegrippen die in de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk aan de orde zijn gekomen. Om te beginnen, zullen in figuur 6 de relaties tussen deze begrippen aan de orde worden gebracht.



figuur 6

In dit onderzoek vormt de werking van het ICT-systeem, bestaande uit een diagnose- en matchingstool, het interne doel. Dit ICT-systeem maakt een geslaagde match tussen werkzoekende en de vacature van een werkgever mogelijk. Om na te gaan van welke factoren een geslaagde match afhankelijk is, is de afhankelijke variabele 'uitstroom' geformuleerd, het externe doel. Met uitstroom wordt de uitstroom naar een betaalde baan beoogd. Om een geslaagde match mogelijk te maken, wordt er een positieve relatie verondersteld tussen zowel kennis van het aanbod als kennis van de vraag. In dit onderzoek vindt deze kennis zijn oorsprong in de werking van het ICT-systeem. Er wordt allereerst een positieve relatie verondersteld tussen de werking van het ICT-systeem en de kennis van het aanbod, in dit geval de werkzoekenden. Verondersteld wordt dat deze relatie wordt versterkt door de interactievariabelen 'beoordelingsvrijheid publieke professional', 'kwalitatieve eigenschappen van het ICT-systeem' en het 'effectief ICT-gebruik door de publieke professional'. Vervolgens wordt er een positieve relatie verondersteld tussen de werking van het ICT-systeem en de kennis van de vraag. Binnen deze relatie wordt verondersteld dat de kennis versterkt wordt door het 'zoekgedrag van de werkgever' als interactie variabele. Tussen de kennis van de vraag en een geslaagde match staat de interactievariabele 'vacaturefit' omdat verondersteld wordt dat wanneer een vacature de nadruk legt op zowel de functie-inhoud als op de functie-eisen, het effect op een succesvolle match sterker is. Omdat hier gesproken wordt van een conceptueel kader, zullen in het vervolg van het onderzoek de variabelen als concepten worden benoemd.

2.7 Operationalisering

De operationalisering is een verlenging van het conceptueel model waarin de concepten en de relaties daartussen zijn geduid. Bij de operationalisering gaat het om het meetbaar maken van de concepten. Door middel van deze aanpak kan in de nog te bestuderen werkelijkheid onderzocht worden of bepaalde verschijnselen zich al dan niet voordoen of hebben voorgedaan. Verschuren & Doorewaard (2007: 148) spreken van bruikbare begripsdefinities die moeten aansluiten bij de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Hieronder een overzicht van de begripsdefinities welke gebaseerd zijn op de concepten zoals in het conceptueel model geïdentificeerd. Binnen deze begripsdefinities zitten de indicatoren opgesloten die gebruikt worden om de concepten te meten. In figuur 7 een schematisch overzicht van de operationalisering van de concepten.

Concept	Operationalisering	Indicatoren
Werking ICT systeem	Eenduidig gebruik Standaardisatie Betrouwbaarheid	Wanneer ben je in aanraking gekomen met Competensys? Welke afspraken zijn er volgens jou op dat moment gemaakt over het gebruik van Competensys? Denk je dat je op dezelfde manier gebruik maakt van Competensys als je collega's? Heb je het idee dat Competensys een deugdelijk systeem is waar goed over na is gedacht? Waar blijkt dat volgens jou uit?
Concept	Operationalisering	Indicator
Beoordelingsvrijheid professional	Gebruik diagnosetool	Hoe gebruik je het de diagnosetool: volg je de afspraken die over het gebruik gemaakt zijn of vul je de diagnose op een tactische manier in?

Concept	Operationalisering	Indicatoren
Kwalitatieve eigenschappen ICT-systeem	Institutionele context Aansluiting dagelijkse praktijk	In hoeverre houdt Competensys rekening met de Participatiewet? Kun je vertellen of je tevreden, dan wel ontevreden bent over de manier waarop Competensys aansluit bij de andere systemen die je gebruikt?
Concept	Operationalisering	Indicator
Effectief ICT-gebruik publieke professional	Kwalitatieve besluitvorming	Heb je het idee dat je door Competensys betere afspraken met je klant kunt maken, specifiek op de klant zijn of haar situatie?
Concept	Operationalisering	Indicator
Kennis van het aanbod	Overzicht caseload	Sinds je Competensys gebruikt, heb je het idee dat je een beter beeld hebt over de klanten in je caseload dan in de tijd dat je Competensys niet gebruikte? Kun je daar iets over vertellen?
Concept	Operationalisering	Indicatoren
Zoekgedrag werkgever	Formele informatiekkanalen Informeel informatiekkanalen	Wanneer je de vacaturespider laat zoeken, komen er dan vacatures naar boven die aansluiten bij je klant(en)? Wat is je ervaring? Wanneer je via de spider naar het aanbod van de vacatures van de arbeidsmakelaars kijkt, in hoeverre sluiten deze aan bij je klant(en).
Concept	Operationalisering	Indicatoren
Kennis van de vraag	Inzicht regionale vacatures Inzicht eigen vacatures	Kun je aangeven of je door de vacaturespider van Competensys meer inzicht hebt kunnen krijgen in het aantal vacatures in de regio dat aansluit op je caseload? Kun je vertellen of Competensys je helpt bij het inzichtelijk krijgen van de eigen vacatures?
Concept	Operationalisering	Indicator
Vacaturefit	Eigenschap vacaturetekst	Heb je een idee welke vacaturetekst het meest effectief is: 'wij bieden' en / of 'wij vragen'? Waarom denk je dat?

Concept	Operationalisering	Indicatoren
Geslaagde match	<p>Allocatiefunctie</p> <p>Actualisering gegevens</p> <p>Score klantprofiel</p>	<p>Het idee is dat we door Competensys beter in staat zijn om onze caseload te matchen met de openstaande vacatures in de regio. Lukt dat volgens jou?</p> <p>Hoe zou je het aantal geslaagde matches kunnen bevorderen? Wat is daarvoor nodig?</p> <p>Heb je inzichtelijk op welke manier Competensys de match uitvoert?</p>
Concept	Operationalisering	Indicator
Uitstroom uitkering	Uitstroom betaalde baan	Denk je dat wanneer je een beter inzicht hebt kunnen krijgen op je caseload en je vervolgens de mogelijkheid hebt om te matchen, dit zijn – positieve – weerslag heeft op de uitstroom uit je caseload?

Figuur 7

Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de gehanteerde methoden en de werkwijze van het onderzoek. De keuze voor een casestudy verantwoorden we in paragraaf 3.2. De empirische bronnen worden in paragraaf 3.3 ontsloten. Ten slotte, zijn de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek een onderwerp in paragraaf 3.4

3.2 Casestudy

De onderzoeksstrategie die het beste aansluit op de probleemstelling is in dit geval een casestudy. Verschuren & Doorewaard (2007: 183) geven de volgende definitie: *"Onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand, integraal inzicht te krijgen in één of enkele tijd-ruimtelijk begrensde objecten of processen."*

Meer specifiek, zal er een enkelvoudige casestudy plaatsvinden. In deze variant wordt één casus diepgaand bestudeerd, in dit geval de werking van het ICT-systeem op het Werkplein IJsselgemeenten. Om toeval uit te schakelen, ligt het accent op bronnentriangulatie. Dat betekent dat er verschillende soorten bronnen worden aangeboord. In dit onderzoek kiest onderzoeker voor de subvariant waarbij in één en dezelfde casus meerdere subcases worden onderscheiden (Verschuren & Doorewaard, 2007: 187). Naast het Werkplein IJsselgemeenten zijn er een viertal andere gemeenten onderzocht die het systeem gebruiken. Voorwaarde is dat deze gemeenten een vergelijkbare reden voor aanschaf en een soortgelijk doel van het gebruik van het ICT-systeem hebben. Het Werkplein heeft het systeem per november 2014 aangeschaft omdat een klantvolgsysteem ontbreekt waardoor het inzicht en de grip op de kansrijkheid van de caseload en het arbeidspotentieel ontbreekt. Het doel moet het bevorderen van de uitstroom naar betaalde arbeid zijn. Vanaf november 2012 is de gemeente Wageningen met het systeem gaan werken. De gemeente is van mening veel te afhankelijk te zijn van het onderbuikgevoel van de klantmanager. Het managementteam (mt) vindt het belangrijk om objectiviteit te kunnen garanderen. Daarnaast wil het mt inzicht hebben op de caseload, ook als de klantmanager er op dat moment niet aanwezig is. Einddoel is om de uitstroom te verhogen. De GR Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug (hierna: GR Kromme Rijn Heuvelrug), welke een uitvoeringsorganisatie is voor de gemeenten Amerongen, De Bilt, Bunnik, Drieberg-Rijsenburg, Doorn, Leersum, Maarn, Wijk bij Duurstede en Zeist, is in november 2013 gestart met het systeem. Reden voor aanschaf van het systeem is de behoefte aan de combinatie van een diagnose- en matchingstool. In dit onderzoek wordt een GR als één gemeente gewaardeerd omdat de gemeenten die ze vertegenwoordigen allen hetzelfde gebruik van het systeem voorstaan. Per juni 2015 is het systeem in gebruik genomen door de GR Baarn, Bunschoten en Soest (hierna: GR BBS). Het systeem is in gebruik genomen omdat een diagnostool ontbrak. Daarnaast werden de werkzoekenden niet adequaat geregistreerd en ondervonden de gemeenten bij de voorbereiding Competensys als het meest gebruikersvriendelijk voor de professionals die ermee moeten werken. De gemeente Veenendaal is per april 2016 gestart. Reden voor aanschaf is om de selectie van werkfitte kandidaten te bevorderen. Daarnaast moet er meer zicht op de totale caseload komen en meer grip op het matchingsproces verkregen worden. Bij alle vier kan grofweg het onderscheid gemaakt worden tussen de klantmanager die de diagnostool invult en de arbeidsmakelaar die de matchingstool gebruikt.

Onderzoeker heeft een drietal redenen voor de keuze van een casestudy:

1. Een casestudy werkt met een relatief klein aantal onderzoekseenheden. Omdat de onderzoeker een diepgaand en integraal inzicht probeert te krijgen, past hier een

kwalitatieve manier van onderzoek doen. De waarnemingsresultaten worden met elkaar vergeleken en geduid;

2. In dit onderzoek wordt diepgang bereikt met het face-to-face interview met behulp van open vragen. De personen die geïnterviewd worden, zijn de professionals die de functie van klantmanager, arbeidsmakelaar, leidinggevende, administratief ondersteuner, jobhunter en superuser uitoefenen. Daarnaast probeert de onderzoeker diepgang te krijgen door vier andere gemeenten als bronnen te gebruiken (Verschuren & Doorewaard, 2007: 184);
3. De case wordt in zijn natuurlijke omgeving bestudeerd. Gezien de kennis die de onderzoeker inmiddels van de case heeft verkregen, kiest hij voor cases met een vergelijkbare reden voor aanschaf van het systeem. Zoals gezegd, zijn dit de gemeente Wageningen, de GR Kromme Rijn Heuvelrug, de GR BBS en de gemeente Veenendaal. Deze cases hebben om een vergelijkbare reden en doel het systeem aangeschaft. De kans is groot dat er minimale variatie uit de verschillende cases komt. Dit stelt onderzoeker in staat om:
 - De kans te vergroten om tot algemeen beschrijvende uitspraken te komen;
 - Eenvoudig verklarende verbanden te leggen tussen verschijnselen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 184).

Het doel van de enkelvoudige casestudy is om de (uit)werking van het ICT-systeem op de uitstroom van de werkzoekenden op het Werkplein naar betaald werk te onderzoeken. Om de betrouwbaarheid van de empirische uitkomsten van de case op het Werkplein te vergroten worden deze uitkomsten vergeleken met die van de vier andere gemeenten.

Voordeel casestudy

Er zijn een viertal voordelen te benoemen die bij een casestudy spelen:

1. Het legt het accent op praktijkgericht onderzoek. De case in dit onderzoek is geworteld in de beroepspraktijk van de professionals op het Werkplein en draagt middels het genereren van kennis en inzichten bij aan de verbetering en innovatie van die beroepspraktijk;
2. Biedt onderzoeker de mogelijkheid om een integraal beeld te krijgen van de case;
3. Het geeft onderzoeker de ruimte om tijdens het onderzoek nog van koers te veranderen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 190);
4. De onderzoeksresultaten worden door de professionals geaccepteerd omdat onderzoeker een rol speelt die dicht bij de professionals ligt. Daarnaast zijn de gegevens die een casestudy oplevert meer alledaags van karakter zodat ze meer herkenbaar zijn en beter worden geaccepteerd. Deze acceptatie is een voorwaarde om een daadwerkelijke bijdrage aan een eventueel veranderingsproces te kunnen leveren (Verschuren & Doorewaard, 2007: 191).

Nadeel casestudy

De externe geldigheid van de resultaten kunnen onder druk staan (Verschuren & Doorewaard, 2007: 191). Hoe minder cases onderzoeker bestudeert, des te moeilijker het is om de bevindingen van toepassing te verklaren op het geheel. Om die reden besluit onderzoeker om naast het Werkplein een viertal andere cases te onderzoeken. De interne geldigheid daarentegen, zal door de diepgang, de arbeidsintensieve methode en de grote wendbaarheid beter tot zijn recht komen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 191).

3.3 Onderzoeksmateriaal

Verschuren & Doorewaard (2007: 213) verwittigen dat met interviews niet het feitelijk gedrag van de professionals geïdentificeerd kan worden. Het hoogst haalbare is een registratie van gedragsintenties of gedragsherinneringen van mensen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 242). Een interview kan volgens Verschuren & Doorewaard (2007: 244) een 'sluis van verwoordingen' zijn. Het gevaar is verdraaiing van de werkelijkheid waardoor er een onvolledig beeld van het onderzochte wordt verkregen. Toch lenen de doel- en vraagstelling in dit onderzoek zich goed voor een interview omdat de werking van het ICT-systeem centraal staat. Met dit systeem werken, heeft alles te maken met de intentie van gedrag. Een interview is een goede methode om deze intentie te meten. Een nadeel van

een interview is dat het een subjectieve en lastig te repliceren onderzoeksmethode is, wat de betrouwbaarheid bedreigt (Bryman, 2012: 390). Een oplossing kan een gestructureerd interview zijn. Bij dit type interview ligt de opzet van tevoren vast. Een topiclijst ligt aan de basis van interviews die onderzoeker uitvoert. Dit is een lijst met de concepten (zie par. 2.7) uit het conceptueel model die onderzoeker middels indicatoren aan de orde wil stellen. Bij de samenstelling van de concepten is de probleemstelling van het onderzoek richtinggevend. De vragen, die de indicatoren bevatten, in deze lijst kunnen in ieder geval gesteld worden. Wanneer de omstandigheden tijdens het interview hier om vragen, dan kunnen er ter plekke nog aanvullende vragen door onderzoeker gesteld worden over de concepten in de topiclijst. Met een interview kan dieper worden gegraven en moeilijkere zaken aan de orde komen dan in een enquête (Verschuren & Doorewaard, 2007: 242). Dieper graven is in dit geval nodig omdat de werking van het ICT-systeem buiten de directe waarneming van de professional staat. Non-verbale uitdrukkingen zijn voor de onderzoeker van belang om verder door te kunnen vragen op een vraag waar deze expressie getoond wordt. Volgens Verschuren & Doorewaard (2007: 243) biedt een interview een beperking in de methode van datagenerering, aangezien:

1. Het onmogelijk is dat respondenten op een adequate manier hun gedachten, gevoelens en belevingen kunnen verwoorden;
2. Respondenten een strategisch antwoord kunnen geven op de vragen van onderzoeker. In dit onderzoek wordt dit ondervangen worden door de leidinggevenden en de superuser van het Werkplein als informant te gebruiken.

Een informant verschaft data over anderen of over door haar of hem gekende situaties, voorwerpen en processen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 217). In dit onderzoek geven de informanten inlichtingen over het gebruik van het ICT-systeem door de professionals en welke weerslag dit heeft op de kennis van het aanbod van arbeid, de vraag naar arbeid, het verkrijgen van een succesvolle match en uiteindelijk de uitstroom naar betaald werk.

Gegevens en bronnen

Het object van dit onderzoek is het ICT-systeem welke opgebouwd is uit een diagnose- en matchingstool. Om de afhankelijke variabele 'uitstroom uit de uitkering' te onderzoeken wordt de werking van het systeem als uitgangspunt genomen. In dit onderzoek worden de volgende bronnen gebruikt om empirische informatie te verkrijgen:

- 1) Functiegroepen op het Werkplein, bestaande uit:
 - *Twaalf klantmanagers*. Hebben het meest intensief contact met de werkzoekenden. Zijn verantwoordelijk voor het maken van een goede, recent gehouden diagnose en uitstroom uit de uitkering richting een betaalde baan. Deze functiegroep dient zowel de diagnose- als de matchingstool intensief te gebruiken.
 - *Vier arbeidsmakelaars*. Maken afspraken met werkgevers om het Werkplein te laten werven voor hun vacatures. Behoren de matchingstool intensief te gebruiken om te kunnen matchen op zowel de eigen vacatures als de overige regionale vacatures.
 - *Twee leidinggevenden*. Worden gebruikt als informant over het gebruik van de diagnose- en matchingstool. De ene leidinggevende is verantwoordelijk voor de functiegroep van de klantmanager, de superuser en de administratief ondersteuner. De andere leidinggevende is verantwoordelijk voor de functiegroep van de arbeidsmakelaar en de jobhunter.
 - *Eén administratief medewerker*. Is verantwoordelijk voor de groepsdiagnose, die plaatsvindt voordat de werkzoekende het eerste contact in het aanvraagproces met een klantmanager heeft. Maakt summier gebruik van de diagnosetool.
 - *Eén jobhunter*. Gebruikt uitsluitend de matchingstool. Heeft als opdracht om werkzoekenden te matchen op openstaande vacatures.
 - *Eén superuser*. Heeft een verbindende functie tussen de professional en de ontwikkelaars van het systeem. Alle vragen van de professionals rondom het gebruik en de werking van het systeem belanden bij deze professional. Wordt gebruikt als informant.
- 2) Functiegroep(en) bij de vier gemeenten, bestaande uit:

- *Vier managers met een leidinggevende functie.* Hebben de opdracht om de Participatiewet uit te voeren. De professionals die dit moeten realiseren worden sterk gestuurd op resultaten. Eén van de belangrijkste resultaten is dat zoveel mogelijk werkzoekenden inkomensonafhankelijk moeten worden.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Verschuren & Doorewaard (2007: 139) maken een onderscheid tussen de interne en externe validiteit. Braster (2000) voegt aan de interne validiteit de construct validiteit toe. Hieronder een korte uitwerking van deze items. Als laatste komt betrouwbaarheid aan bod.

Construct validiteit

Volgens Braster (2000: 67) geeft de interne validiteit de relatie tussen de afzonderlijke concepten weer. Om tot een valide relatie tussen de concepten te komen, maakt Braster onderscheid tussen drie voorwaarden:

1. De concepten moeten onderling verbinding met elkaar hebben. In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat de uitstroom uit de uitkering in relatie moet worden gebracht met de werking van het ICT-systeem die kennis van het aanbod van werkzoekenden en kennis van de vraag naar werkzoekenden door de werkgevers oplevert. Deze kennis van het aanbod en de vraag kan een geslaagde match opleveren. Op basis van het theoretisch kader kan geconcludeerd worden dat deze concepten met elkaar samenhangen. De uitkomsten van het empirisch onderzoek worden vergeleken met de vooraf verwachte uitkomsten op basis van het theoretisch kader.
2. De concepten dienen elkaar op te volgen in de tijd. In dit onderzoek worden de concepten 'werking ICT-systeem', 'kennis van het aanbod', 'kennis van de vraag' en 'geslaagde match' als onafhankelijke variabele gezien. De afhankelijke variabele is in dit onderzoek 'uitstroom uitkering'. Omdat uitstroom ontstaat door de onafhankelijke variabelen, volgen ze elkaar in tijd op. De data zijn opvolgend verzameld. Over de periode van december 2015 tot en met april 2016 heeft bureauonderzoek plaatsgevonden. De maanden mei en juni 2016 zijn gebruikt voor de interviews.
3. De relatie tussen de concepten mag niet worden verstoord door andere concepten. Mogelijke verschillen uit het theoretisch kader en de interpretatie van deze theorieën kunnen door de uitkomsten van het empirisch onderzoek worden opgehelderd.

Interne validiteit

In dit onderzoek is er sprake van een hoge interne validiteit. Het mechanisme tussen de werking van het ICT-systeem en de uitstroom uit de uitkering wordt zichtbaar gemaakt in de uitwerking van de vraagstelling van dit onderzoek. Bij de werking van het ICT-systeem zijn de kennis over het aanbod van en de vraag naar werk en de geslaagde match inbegrepen. Daarnaast zal de onderlinge correlatie tussen de werking van het ICT-systeem en de uitstroom uit de uitkering zichtbaar worden en zal duidelijk worden in hoeverre de interactie concepten een versterkend effect hebben op deze hoofdconcepten. Deze verbanden zijn situationeel van toepassing op een Werkplein omdat het rekening moet houden met de Participatiewet. Hierdoor zijn de verbanden slechts van toepassing binnen de context van een gemeentelijke organisatie. Deze verbanden kunnen niet volledig generiek worden gemaakt.

Externe validiteit

Omdat de werking van het ICT-systeem wordt beoordeeld binnen de context van een Werkplein, is er een externe validiteit aanwezig. Dit maakt het mogelijk om een theoretische verfijning aan te brengen op de algemene theorieën zoals in hoofdstuk 2 aan de orde zijn gebracht. Uit hoofdstuk 1 blijkt dat het Werkplein zich op dit moment, vanwege de drie decentralisaties, in een dynamische omgeving bevindt. Alle gemeenten zien zich geconfronteerd met afnemende budgetten en zijn op zoek naar mogelijkheden om effectiever en efficiënter te werken. Ervoor zorgen dat minder burgers

afhankelijk zijn van een bijstandsuitkering is de meest effectieve oplossing. Een ICT-systeem zoals in dit onderzoek centraal staat, kan helpen om de uitstroom uit de uitkering te bevorderen. De manier waarop de werking van het ICT-systeem binnen de context van het Werkplein tot meer uitstroom uit de uitkering leidt, kan relevant zijn voor andere gemeenten.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid bij een enkelvoudige casestudy is lastig. Braster (2000: 134) geeft aan dat een casestudy niet zulke harde gegevens oplevert als experimenteel of survey-onderzoek. Daar staat wel een grote informatierijkdom en een hoge mate van flexibiliteit tegenover. Om de betrouwbaarheid te verhogen zijn naast het Werkplein nog een viertal gemeenten onderzocht. Hiermee wordt voorkomen dat het onderzoek gestuurd of beïnvloed wordt. Om te borgen dat onderzoeker consistent de juiste data meet, is er gebruik gemaakt van indicatoren. Deze indicatoren bevatten de vragen die tijdens het interview aan de respondenten zijn gesteld. In dit onderzoek wordt met een gestructureerde vragenlijst gewerkt. Onderzoeker heeft een set vooraf bepaalde vragen ontwikkeld zoals vermeld in paragraaf 2.7. Deze vragen zijn aan iedere respondent op dezelfde volgorde uitgevraagd. Deze strakke werkwijze beperkt eventuele nadelige effecten van de respondenten op de uitkomst van het onderzoek tot een minimum. Dit verhoogt de betrouwbaarheid.

Empirische omgeving

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk biedt een omschrijving van de omgeving van dit onderzoek. We starten in paragraaf 4.2 met een terugblik naar het ontstaan van de Participatiewet. We maken daarbij een onderscheid tussen het domein 'werk' en het domein 'inkomen'. Vervolgens hebben we in paragraaf 4.3 oog voor de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. De ontwikkelingen op het Werkplein komen in paragraaf 4.4 aan bod. Ten slotte behandelen we in paragraaf 4.5 de noodzaak voor aanschaf van het diagnose- en matchingsinstrument.

4.2 Oorsprong Participatiewet

In oktober 2009 heeft de commissie-De Vries haar rapport 'Werken naar vermogen' gepresenteerd. Staatssecretaris Aboutaleb van heeft op 8 februari 2008 de commissie gevraagd om een fundamentele herbezinning van de Wsw te maken. Het doel van deze herbezinning is om meer mensen met een beperking aan het werk te helpen, zonder dat dit meer geld kost (Werken naar Vermogen, 2009: 7). Uitgangspunt van de commissie is dat wanneer gesproken wordt over ondersteuning naar werk, de werkzoekende en de werkgever centraal staan. De commissie komt tot dit uitgangspunt omdat er in de praktijk geen verschillen bestaan tussen mensen die een uitkering genieten in het kader van de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) of de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Hiermee komt de commissie tegemoet aan het kabinet Balkenende IV die met haar actieprogramma "Iedereen doet mee" (2007: 15) de wens heeft uitgesproken om alle regelingen in hun samenhang te bekijken. Dat betekent ook dat de meer kwetsbare groep werkzoekenden aan de onderkant van de arbeidsmarkt zicht op werk moet worden geboden. In eerste instantie is het plan om de drie hiervoor genoemde regelingen samen te voegen in de Wet werken naar vermogen (Wwnv). Deze wet zal per 1 januari 2013 in werking treden. Echter, door de val van het kabinet Rutte I, verdwijnt ook de ambitie om de Wwnv te introduceren. Het kabinet Rutte II introduceert vervolgens de PW. De belangrijkste verschillen ten opzichte van de Wwnv is dat de PW de mogelijkheid biedt om loonkostensubsidies te verstrekken aan werkzoekenden die vanwege een arbeidshandicap niet in staat zijn om zelfstandig het wettelijk minimumloon (wml) te verdienen. Deze subsidie wordt aan de werkgever verstrekt, zolang de verdien capaciteit van de werkzoekende onder het wml valt. De subsidie vult aan tot het wml en wordt jaarlijks getoetst. Daarnaast is er een landelijke quotum vastgesteld waarbij de werkgevers hebben afgesproken dat ze 5% van hun personeelsbestand invullen met mensen die een arbeidshandicap hebben. Met de komst van de PW per 1 januari 2015, met een jaar vertraging, zijn de drie regelingen daadwerkelijk samengevoegd. De gemeenten worden verantwoordelijk voor de uitvoering. Om de uitkering doelmatig te laten verlopen worden de gemeenten door budgettering geprikkeld om hun prestaties te verbeteren. Deze prikkel vindt zijn oorsprong in de budgettaire doelstellingen die het kabinet Balkenende IV door middel van het crisisakkoord heeft ingesteld om de financiële crisis, die is voortgekomen uit de kredietcrisis, het hoofd te bieden. Rietbergen & Beer (2013: 13) noemen als voorbeeld dat succesvolle re-integratie de gemeente een financieel voordeel oplevert op de totaaluitgaven van de uitkeringsverstrekking. De gemeente is zowel verantwoordelijk voor het uitbetalen van de uitkeringen als voor de re-integratie van werkzoekenden. De extra uitgaven die de gemeente kwijt is met de re-integratie kan ze terugverdienen door meer werkzoekenden uit te laten stromen naar een betaalde baan. Dat scheelt uitkeringen.

Inkomen

De drie doelgroepen die onder de PW vallen, doorlopen min of meer een gelijk proces. De werkzoekende die zich voor het eerst aanmeldt voor een uitkering in het kader van de PW, en die ook tot de doelgroep van de PW behoort, zal deelnemen aan een intake- en diagnoseproces. De

reden om zich bij de gemeente te melden zal in veel gevallen primair een inkomensvraagstuk bevatten. Ook bestaat de mogelijkheid dat werkzoekenden een arbeidshandicap hebben en daardoor niet zelfstandig aan het werk kunnen. Gemeenten voeren in de regel een strenge controle op rechtmatigheid uit. Deze rechtmatigheidscontrole zal tijdens de hele looptijd van de uitkering plaatsvinden. De focus van de gemeenten is om de uitkering zo kort mogelijk te verstrekken. Het liefst vinden werkzoekenden tijdens de intake- en diagnosefase een betaalde baan en is een uitkering niet nodig. Werkzoekenden worden gestimuleerd om voor een deel of volledig uit te stromen. Dit kan naar betaald werk zijn maar ook wanneer blijkt dat de werkzoekenden niet meer voldoet aan de rechtmatigheidseisen die de PW stelt.

Werk

Naast het inkomensvraagstuk, vragen werkzoekenden ook naar mogelijkheden om weer aan het werk te gaan. In het intake- en diagnoseproces wordt in de eerste plaats gekeken of werkzoekenden zelfstandig hun weg weten te vinden op de arbeidsmarkt. Als ondersteuning nodig is, wordt een inschatting gemaakt van de arbeidsmarktkansen. Vervolgens wordt achterhaald welke vorm van ondersteuning nodig is. Alles is erop gericht om de werkzoekende zo snel mogelijk naar regulier werk te begeleiden (Adelmeijer et al., 2014: 13). Dit kan ook parttime werk zijn. In dat geval zal het salaris worden aangevuld tot het sociaal minimum. De voorkeur gaat uit naar volledige uitstroom uit de bijstand. Het kan ook voorkomen dat werkzoekenden een arbeidshandicap hebben waardoor ze niet – volledig – aan het werk kunnen. In dat geval kunnen gemeenten bijvoorbeeld met praktijkscholen afspraken maken over jongeren die met een arbeidshandicap van school komen. Mogelijk kan een stage aan het eind van de schoolperiode door inzet van loonkostensubsidie leiden tot een betaalde baan zodat een uitkering helemaal niet aan de orde komt. De werkzoekenden waarbij het niet lukt om zelfstandig aan het werk te gaan, kunnen ondersteund worden door de gemeente. Adelmeijer et al. (2014: 13) maken een onderscheid tussen drie groepen:

1. Werkzoekenden met perspectief op werk. Deze groep wordt gemotiveerd om zo snel mogelijk zelfstandig aan het werk te gaan. Om reguliere werkgevers te overtuigen, kan er het instrument loonkostensubsidie worden ingezet. Aan de andere kant wordt er werkgeversdienstverlening ingezet en worden er vacatures binnengehaald voor deze doelgroep. Deze vorm van dienstverlening heeft een tweeledig doel. Allereerst worden de werkgevers ondersteund bij het vervullen van hun personeelsvraag. Aan de andere kant worden werkzoekenden met een PW-uitkering aan het werk geholpen. De vraag naar en het aanbod van arbeid wordt bij elkaar gebracht. In dit onderzoek zal de nadruk op deze groep worden gelegd.
2. Werkzoekenden met een beperkte loonwaarde. In de regel zullen reguliere werkgevers niet geneigd zijn om deze werkzoekenden een betaalde baan aan te bieden. Onder deze groep valt ook het zittend bestand van de Wsw. Bij voorkeur gaat deze groep bij reguliere werkgevers aan de slag. Hiervoor kunnen werkgeversdienstverlening en het instrument loonkostensubsidie worden ingezet. De hoogte van deze subsidie is afhankelijk van de loonwaarde. De uitdaging is om de subsidie onder het uitkeringsniveau te houden zodat het voor de gemeente financieel interessant is dat de werkzoekende betaald werk gaat verrichten. Wanneer het niet lukt om regulier aan het werk te gaan, bestaat er het instrument beschut werk. Veelal wordt de werkzoekende bij een sociale werkvoorziening geplaatst waarbij er qua subsidie ook wordt uitgegaan van de loonwaarde.
3. Werkzoekenden waarvoor werk (voorlopig) niet aan de orde is. De ondersteuning die geboden kan worden ligt in de sfeer van welzijn en zorg.

4.3 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

In het Beleidsactieplan 'Werken aan uitstroom' (2012: 8) stelt de gemeente Capelle aan den IJssel dat er een mismatch is tussen de vraag en het aanbod van werk. Vraag en aanbod sluiten slecht op elkaar aan. Voor wat betreft bemiddeling en plaatsing naar werk, wordt uitgegaan van een regionale arbeidsmarkt. Geconstateerd wordt dat veel werknemers die in Capelle aan den IJssel werkzaam zijn,

in de regio Rijnmond wonen. Andersom is ook het geval. Veel Capellenaren werken in de regio Rijnmond. Ter voorbereiding op wat inmiddels de PW is, wordt aangegeven dat het Werkplein een verbeterde werkgeversbenadering behoeft, het opleidingsniveau van de werkzoekenden verhoogd moet worden en de match tussen vraag en aanbod gestimuleerd moet worden. De grootste uitdaging ziet men in het bereiken van een break even point met het inkomensdeel. Dit is het bijstandsbudget waarvan de bijstandsuitkering moeten worden betaald. Om in de toekomst met een lager budget een inkomensgarantie te kunnen waarborgen voor een bredere doelgroep moeten er de volgende maatregelen getroffen worden:

1. Structurele beperking van de instroom in de uitkering door het verbeteren van de Poortwachtersfunctie.
2. Uitstroom naar werk voor werkzoekenden met een perspectief op werk.
3. Stijging op de participatieladder van werkzoekenden die nog niet kunnen uitstromen naar werk.

Daarnaast kan het aantal uitkeringen ook nog worden beïnvloed door een strenge maar rechtvaardige handhaving. Het beleidsplan “Hoogwaardig handhaven” (2012) geeft hiervoor een aantal speerpunten. Te denken valt aan het uitvoeren van onderzoek naar eventuele voorliggende voorzieningen. Het consequent, streng, snel en rechtvaardig optreden tegen misbruik door strenge maatregelen uit te voeren horen daar ook bij. Met het voorkomen van onterechte uitkeringen kan veel geld worden bespaard.

4.4 Ontwikkelingen op het Werkplein

Het Werkplein moet een levendige marktplaats worden waar ondernemende professionals werkzoekenden en werkgevers zo mogelijk direct helpen, vacatures en werkzoekenden matchen. Re-integratieactiviteiten kunnen ingezet worden wanneer een werkzoekende niet direct op een vacature kan worden geplaatst. Er vinden contacten met werkgevers plaats en er worden matchingsbijeenkomsten en speedmeets georganiseerd (Werken aan Uitstroom, 2012: 12). De focus ligt op maatwerk, afgestemd op de individuele werkzoekende en de individuele werkgever. Het eerder genoemde break even point kan worden behaald door meer uitstroom en minder instroom te genereren. Wesdorp et al. (2010) definiëren twee belangrijke factoren die hieraan kunnen bijdragen:

1. De werkzoekende een grotere eigen verantwoordelijkheid geven;
2. De professional meer ruimte geven.

Bovengenoemde twee punten passen goed bij de PW. Er wordt nog meer nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de werkzoekende waarbij wordt uitgegaan van de eigen kracht van de werkzoekende. Voor wat betreft de ruimte die aan de professional moet worden gegeven, speelt de term ‘ondernemend klantmanagement’ een centrale rol. De professional wordt resultaatgericht aangestuurd. Afhankelijk van hun capaciteiten en hun uitstroomresultaten krijgen ze meer verantwoordelijkheden, bevoegdheden en beslissingsruimte. Daar staat tegenover dat iedere professional de hoogte van zijn of haar caseload naar beneden moet brengen. Hiervoor worden prestatiedoelstellingen afgesproken en maandelijks middels een bila met de leidinggevende geëvalueerd. Het Werkplein ziet deze ontwikkeling als de start van het besparingsproces op de uitkeringslasten. Om succesvol vacatures te vervullen is een excellente werkgeversdienstverlening aan ondernemers van belang. De ondernemende professionals zullen samen met hun collega’s arbeidsmakelaars en de jobhunter alle kansen in zowel de publieke als de private sector moeten benutten. De uitgangspunten die worden genoemd (Werken aan Uitstroom, 2012: 14):

- Vraaggericht : De vraag van de werkgever is in principe leidend;
- Lokaal en regionaal : De arbeidsmarkt houdt niet op bij de gemeentegrens;
- Persoonsgericht : De persoonlijke situatie en de eigenschappen van de werkzoekende zijn leidend in het matchen op een specifieke vacature.

In het oog gehouden moet worden dat het proces van matchen een lastige en arbeidsintensieve klus is. In de praktijk missen veel werkzoekende de juiste diploma’s of hebben ze niet de juiste werkervaring. In het Beleidsactieplan ‘Werken aan uitstroom’ (2012: 15) wordt erkend dat de professionals hun werkzoekenden nog niet altijd even goed kennen. Het verkrijgen van een beter

inzicht in de totale caseload is één van de redenen geweest om het diagnose- en matchingsprogramma dat centraal staat in dit onderzoek aan te schaffen.

4.5 Diagnose-instrument

Een belangrijke conditie om de uitstroom uit de uitkering te bevorderen, is het stellen van een effectieve diagnose. Volgens het rapport 'Diagnose bij re-integratie' (2009: 3) van het RWI wordt onder een correcte diagnose verstaan: *“een goede inschatting van de kwaliteiten, belemmeringen, kansen en mogelijkheden van de werkzoekende.”* Een diagnose-instrument is een hulpmiddel voor de professional. Het Werkplein heeft in 2014 voor Competensys gekozen. Maatwerk voor de werkzoekende blijft het uitgangspunt. Het diagnose-instrument standaardiseert het proces. Deze standaardisatie voorkomt willekeur en maakt het mogelijk om een op maat gesneden plan van aanpak te definiëren. Het blijft relevant dat de professional zijn of haar eigen ervaring, kennis en deskundigheid blijft aanwenden binnen dit diagnoseproces. Een goed diagnose-instrument maakt het werk voor de professional makkelijker en prettiger (Diagnose bij re-integratie, 2009: 6, 7). De professional op het Werkplein moet beseffen dat het diagnose-instrument zijn of haar beoordelingsvrijheid niet beperkt. Uiteindelijk is het de professional die het plan van aanpak vaststelt. Daarbij ondersteund door het diagnose-instrument (Diagnose bij re-integratie, 2009: 27). Een deugdelijke diagnose verhoogt de kans op een succesvolle match op een vacature. Het stelt de professional in staat om snel een arbeidsvraag te vervullen. Het systeem identificeert de werkzoekenden waarvan het profiel goed op bestaande moeilijk vervulbare vacatures aansluit of die na een korte omscholing voor deze vacatures in aanmerking kunnen komen (Diagnose bij re-integratie, 2009: 10). Deze match is een specifieke invulling van de diagnose. De competenties en vaardigheden die in de vacature omschreven staan, zijn leidend. Werkzoekenden worden op basis van hun profiel gematched op vacatures (Diagnose bij re-integratie, 2009: 6). Dit profiel bevat niet alleen informatie over kwalificaties en werkervaring, maar ook over 'soft skills' zoals sociale vaardigheden, flexibiliteit en teamvaardigheid (Collewet et al., 2009: 39). Het doel is dat het Werkplein zo efficiënt mogelijk aan de vervulling van de regionale vacatures bijdraagt (Collewet et al., 2009: 22). Deze profielen kunnen gematched worden door middel van de matchingstool van Competensys. Hierdoor kan de werkzoekende actief in contact worden gebracht met de vraagkant. Het Werkplein is op deze manier in staat om grote aantallen werkzoekenden te bemiddelen.

Empirisch onderzoek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd en nader toegelicht. Het empirisch onderzoek volgt het conceptueel model zoals in paragraaf 2.6 is gekenschetst. Iedere paragraaf in dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een korte indruk van de empirie over het betreffende concept. In paragraaf 5.2 zal worden stilgestaan bij de voorwaarden om het systeem te laten functioneren. Vervolgens zal in paragraaf 5.3 de scope verlegd worden naar de beoordelingsvrijheid van de professional bij het gebruik van het systeem. De kwalitatieve eigenschappen van het systeem krijgen in paragraaf 5.4 een plaats. Over het effectief gebruik van het systeem door de professional spreekt paragraaf 5.5. De voorgaande vier paragrafen moeten leiden tot kennis over het aanbod van werkzoekenden op het Werkplein. De kennis van het aanbod zal in paragraaf 5.6 duidelijk worden gemaakt. Nu de aanbodkant in beeld is, verplaatsen we ons naar de kant van de vraag. In paragraaf 5.7 ontwaren we het zoekgedrag van de werkgever. Wanneer we hier een indruk van hebben gekregen, moet dat ons kennis van de vraag naar werk opleveren. We spreken over deze kennis van de vraag in paragraaf 5.8. Voor de beste aansluiting van vraag en aanbod is de manier waarop de vacature is opgesteld cruciaal. Over de ideale vacaturefit hebben we in paragraaf 5.9 een opvatting. De kennis van de voorgaande drie paragrafen moet een geslaagde match van een werkzoekende op een vacature als uitkomst hebben. We stellen in paragraaf 5.10 de voorwaarden om tot een geslaagde match te komen aan de orde. Ten slotte, moet een geslaagde match naar een betaalde baan leiden. In paragraaf 5.11 reflecteren we of het systeem zal leiden tot meer uitstroom uit de uitkering. De casus van het Werkplein spiegelen we in paragraaf 5.12 aan vier andere gemeenten. We gebruiken deze spiegelende cases om een diepgaand beeld te verkrijgen van de concepten en vatten de uitkomsten van deze cases schematisch samen in figuur 8. In paragraaf 5.13 komen we tot een eindconclusie over het empirisch onderzoek dat we verricht hebben door de uitkomsten van de vier gemeenten te spiegelen aan die van het Werkplein.

5.2 Werking ICT systeem

Dit concept is gekozen om inzicht te krijgen te krijgen in de randvoorwaarden die nodig zijn om een systeem optimaal te laten functioneren. Allereerst dient de organisatie die het systeem wenst te implementeren van tevoren na te denken over de wijze waarop dit systeem ingezet moet worden. Het is van belang dat het systeem door de professionals op een *eenduidige* wijze gebruikt wordt. Dit eenduidige gebruik begint reeds bij de ontwikkeling van Competensys. Het systeem moet een bepaalde mate van *standaardisatie* bevatten welke ertoe leidt dat de gebruiker het systeem eenduidig zal hanteren. De ontwikkelaars moeten als het ware in de huid van de toekomstige gebruiker kruipen om te begrijpen wat hen drijft. Het systeem moet aansluiten bij de wensen en wereld van de professional zodat die het als een *betrouwbaar* systeem leert kennen en gebruiken.

5.2.1 Eenduidigheid in gebruik

Op dit onderdeel wordt allereerst duidelijkheid verkregen over het moment respondenten met Competensys zijn gaan werken. Daarnaast is respondent gevraagd welke afspraken er zijn gemaakt over het gebruik van het systeem.

De meeste respondenten (13) zijn per november 2014 met Competensys gaan werken. Deze groep heeft als eerste een voorlichting van Competensys gekregen. Het bedrijf heeft hen in een presentatie door de diagnose- en matchingstool geleid. Vervolgens heeft het merendeel (behalve de informanten en de administratief medewerker) begeleiding gekregen van specialisten die het systeem goed kennen. Bij de klantmanagers is het eerste diagnosegesprek door de specialist gevoerd en de diagnosetool is ook door deze specialist ingevuld. De specialist heeft stilgestaan bij de vraag: 'wat betekenen deze vragen'? Vervolgens heeft de professional zelf één tot drie gesprekken gevoerd,

afhankelijk van de behoefte van de professional. De arbeidsmakelaars hebben tweemaal een inhouse training gehad waar het bedrijf stapsgewijs heeft laten zien hoe de match werkt. Vervolgens is er op het Werkplein een tweewekelijks vragenuurtje georganiseerd waarbij knelpunten worden besproken. Dit vragenuurtje wordt geleid door één informant. De klantmanagers en arbeidsmakelaars die met het systeem werken, nemen hieraan deel. Om deze knelpunten het hoofd te bieden, worden tijdens dit vragenuurtje mondelinge afspraken gemaakt over het gebruik van het systeem. De meeste knelpunten en mondelinge afspraken gaan over de interpretatie van de vragen in de matchingstool.

Kritische kanttekening van een respondent: Er wordt te weinig vastgelegd zodat nieuwe werknemers of collega's die niet aanwezig zijn geweest op het vragenuurtje, hier niet van weten.

In 2015 zijn ook nog een aantal respondenten (6) gestart. Deze groep bestaat uit interimers die tijdelijk zijn ingehuurd en uit professionals uit de gemeente Zuidplas. Laatstgenoemde gemeente is per 1 januari 2016 aangesloten bij de GR IJsselgemeenten. Ter voorbereiding op deze aansluiting, hebben de professionals vanaf medio 2015 zich reeds aangesloten op het Werkplein. Ook deze groep is ingewerkt door de specialisten van Competensys. Niemand van deze respondenten heeft het twee wekelijkse vragenuurtje genoemd.

Een tweetal respondenten is in 2016 gestart. Dit betreffen professionals die nieuw zijn gestart op het Werkplein en nog geen ervaring in hun functie van respectievelijk klantmanager en jobhunter hebben. Beiden hebben aangegeven niet specifiek ingewerkt te zijn op het gebruik van het systeem. Ze hebben het leren gebruiken door te doen.

We constateren dat vanuit de meeste respondenten per november 2014 met het systeem zijn gaan werken. De groepen uit 2014 en 2015 zijn ingewerkt door de specialisten waarbij de nadruk op de wijze van het beantwoorden van de vragen is gelegd. Naarmate de tijd verstrijkt is er steeds minder aandacht voor begeleiding omdat de groep van 2016 helemaal niet meer is ingewerkt met het systeem.

5.2.2 Standaardisatie

Bij dit onderwerp is respondenten gevraagd in hoeverre ze de indruk hebben dat ze Competensys op eenzelfde manier gebruiken als hun collega's op het Werkplein.

Er is een groep respondenten (7) die van mening is dat het systeem uniform gebruikt wordt. De klantmanagers in deze groep delen mee dat de vragen in de diagnose dusdanig dwingend van aard zijn dat ze eigenlijk geen alternatieve kant op kunnen. Wanneer ze willen afwijken, dan vraagt het systeem hen om dat te motiveren door een aantal controlevragen te stellen.

De arbeidsmakelaars grijpen terug naar hun periodieke werkoverleggen waarin ze afspraken maken hoe de matchingstool te gebruiken. Ze geven te kennen dat ze van elkaar weten dat ze de tool op eenzelfde manier gebruiken. Iets meer dan de helft van deze groep respondenten betreffen de arbeidsmakelaars en de jobhunter.

Een andere groep (5) denkt dat in grote lijnen er uniform gebruik gemaakt wordt van het systeem. De verschillen zitten in de aanname dat de ene iets uitgebreider rapporteert of dat niet iedere collega dezelfde informatie bij dezelfde onderwerpen zet. Toch ziet deze groep dat er steeds meer uniform gebruik wordt gemaakt van het systeem omdat er tegenwoordig bij iedere vraag de mogelijkheid bestaat om informatie over deze vraag op te vragen. Eén informant geeft aan dat communicatie over het gebruik zeer essentieel blijft. Over de vraag 'hoe gaan we ermee werken', moeten betere afspraken worden gemaakt.

Een aantal (5) respondenten is van mening dat iedereen het systeem op zijn eigen manier gebruikt. Het verschil zit in de interpretatie van de onderwerpen die in de vragenlijst van het systeem aan bod komen. Zij zien het verschil terug wanneer ze een caseload van een collega overnemen. De manier van invullen van de collega's verschilt met die van henzelf. Voor één respondent in de functie van arbeidsmakelaar geldt dat de één meer vanuit de bestandsanalyse (zie figuur 1) zoekt naar vacatures. Een andere arbeidsmakelaar zoekt eerder op de ouderwetse manier waarbij de eigen vacature persoonlijk bij de klantmanagers wordt geïntroduceerd om kandidaten te werven.

Eén respondent zegt over het verschil van interpretatie: "Omdat je onderwerpen anders interpreteert, ga je anders met de antwoorden om. Je ontkomt er niet aan. Ik vat 'initiatief nemen' of 'verantwoordelijkheid nemen' op een ander manier op dan mijn collega. Je zou moeten checken dat dit op dezelfde manier gaat. Maar dat gebeurt niet."

Alle drie de informanten (3) wijten het verschil in gebruik van het systeem aan het ontbreken van heldere van afspraken over het gebruik. Ze bespeuren dat de kennis wegzakt omdat de mondelinge afspraken uit het twee wekelijkse vragenuurkje onvoldoende geborgd worden. Er moeten spelregels over het gebruik gemaakt worden.

Uit bovenstaande empirische uitkomsten blijkt dat het systeem over het algemeen eenvormig wordt gebruikt omdat de vragenlijst uit de diagnostool de gebruiker richting geeft. Er wordt een verschil in beantwoording van de vragen opgemerkt welke een discrepantie in de interpretatie van de vragen laat zien. Een vrij breed gedragen aandachtspunt is de communicatie over het gebruik van het systeem. Er moeten duidelijke regels komen over het gebruik van het systeem en de interpretatie van de vragen.

5.2.3 Betrouwbaarheid

Om inzichtelijk te krijgen in hoeverre Competensys als een betrouwbaar systeem wordt gezien is de vraag gesteld of respondenten kunnen aangeven of het een systeem is waar goed over is nagedacht.

Er is een grote groep respondenten (9) van mening dat het een betrouwbaar systeem is waar goed over is nagedacht. Respondenten zien dat door de logische opbouw van de vragen hun gesprekken gestructureerder verlopen. De vraagtechniek naar de werkzoekende toe is intensiever sinds ze het systeem gebruiken. Het systeem vormt een leidraad voor hun gesprekken en waakt ervoor om onderwerpen over het hoofd te zien. Er kan beter en meer doorgevraagd worden. Dit maakt dat ze het een betrouwbaar systeem vinden. Daarnaast worden de uitgebreide mogelijkheid om notities te plaatsen en de uitgebreide (hulp)informatie die het systeem bij het invullen biedt zeer gewaardeerd. Deze groep bestaat voor het overgrote uit klantmanagers.

Toch vraagt één respondent zich af of alle vragen relevant zijn om aan het werk te gaan: *"weet niet of het relevant is of klant twee keer in de week een wijntje drinkt. Dit zegt niets of het een verslaving is. Deze vraag wordt bijvoorbeeld gesteld om te achterhalen of klant een verslaving heeft. Klant kan aangeven dat hij twee keer in de week een wijntje drinkt. Dit kan ik zien als een verslaving. Maar klant kan dit niet als een verslaving zien. Klanten die echt een verslaving hebben gaan dit niet zeggen. Soms krijg ik discussies met klanten en niet in alle gevallen is het relevant voor de uitstroom naar werk."*

Een andere groep van respondenten (5) is van mening dat het een betrouwbaar systeem is omdat ze het ervaren als een doordacht ontwikkeld systeem. Deze groep hekelt unaniem de gebruiksvriendelijkheid van de matchingstool. Het gebrek aan gebruiksvriendelijkheid heeft vooral te maken met het matchen van werkzoekenden. Om opnieuw te kunnen matchen moeten er van voren

af de zoekgegevens worden ingevuld. Dit wordt als zeer omslachtig ervaren. Deze groep respondenten vertegenwoordigt alle functiegroepen.

Er is daarnaast ook een tweetal arbeidsmakelaars die de gebruikersvriendelijkheid van het systeem als een bewijs ziet dat er goed over het systeem is nagedacht en zien dit als argument om het systeem als betrouwbaar te bestempelen. Er hoeven maar een paar knoppen ingedrukt te worden om tot een match te komen. Eén respondent illustreert de gebruikersvriendelijkheid met een voorbeeld: *Ik registreer een nieuwe werkgever. Vandaaruit vraagt het systeem om de eigen vacature toe te voegen. Vervolgens vraagt het systeem direct of ik deze eigen vacature wil matchen.*

Een tweetal respondenten zetten hun vraagtekens bij de betrouwbaarheid van het systeem. Er zit nog teveel ruimte in voor eigen interpretatie. Dit wordt als niet betrouwbaar ervaren. Het is nog te subjectief. Daarnaast wordt het systeem als overbodig ervaren omdat met een goed format aan vragen in Word ook tegemoet kan worden gekomen aan het stellen van de juiste vragen.

Twee informanten zien de betrouwbaarheid in het feit dat het systeem zich voortdurend aanpast. Dit kunnen de actualiteiten binnen de sociale wetgeving zijn maar ook verzoeken van het Werkplein tot aanpassing van het systeem. Ze zijn van mening dat het Werkplein het systeem het uitgebreidst gebruikt. Ze doelen op de vele verzoeken die zijn gedaan om het systeem naar de smaak van het Werkplein in te richten.

Voor wat betreft de uitkomsten van deze operationalisering, kenschetst de heersende meerderheid het systeem als betrouwbaar. Ervaren wordt dat sinds het gebruik van het systeem de kwaliteit van de gesprekken is toegenomen en het systeem op de 'smaak' van het Werkplein kan worden gebracht. Over de gebruikersvriendelijkheid van met name de matchingstool heerst discussie. Toch heeft dit geen direct gevolg voor de betrouwbaarheidsbeleving van het systeem. Diegene die de betrouwbaarheid betwist, ziet vooral de ruimte voor eigen interpretatie van de vragen in de diagnosetool als risico.

5.3 Beoordelingsvrijheid publieke professional

De keuze voor dit concept is ingegeven door de wetenschap dat publieke professionals in de praktijk de vrijheid hebben, of zich deze toe-eigenen, om hun werk in te richten of uit te voeren.

5.3.1 Gebruik diagnosetool

Om bij de respondent waarneembaar te krijgen in hoeverre zij gebruik maken van de eventuele ruimte om naar eigen inzicht met de diagnosetool te werken is de vraag gesteld in hoeverre deze tool gebruikt wordt zoals met elkaar is afgesproken of dat deze op een meer tactische manier wordt ingevuld.

Een grote groep respondenten, allen klantmanagers (7), doorlopen alle vragen in hun geheel. Iedere klant wordt gelijk behandeld. De belangrijkste reden die wordt gegeven is dat je niet in staat bent om een gedegen beeld van de werkzoekende te krijgen wanneer je niet alle vragen doorloopt. Het beeld van de respondenten wordt gevormd, gaande het diagnoseproces. Respondenten gaan dikwijls blanco de diagnose in omdat ze zich van tevoren niet te veel willen laten leiden door de antwoorden die de werkzoekende tijdens de groepsdiagnose heeft gegeven. Ook in geval de werkzoekende weinig bijzonderheden tijdens de groepsdiagnose laat zien, wordt daar door de meeste respondenten op ingezoomd omdat juist het onopvallende als in het oog springend wordt ervaren.

Daarnaast blijkt dat een even grote groep respondenten, waaronder twee informanten (7), van mening is dat wel alle vragen doorlopen worden maar de focus van de klantmanagers uiteenloopt. Dit komt de kwaliteit van de ranking in de match niet ten goede. Soms is er sprake van non-informatie die niet gericht is op het maken van een succesvolle match. Een voorbeeld van een

respondent: *“Ik heb een eigen vacature voor de functie van een ervaren lasser. Wanneer ik match, krijg ik een vuilnisman die aan heel veel eisen voldoet, zoals gezondheid en rijbewijs maar geen lasdiploma of laservaring heeft.”* De ene klantmanager is kort, bondig en doelgericht voor wat betreft de kansen en belemmeringen van de werkzoekende richting de arbeidsmarkt. De ander heeft een heel verhaal en beschrijft alleen de positieve eigenschappen die niet direct betrekking hebben op de arbeidsmarkt. Volgens een informant heeft dit te maken met de professionele houding van de klantmanager. Er wordt teveel overgelaten aan het inzicht van de klantmanager: *“Wat je ziet is dat je soms een heel verhaal krijgt over de persoonlijke situatie. Dit wil ik niet weten. Ik wil weten: wat kan klant met betrekking tot werk, is de kinderopvang geregeld. Het gaat om de snelle indruk.”* In deze groep zitten geen klantmanagers.

Een wat kleinere groep respondenten (4) lijkt het systeem strategisch in te vullen. Dit komt vooral voor wanneer de klantmanager ontdekt dat er persoonlijke problemen bij de werkzoekende aanwezig zijn. De focus ligt op dat moment bij het oplossen van de problemen. In de diagnosetool worden deze items gevuld. De werkitems worden zeer marginaal gevuld omdat het systeem daarom vraagt. Op het moment dat deze problemen zijn opgelost, worden de andere vragen in de diagnose gedetailleerder beantwoord. Volgens de respondenten scheelt deze keuze aanzienlijk in tijd. In deze groep zitten alle klantmanagers Jongeren.

Er is één respondent die zelf bepaalt wat er ingevuld moet worden. Respondent ziet dit als maatwerk. Iedere klant is anders en vraagt een op maat gesneden aanpak. Een markante uitspraak van de respondent: *“Het is MIJN diagnose. Ik bepaal wat er ingevuld wordt. De werkzoekende moet praten, ik stel controlevragen”*.

Concluderend kunnen we zeggen dat de meerderheid van mening is dat de opzet van de diagnosetool nauwelijks ruimte biedt om naar eigen inzicht te gebruiken. De kleine minderheid die ervoor kiest om niet alle vragen gedetailleerd te doorlopen, bepaalt zelf welke vragen worden gemotiveerd. Over het algemeen worden alle vragen doorlopen en gemotiveerd. Noemenswaardig is het verschil in interpretatie van de vragen die bij de motivatie van de klantmanager wordt ervaren.

5.4 Kwalitatieve eigenschappen ICT-systeem

Het succes van een ICT-systeem staat of valt met het vermogen om zich aan te passen aan het kader waarbinnen een organisatie functioneert. Een dominant kader is in dit onderzoek de sociale wetgeving. In het bijzonder de PW. Een andere belangrijke voorwaarde is dat het systeem aansluit bij de dagelijkse praktijk van de gebruiker. Deze dagelijkse praktijk wordt ingegeven door de diverse systemen waarmee de gebruiker werkt.

5.4.1 Institutionele context

Om inzicht te krijgen in de koppeling met de PW is respondenten de vraag gesteld of ze kunnen duiden in hoeverre Competensys rekening houdt met deze wet.

Een klein aantal respondenten, waaronder twee informanten (3,) stellen dat er bij de ontwikkeling van Competensys al rekening met de PW is gehouden. Ze noemen het systeem ‘PW-proof’ waarbij het uitgangspunt van de ontwikkelaars zou zijn dat met de komst van de PW, gemeenten behoeften aan een systeem krijgen die snel en compleet de caseloads in beeld brengt. Ook ziet deze groep dat het systeem zich tijdig conformeert aan nieuwe regels binnen de PW. Zo zijn onlangs nieuwe vragen in het kader van de Wet Taaleis, een onderdeel van de PW, in de vragenlijst opgenomen.

Een grote groep respondenten (9) ziet dat er rekening gehouden is met de Participatiewet. Ze vinden het specifiek ingericht voor het Werkplein. Onderwerpen waaruit volgens respondenten blijkt dat het

systeem rekening houdt met de PW variëren van het hebben van kinderopvang, het opleggen van de zoekperiode of de scholingsplicht voor jongeren, het zicht op (vrijwilligers)werk of de mogelijkheid van de tegenprestatie.

Een tweetal respondenten vinden dat Competensys meer rekening met de Participatiewet moet houden. De Participatiewet gaat uit van algemeen geaccepteerd werk maar Competensys legt naar hun mening teveel de nadruk op het wensberoep. Een uitspraak van een respondent hierover: *“t Is leuk dat u accountant bent, maar hier heeft u een hark om mee te schoffelen”*.

Een andere groep respondenten (4) zien niet dat het systeem rekening houdt met de PW. Zo moet een ontheffing van de arbeidsplicht ook in suite4werk worden geregistreerd en worden tijdens de groepsdiagnose enkel harde gegevens, zoals diploma's en werkervaring, van de werkzoekende uitgevraagd. Suite4werk is een onderdeel van GWS waar de participatiegegevens van de werkzoekende geregistreerd staan. Deze groep ziet Competensys primair als een matchingsprogramma waarbij er een koppeling wordt gemaakt tussen de vacature en de werkzoekende. Het zou om die reden ook gebruikt kunnen worden bij een uitzendbureau.

Uit de empirisch verkregen informatie komen we tot de slotsom dat de heersende mening is dat het systeem rekening houdt met de PW. Diverse onderdelen uit de PW worden aangedragen om de connectie te onderbouwen. Sceptici hebben behoefte aan een sterkere band met deze wet, vinden geen bewijs of ziet geen meerwaarde in de koppeling met de PW.

5.4.2 Aansluiting dagelijkse praktijk

De respondenten werken met diverse systemen waar ze hun informatie uithalen en invoeren. Competensys is daar één systeem van. Om Competensys goed met de andere systemen te laten communiceren is een correcte koppeling tussen deze systemen nodig. De vraag aan respondenten is in hoeverre Competensys aansluit bij de andere systemen die ze gebruiken.

Een aantal respondenten, waaronder de informanten (4), vinden de eenzijdige en handmatige koppeling vanuit Competensys naar GWS, een uitkeringsbetaalsysteem, moeizaam en onvolledig verlopen. Een tweezijdige, automatische koppeling is nodig. De huidige koppeling zet basale gegevens van de werkzoekende over. Denk aan naam, adres, woonplaats, telefoon, mailadres en identiteitsgegevens. Alle respondenten zijn ze het er over eens dat de gekoppelde gegevens vanuit Competensys onterecht worden overschreven door GWS. Volgens respondenten is het gevolg van de onvoldoende functioneren de koppeling dat veel gegevens zowel in Competensys als in suite4werk geregistreerd worden.

De grootste groep respondenten (7) geeft aan de koppeling niet te gebruiken. Respondenten spreken hun wantrouwen uit omdat de gekoppelde gegevens vanuit Competensys naar GWS worden overschreven door GWS. Deze groep registreert dubbel. Eén respondent heeft een opmerkelijk argument om dubbel te registeren: *“De koppeling van Competensys naar GWS is drama. We hebben een checklist van 4 pagina's. Ik werk hier al 10 jaar en moet ik dan een checklist doorlopen om te laten zien dat ik het goed doe? Dat weiger ik!”*

Voor een andere groep respondenten (5), allen klantmanagers, is het niet duidelijk welke gegevens de koppeling overzet. Ze maken nooit gebruik van de koppeling omdat ze niet weten welke gegevens gekoppeld worden en welke niet.

Ook zijn er respondenten (5) die vanuit hun functie niet hoeven te koppelen. Deze groep bestaat uit alle arbeidsmakelaars en de jobhunter. Zij hoeven de koppeling niet te gebruiken omdat het hen om het matchen gaat. De overgebleven klantmanagers vergeten te koppelen.

De conclusie die we op dit onderdeel trekken is het eensgezind oordeel dat de eenzijdige en handmatige koppeling tussen Competensys en GWS niet goed verloopt. Dit maakt dat de koppeling wordt gewantrouwd. Het gevolg is dat er zeer marginaal gebruik wordt gemaakt van de koppeling en gegevens veelal dubbel worden geregistreerd.

5.5 Effectief ICT-gebruik publieke professional

Competensys kan gezien worden als een systeem die de professional helpt om een besluit te nemen dat aansluit op de individuele situatie van de werkzoekende. Hierdoor is de professional in staat om effectieve afspraken met de werkzoekende te maken die moeten leiden tot het verkrijgen van een betaalde baan.

5.5.1 Kwalitatieve besluitvorming

Om een antwoord op dit concept te krijgen, is respondenten de vraag voorgelegd of ze betere, specifiek gericht op de situatie, afspraken met de werkzoekenden uit hun caseload kunnen maken sinds ze Competensys gebruiken.

Een groot aantal respondenten (8), waaronder twee informanten, is van mening dat ze door het gebruik van het systeem in staat zijn een zorgvuldiger en meer afgewogen besluit specifiek op de situatie van de werkzoekende te maken. Dit besluit wordt voor de werkzoekende vertaald in een trajectplan. De respondenten verklaren deze kwaliteitsslag door het vaste vragenformat dat het systeem biedt. Deze vaste vragenformat stelt de respondenten in staat om eenduidige en gedetailleerde informatie te verkrijgen. Naast de harde, verifieerbare gegevens biedt het systeem ook zicht op de 'zachte' kant van de werkzoekende. Deze informatie wordt vertaald in competenties. Eén respondent haast zich erbij te zeggen dat je wel je gezonde verstand moet blijven gebruiken omdat je het werk niet geheel in een systeem kunt vatten. Een ander geeft aan dat de kwaliteit van de besluiten alleen gegarandeerd kan worden wanneer het systeem up to date wordt gehouden en er communicatie is met de Unit Inkomen. Deze Unit beheert de uitkeringsadministratie.

Een tweetal respondenten zien vooral dat ze sneller tot een besluit kunnen komen. Respondenten zijn in staat om in de diagnosetool vlot tot hun einddoel, het trajectplan, te komen doordat het trajectplan als pdf reeds voor gedefinieerd is. De respondenten ervaren dit als gebruiksvriendelijk. Voordat ze het systeem gebruikten werden deze trajectplannen in Word middels bouwblokken opgesteld, wat als omslachtig is ervaren.

Andere respondenten (5) vinden niet dat ze tot betere besluiten komen. Hun oordeel in het trajectplan is niet veranderd. Ze ervaren het systeem als star en beperkend wanneer het om maatwerk gaat. Bijna alle respondenten nemen het trajectplan als voorbeeld van deze starheid. Het is niet mogelijk om het reeds voor gedefinieerde trajectplan gedetailleerd op de situatie van de werkzoekende aan te passen. Eén respondent illustreert dit met een mooi voorbeeld: *“Soms wil ik afspreken dat er voor een bepaalde periode niet gesolliciteerd hoeft te worden. Nu moet ik volgens het systeem minimaal één sollicitatie per maand met de klant afspreken. Dit klopt niet. Ik verwijder het met Tipp-ex.”*

Eén respondent ontgaat de toegevoegde waarde van het systeem totaal. Respondent is van mening dat het systeem primair door de arbeidsmakelaars moet worden gebruikt.

Een veelvoorkomende overtuiging die we uit het empirisch verkregen bewijs identificeren is dat sinds het gebruik van het systeem er binnen een kort tijdsbestek, kwalitatief goede besluiten genomen kunnen worden. Aandachtspunt is het inflexibel ervaren trajectplan waardoor maatwerk richting de werkzoekende aan kwaliteit inboet.

5.6 Kennis van het aanbod

Door op een eenduidige manier gebruik te maken van Competensys, staan alle gegevens van de werkzoekende op dezelfde manier geregistreerd. Dit biedt de professionals de mogelijkheid om een analyse te maken van de samenstelling van de totale caseload van het Werkplein.

5.6.1 Overzicht caseload

De vraag aan de respondenten gaat over het inzicht dat ze over hun caseload hebben gekregen sinds ze Competensys gebruiken.

Een aantal respondenten (7) geven aan dat ze zich *makkelijker* een beeld van de werkzoekende kunnen vormen doordat de rapportages eenvoudig terug te vinden zijn. Respondenten erkennen dat het probleemloos terugvinden te maken heeft met de ervaring die ze met het systeem hebben opgedaan. Daarnaast zijn respondenten in staat om veel sneller te schakelen in hun caseload wanneer een arbeidsmakelaar op korte termijn een vacature wil invullen. Het systeem geeft hen eenvoudig een eerste ruwe schets van de werkzoekende. Door de invulschermpjes kan er een goed beeld van de werkzoekende worden verkregen. Opgetekend dient te worden dat volgens respondenten niet iedereen even consequent deze invulschermpjes compleet vult. Eén respondent geeft aan dat er nog veel winst te behalen valt uit een uniform gebruik van Competensys omdat het heel veel tijd scheelt wanneer iedereen op dezelfde manier rapporteert.

Een even grote groep respondenten (7) is van mening dat ze door het gebruik van Competensys geen beter beeld hebben verkregen over hun caseload. Alle respondenten binnen deze groep halen dit overzicht uit Cognos, een managementinformatiesysteem dat op dagbasis de actuele stand van de werkzoekenden op het Werkplein weergeeft. Dit systeem zien ze vrijwel allemaal als hun basis. Voorwaarde is wel dat GWS goed wordt gevuld omdat Cognos hier de gegevens uithaalt. Cognos wordt door deze groep gebruikt om de huidige situatie in beeld te brengen, te updaten. Middels lijstwerk wordt duidelijk welke werkzoekenden er opgepakt moeten worden. Op dit moment, brengt dit lijstwerk het inzicht omdat duidelijk is waar actie op moet worden gevoerd.

Een andere groep (5) respondenten, waaronder twee informanten, vinden dat de klantmanagers hun caseload minder goed kennen doordat ze het systeem niet goed gebruiken. Klantmanagers kunnen inzicht krijgen door de caseloadanalyse te gebruiken maar doen dit volgens hen niet. Een reden die wordt gegeven is dat het systeem bedoeld is voor de arbeidsmakelaars, om te matchen. Een respondent heeft de volgende motivatie: *“Volgens mij zijn ze (de klantmanagers) meer bezig met het vullen van het systeem dan dat ze bezig zijn met de kandidaat”*.

Naar aanleiding van de reacties van de respondenten kunnen we vaststellen dat inzicht in de caseload over het algemeen wordt verkregen door het gebruik van Cognos. De minderheid die inzicht middels Competensys verkrijgt, prijst de gebruikersvriendelijkheid waarmee er een beeld van de werkzoekenden kan worden verkregen maar zien nog veel ruimte voor verbetering middels het uniform gebruik van het systeem.

5.7 Zoekgedrag werkgever

Werkgevers hebben diverse kanalen ter beschikking om hun vacatures kenbaar te maken. Er wordt grofweg een onderscheid gemaakt tussen de formele- en informele informatiekanaalen. In dit onderzoek wordt de vacaturespider (zie paragraaf 2.4.4.2) van Competensys als het formele informatiekanaal gezien. De eigen vacatures die de arbeidsmakelaars binnenhalen worden als het informele informatiekanaal herkend.

5.7.1 Formele informatiekanaalen

Om inzichtelijk te krijgen in hoeverre de vacaturespider webvacatures vindt die aansluiten bij de

caseloads van respondenten, is naar hun ervaring gevraagd.

Een groot aantal respondenten (7) gebruiken sinds de start van het systeem incidenteel de spider. Diverse klantmanager geven aan dat ze meer met de spider moeten gaan werken omdat ze van mening zijn dat dit de core business van hun functie is. Een duidelijke reden voor het incidentele gebruik kunnen respondenten niet geven. Respondenten zijn positief over de gebruiksvriendelijkheid van de spider. Ze zijn van mening de spider prettig werkt wanneer vanuit de werkzoekende naar geschikte vacatures wordt gespeurd. Hoewel alle respondenten aangeven dat er nog nooit iemand op een spidersvacature aan het werk is gekomen, wordt de spider ingezet om werkzoekenden in beweging te krijgen. Eén respondent is inmiddels gestopt met de spider te gebruiken omdat er teveel bias uitkomt. Een andere respondent, een arbeidsmakelaar, gebruikt als enige van deze groep regelmatig de spider. Deze arbeidsmakelaar stelt: *soms moet ik met spoed een schilder leveren terwijl ik geen officiële eigen vacature heb. Ik zoek via de spider naar een vergelijkbare vacature als schilder. Vanuit deze vacature ga ik matchen. De kandidaten die daar uitkomen stel ik persoonlijk voor aan de klantmanager. Het aantal dat na dit voorstelronde nog overblijft, stel ik aan de werkgever voor. Zo kan ik binnen 24 uur leveren.*"

Een andere groep respondenten, bestaande uit de arbeidsmakelaars en de jobhunter (3) zegt incidenteel gebruik te maken van de spider om werkgevers te spotten die nog niet binnen het netwerk van het Werkplein bekend zijn. De spider kan dit inzicht geven. Een respondent vertelt: *"Heb wel eens gehad dat de uitkomst van de spider voor mij reden was om eens met deze werkgever te contacten om een eigen vacature los te praten. Ik gebruik het puur voor mijn eigen netwerk."* De reden om de spider slechts incidenteel voor uitbreiding van hun eigen netwerk te gebruiken wijten de respondenten aan het summier aantal vacatures die aansluiten bij de werkzoekenden op het Werkplein. Respondenten vinden hun eigen vacatures beter aansluiten. Kritische kanttekening van de jobhunter: *"In 9 van de 10 gevallen ziet de spider niet de vacatures die ik vind. De spider haalt alleen de bovenste laag eruit: de vacaturesites. Ik zoek meer de kleine, lokale vacatures."*

Er is een behoorlijk grote groep respondenten (7) die aangeven nog niet met de spider gewerkt te hebben. Er worden een aantal redenen aangedragen om zich te verantwoorden. Er zijn respondenten die niet weten hoe de spider werkt, terwijl ze erkennen dat de spider meerdere malen aan hen is uitgelegd. Achterliggende reden is dat deze respondenten van mening zijn dat het gebruik van de vacature spider primair bij de arbeidsmakelaars ligt. Anderen zien de spider als een extra administratieve handeling en geven de prioriteit liever aan het goed en volledig invoeren van de diagnosetool en komen naar eigen zeggen niet toe aan het matchen.

Alle informanten (3) spreken het vermoeden uit dat zeer weinig klantmanagers de spider gebruiken om te matchen. Ze zijn van mening dat de klantmanagers de spider veel meer moeten gaan gebruiken om te matchen. Unaniem is deze groep de mening toegedaan dat iedere arbeidsmakelaar de spider gebruikt om te matchen op de spidersvacatures.

We nemen bij dit onderwerp de teneur waar dat de spider niet wordt gebruikt om te matchen omdat de ervaring leert dat grosso modo de vacatures niet aansluiten op de doelgroep. Arbeidsmakelaars gebruiken de spidersvacatures om hun eigen netwerk uit te breiden. De klantmanagers maken incidenteel gebruik van de spider om de werkzoekenden in beweging te krijgen of gebruiken de spider helemaal niet.

5.7.2 Informele informatiekkanalen

Middels de vacaturespider kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de eigen vacatures en de algemene vacatures. Respondenten is gevraagd in hoeverre de eigen vacatures aansluiten bij hun caseloads.

Het grootste aantal (8) respondenten maakt via de spider gebruik van de mogelijkheid om op de eigen vacature te matchen. De arbeidsmakelaars en de jobhunter geven eensgezind weer dat zij bij het gebruik van de spider de nadruk leggen op hun eigen vacatures omdat ze afspraken hebben gemaakt met de werkgever. De klantmanagers gebruiken de spider overwegend om een overzicht te krijgen van de eigen vacatures. De match vindt vervolgens plaats door persoonlijk contact met de arbeidsmakelaar. Noemenswaardig is een opmerking van één van de klantmanagers: *“Punt is wel dat ik de arbeidsmakelaar apart moet mailen om hem op de hoogte te stellen van mijn match op zijn eigen vacature”*. De klantmanagers binnen deze groep zijn van mening dat de eigen vacatures het beste bij de situatie van de werkzoekende aansluiten. Ze zien de informele informatiekanaalen als de grootste kans voor de werkzoekende om weer aan het werk te komen.

Er is een wat kleinere groep (4) respondenten die geen gebruik maakt van de spider om inzicht te krijgen in de eigen vacatures. De arbeidsmakelaars zetten hun vacatures ook op het intranet, GIJS genaamd. De respondenten, allen klantmanagers, kijken op GIJS om het aanbod van de eigen vacatures in te zien en zijn van mening dat deze werkwijze het meest effectief en efficiënt is. Deze groep is het er unaniem over eens dat de eigen vacatures het meest passen bij de situatie van de klant omdat de arbeidsmakelaars deze vacatures speciaal selecteert voor de doelgroep. Hebben hier ook het meeste uitstroomsucces mee.

Een andere groep (2) doet direct zaken met de arbeidsmakelaars, zonder zich via de spider of GIJS een beeld te vormen van het actuele aanbod. De ene respondent geeft zelfs aan dat de arbeidsmakelaars naar hem toekomen omdat ze weten dat hij zijn caseload op orde heeft. De andere respondent stelt: *“Mijn uitstroom is 100% uit het contact met de arbeidsmakelaars. Door persoonlijke gesprekken. Niet door Competensys.”* In beide gevallen zijn respondenten van mening dat de arbeidsmakelaars hen opzoeken, zonder van tevoren de spider op hun beider caseloads te hebben geselecteerd.

Er zijn ook respondenten (3), allen klantmanager, die helemaal niet matchen op eigen vacatures en daarnaast ook geen gebruik maken van de spider, GIJS of de arbeidsmakelaar. Deze groep is niet in staat om te beoordelen of de eigen vacatures op het niveau van hun caseload ligt. De redenen waarom niet gematcht wordt op de eigen vacatures lopen uiteen. Zo is er één respondent nieuw in het vak. De focus ligt op het goed en volledig invullen van de diagnosetool. Een andere respondent is van mening dat de eigen vacatures teveel versnipperd tussen de verschillende informatiekanaalen liggen. Raakt daardoor het overzicht kwijt en pleit ervoor om de eigen vacatures alleen in Competensys onder te brengen. De laatste respondent is van mening dat de jobhunter moet matchen op de eigen vacatures.

De groep informanten (3) zijn van mening dat de meerderheid van de klantmanagers de focus op de eigen vacatures leggen en daarbij primair gebruik maken van GIJS. Ze zijn van mening dat er meer gebruik gemaakt moet worden van de spider(vacatures). Een plan om dit te bewerkstelligen ontbreekt.

De constatering die we naar aanleiding van het empirisch onderzoek voor dit onderdeel maken is dat de vacaturespider voor het grootste deel wordt gebruikt om de eigen vacatures inzichtelijk te krijgen. GIJS is een andere veelgebruikte mogelijkheid om inzicht te verwerven in de eigen vacatures. De match vindt in beide gevallen plaats door persoonlijk contact met de arbeidsmakelaar. De eigen vacatures worden als het meest passend ervaren, gezien de uitstroomcijfers op deze vacatures. Soms benadert de arbeidsmakelaar rechtstreeks de klantmanager, zonder van tevoren de spider te raadplegen. Sommige respondenten matchen nooit op de vacatures en zijn niet in staat te beoordelen in hoeverre de eigen vacatures passend zijn op hun caseload.

5.8 Kennis van de vraag

De vacaturespider stelt de professionals in staat om inzicht te krijgen in de vacatures binnen de arbeidsmarktregio Rijnmond. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de regionale vacatures en de eigen vacatures.

5.8.1 Inzicht in regionale vacatures

Respondenten is gevraagd of de spider hen meer inzicht geeft op de vacatures binnen de arbeidsmarktregio die aansluiten op hun caseloads.

Een aantal respondenten (6) is van mening dat de spider helpt om inzicht te krijgen. De groep is zich ervan bewust dat het inzicht in regionale vacatures alleen kan worden verkregen door de spider te gebruiken omdat er geen andere mogelijkheden open staan. Het inzicht dat de spider in de samenstelling van het aantal regionale vacatures biedt, gebruiken respondenten om de werkzoekenden inzicht te verschaffen in hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Wanneer een werkzoekende een wensberoep heeft aangegeven kan de spider het aanbod op dit wensberoep ontsluiten zodat duidelijk wordt in hoeverre dit wensberoep reëel is. Respondenten zijn in staat om snel met de werkzoekende te schakelen omdat spoedig duidelijk is waar de kansen liggen. Een respondent heeft over dit laatste een mooi praktijkvoorbeeld: *“Een assistent dierenarts komt maar niet aan het werk. Met de vacaturespider kijk je wat er nog meer is in de regio omdat mijn werkzoekende er tegenaan loopt dat ze niet weet welk werk er nog meer is. Ik heb toen ‘Ken je Competenties’ (een assessment systeem) ingezet. Wat maakt dat jij het beroep zo fantastisch vindt? Daar kwam uit dat het assisteren, een stapje voor zijn om de arts te helpen, dat is wat haar zo triggerde. Ze werkt nu als tandartsassistente.”*

Andere respondenten (3) komen tot de conclusie dat de spider een vertekend beeld geeft omdat ze vermoeden dat veel vacatures reeds verouderd zijn. Dit vermoeden baseren ze op de vacatures die ze in de loop van de tijd aan de werkzoekenden hebben meegegeven. Werkzoekenden hebben respondenten teruggegeven dat blijkt dat de helft van deze vacatures reeds vervuld zijn. De respondenten wijten dit niet aan de spider maar aan de vacaturewebsites waar de spider de vacatures van afhaalt. Deze websites moeten hun vacatures actualiseren. Volgens respondenten is de spider alleen in staat om een realistisch beeld van de regionale vacatures te bieden wanneer de websites die de informatie leveren, up to date zijn. De huidige scores van de spider geeft een vertekend beeld.

Er zijn ook respondenten (3) die vinden dat de spider een overkill aan vacatures geeft. Hierdoor raken ze het zicht kwijt. Ze weten niet waar ze moeten beginnen en spreken de behoefte uit om duidelijkere overzichten te krijgen. Er is één respondent die nu zelf de vacaturesites bezoekt waar de spider ook de informatie vanaf haalt. Respondent ervaart dat op de vacaturesites zelf meer informatie staat omdat de spider slechts een selectie van informatie maakt waardoor er veel cruciale informatie verloren gaat.

Een grote groep respondenten (8), waaronder twee informanten, kan niet motiveren in hoeverre de spider tot meer inzicht in de regionale vacatures heeft geleid. Eén van de informanten spreekt het vermoeden uit dat het schort aan het gebruik van de spider waardoor er een gebrek aan inzicht in de regionale vacatures ontstaat.

Het resultaat van dit onderdeel is onze destillatie dat het de meerderheid ontbreekt aan inzicht in de regionale vacatures. Deze groep is niet bij machte het gebrek aan inzicht te motiveren. Voor een enkeling biedt de spider de mogelijkheid om de werkzoekende inzicht te geven in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Een bezwaar dat door een minderheid wordt gedeeld is het vertekende beeld dat de spider geeft vanwege het grote aantal verlopen vacatures of het surplus aan informatie.

5.8.2 Inzicht in eigen vacatures

Tevens is respondenten de vraag gesteld of de spider hen assisteert bij het inzichtelijk krijgen van de eigen vacatures.

Er zijn een aantal respondenten (6) die van mening zijn dat de spider hen helpt om de eigen vacatures inzichtelijk te krijgen. De eigen vacatures zijn qua aantallen overzichtelijk te noemen. Als prettig wordt ervaren dat de spider de eigen vacatures apart labelt (zie figuur 2). Daarnaast vinden ze het makkelijk om te selecteren welke vacatures bij een bepaalde arbeidsmakelaar horen. Wel kraakt deze groep een kritische noot over de verschillende platforms waarop de eigen vacatures getoond worden. Een respondent stelt: *“De pest is dat we zowel communiceren op GIJS, via de mail en het in Competensys zetten. We moeten ons beperken tot één systeem: Competensys.”*

Een ander groep respondenten (5) komt tot de conclusie dat ze nog onvoldoende gebruik maken van de spider om een overzicht te krijgen van de eigen vacatures. De reden voor dit manco aan gebruik ligt voor een deel bij het gebruik van GIJS, de onervarenheid van een respondent en het vermeende gebrek aan eigen vacatures. Eensgezind realiseren respondenten zich dat ze vaker via de spider op zoek moeten gaan naar eigen vacatures. De superuser bevestigt dat de spider nog te weinig wordt gebruikt om de eigen vacatures te ontsluiten.

Er zijn respondenten (4) die Competensys niet nodig hebben om tot dit inzicht te komen. Ze gebruiken hiervoor GIJS of vinden die meer iets voor de arbeidsmakelaar of de jobhunter. Eén van de informanten zegt hierover: *“Op dit moment is GIJS een snelle manier die werkt en dat accepteer ik voor nu.”*

Een vrij grote groep respondenten (6) kan niet motiveren in hoeverre de spider tot meer inzicht in de eigen vacatures heeft geleid.

Naar aanleiding van de uitkomsten van dit gedeelte komen we tot de conclusie dat vanwege het gebrekkige gebruik van de spider, het de meerderheid van de gebruikers ontbreekt aan inzicht in de eigen vacatures. GIJS is voor een gedeelte een alternatief om alsnog inzicht te verkrijgen. Velen zijn zich ervan bewust dat de vacaturespider het enige platform moet zijn om de eigen vacatures te ontsluiten. In geval de spider wel wordt gebruikt voor de eigen vacatures, wordt de gebruiksvriendelijkheid en het heldere overzicht dat de spider biedt gewaardeerd.

5.9 Vacaturefit

Om de aansluiting tussen vraag en aanbod zo effectief mogelijk te laten verlopen, speelt de vacaturetekst een cruciale rol. De ideale vacaturetekst is aan de ene kant aansprekend genoeg maar aan de andere kant ook selectief. De tekst in de vacature moet elementen van ‘behoeften & benodigdheden’ en ‘eisen & capaciteiten’ in zich hebben om aan dit ideaalbeeld te voldoen. Deze beide elementen omgezet in de vragen van de vacaturetekst, staan in het teken van ‘wij bieden’ en ‘wij vragen’.

5.9.1 Eigenschap vacaturetekst

Aan respondenten is het principe van de meest effectieve vacaturetekst toegelicht. Daarbij zijn de elementen ‘wij bieden’ en ‘wij vragen’ benoemd en geëxpliciteerd. In dit geval staat ‘wij bieden’ voor de functie-inhoud en ‘wij vragen’ voor de functie-eisen. Respondenten is gevraagd naar hun mening.

Veruit de grootste groep respondenten (10) is van mening dat een vacaturetekst die het uitgangspunt ‘wij bieden’ heeft, de meest effectieve is. Veelal luidt de reactie dat ‘wij bieden’ positiever en vriendelijker overkomt en dat het voor de werkzoekende drempelverlagend werkt. Werkzoekenden zullen snel geneigd zijn om te reageren omdat iedereen wat te bieden heeft. Wat

respondenten dikwijls opmerken is dat de werkzoekende op deze manier getriggerd wordt om met argumenten te komen waarom hij of zij voor deze vacature geschikt is. Een respondent illustreert dit met een mooi voorbeeld: *“Bij ‘wij bieden’ denk ik aan Cool Blue. Dit bedrijf werft momenteel klantenservicemedewerkers. Hun insteek is: Wat doe je eigenlijk? Ik maak mensen blij! Als klanten een klacht hebben kun je de klant blij maken door hun probleem op te lossen. Serieus, ik wil bij dit bedrijf werken. Het is een bedrijf met humor.”* Om de ‘wij bieden’ vacatures tot een succes te maken zien een aantal respondenten een uitgelezen taak voor het Werkplein weggelegd in het bewust maken wat de werkzoekende te bieden heeft. Dit bewustwordingsproces kan eventueel gesteund worden door trainingen. Er moet vervolgens een brug geslagen worden tussen wat de werkzoekende kan bieden en wat de werkzoekende daadwerkelijk te bieden heeft. Door te investeren in deze randvoorwaarden, bijvoorbeeld in een korte opleiding, kan de werkzoekende meer succesvol aan het ‘wij bieden’ voldoen.

De tweede, iets kleinere groep respondenten (6) vindt ‘wij vragen’ het meest effectieve uitgangspunt voor een vacaturetekst. Wat de respondenten in alle gevallen als argument hebben is dat deze tekst duidelijkheid en houvast geeft aan de werkzoekende. Respondenten zijn van mening dat de werkzoekenden op het Werkplein vanwege hun dikwijls lage opleidingsniveau er baat bij hebben om directief aangesproken te worden. Ze hebben kaders nodig. De werkgever maakt op deze manier duidelijk waar hij of zij naar op zoek is; wat hun vraag is.

Een drietal respondenten (3) ziet juist in de combinatie tussen ‘wij vragen’ en ‘wij bieden’ de meest effectieve vacaturetekst. Zij geven aan dat wanneer de werkgever start met ‘wij vragen’, de werkzoekende duidelijkheid gegeven wordt. Vervolgens moet het gedeelte in de vacature dat spreekt over ‘wij bieden’, de werkzoekende over de streep trekken. Dat laatste moet ervoor zorgen dat de werkzoekende getriggerd wordt zich met argumenten zo neer te zetten, dat hij of zij toch aantrekkelijk is voor de werkgever. Ook deze respondenten zien een taak voor het Werkplein weggelegd om werkzoekenden te ondersteunen om antwoord te kunnen geven op ‘wij bieden’.

Er is één respondent die van mening is dat ‘Jij hebt’ de meest effectieve vacaturetekst is. Het argument van deze respondent: *“De ‘wij’ creëert afstand. Met ‘Jij hebt’ creëer je dat een kandidaat zich op voorhand verbonden voelt met het bedrijf. Het is een andere manier om in gesprek te raken met elkaar.”*

De conclusie die we uit de responsie van de praktijk op dit onderwerp kunnen maken is dat de nadruk op de functie-inhoud over het algemeen als beste vacaturetekst wordt beoordeeld. Bepleit wordt om als Werkplein ondersteuning te bieden om het specifieke aanbod van de individuele werkzoekende voor het voetlicht te krijgen. Focus op de functie-eisen is een goede tweede vanwege de veronderstelling dat de gemiddelde werkzoekende op het Werkplein behoefte heeft aan duidelijkheid. Voor een enkeling kan vanuit de functie-inhoud toegewerkt worden naar de functie-eisen waarbij het Werkplein een rol heeft in het zichtbaar maken in wat werkzoekende te bieden heeft.

5.10 Geslaagde match

Dit concept gaat over de werking van het diagnose- en matchingsysteem. De diagnosetool geeft inzicht in de aanbodkant: de werkzoekenden. De vacaturespider die gebruikt wordt in de matchingstool geeft notie van de vraagkant: de werkgever en zijn vacature. Met de kennis van beide werelden is het systeem in staat om het aanbod van werkzoekenden en de vraag van werkgevers te *alloceren*. Een cruciale voorwaarde voor een *geslaagde match* is het *actualiseren van de gegevens*. Een geslaagde match wordt door het systeem bereikt door de werkzoekende met de *hoogste score op het klantprofiel*. Hoe dichter bij de 100 punten, des te geslaagder de match.

5.10.1 Allocatiefunctie

Doordat het systeem de vraag en het aanbod bijeenbrengt leeft de opvatting dat de respondenten beter in staat zijn om hun caseload te matchen met de openstaande vacatures in de regio. Aan respondenten is hun mening gevraagd.

Een relatief klein aantal respondenten (4), allen arbeidsmakelaars en twee informanten, is van mening dat het Werkplein beter in staat is om te matchen op openstaande vacatures. Hun ervaring is dat door het gebruik van Competensys er een beter inzicht in de mogelijkheden en het niveau van de werkzoekenden is waardoor het succesvol matchen op de eigen vacatures veel meer kans van slagen heeft. Iedere vacaturevraag kan in het systeem worden ingevuld. De kans op het succesvol bemiddelen naar een betaalde baan wordt daarmee substantieel vergroot.

Een andere groep respondenten (5), allen klantmanagers, geeft aan dat ze geen of te weinig gebruik maken van de mogelijkheid om te matchen. Een deel van de respondenten in deze groep heeft als argument dat het ontbreekt aan tijd of is de mening toegedaan dat het matchen bij de arbeidsmakelaars thuishoort. Het andere deel erkent dat er meer gematcht moet worden. Dit deel is van mening dat ze de mogelijkheid om op openstaande vacatures in de regio te matchen niet alleen moeten overlaten aan de arbeidsmakelaars. Als klantmanagers moeten ze meer gaan matchen via de matchingstool.

Er zijn respondenten (7) die menen dat Competensys niet doorslaggevend is voor de match. Het systeem biedt overzicht en inzicht en geeft de mogelijkheid om sneller met de werkzoekende te schakelen door de spider te laten zoeken naar passende vacatures. Doorslaggevend voor de match is de menselijke maat. Het gaat om relatiebeheer. Zowel naar de werkzoekende als naar de werkgever toe. Dat kan niet vervangen worden door een computersysteem. Het gaat om persoonlijke kruisverbanden leggen. Eén respondent geeft hiervoor een illustratief voorbeeld. *“We hebben onlangs de Giro d' IJsselgemeenten gehad. Samen met een aantal werkzoekenden deden we in ons wielrenoutfit bakker Casteleijn aan. Toen we binnenkwamen, had hij een grote weerstand op zowel ons als Werkplein als op de werkzoekenden. Je zag hem omslaan toen hij ons en onze werkzoekenden bij hem in de zaak had. 's Avonds kreeg ik een belletje dat hij graag twee werkzoekenden wilde spreken. Eén daarvan is bij hem inmiddels onder contract gekomen. Puur omdat we een relatie met elkaar aan het opbouwen zijn. Het contact met er zijn. Meer naar de mens.”*

De resterende groep respondenten (5) kan niet motiveren of ze beter in staat zijn om hun caseload te matchen op openstaande vacatures in de regio. Voor een deel heeft dit te maken met het feit dat een tweetal respondenten geen eigen caseload heeft. De overige drie respondenten besluiten bewust om niet te matchen. De motivatie van dit besluit kunnen deze respondenten niet duidelijk maken, anders dan dat ze het aan kennis ontbreekt om de matchingstool te gebruiken.

Uit de bevindingen van dit concept maken we op dat overwegend de arbeidsmakelaars en een minderheid van klantmanagers menen dat het systeem hen inzicht in de caseload geeft en een goede ondersteuning biedt in het matchen op de regionale vacatures. Doorslaggevend voor een succesvolle match wordt de persoonlijke begeleiding van de professional gezien. Opmerkelijk is het aantal klantmanagers die geen gebruik maken van de matchingstool maar aangeeft zich steeds meer bewust de worden van de meerwaarde van deze tool.

5.10.2 Actualisering gegevens

Respondenten is bij dit onderdeel gevraagd op welke manier naar hun inzicht het aantal geslaagde matches bevordert kan worden.

Veruit de meeste respondenten (14) zijn van mening dat de diagnosetool volledig moet worden ingevuld en alle wijzigingen moeten worden ingevoerd zodat het systeem actueel blijft. Daarbij dient

een onderscheid gemaakt te worden tussen de klantmanagers enerzijds en de arbeidsmakelaars en de informanten anderzijds. De eerste groep is zich ervan bewust dat het systeem volledig en up to date ingevuld moet worden en probeert bij ieder persoonlijk contact de diagnosetool te actualiseren. Deze groep realiseert zich dat dit in lang niet alle gevallen plaatsvindt omdat ze met niet alle werkzoekenden even intensieve contacten hebben. De andere groep is van mening dat het bijwerken van de diagnosetool primair de taak van de klantmanager is maar dat deze nog steken laat vallen.

Er is één respondent die weliswaar erkent dat de diagnosetool up to date moet worden gehouden maar zelf bepaalt welke items er in de diagnosetool geüpdatet moeten worden. Respondent verantwoordt deze keuze vanwege de grote hoeveelheid handelingen in de verschillende systemen. Het ontbreekt respondent naar eigen zeggen aan tijd om voor al de werkzoekenden de diagnosetool gedetailleerd bij te werken. De reactie van een informant op deze vraag sluit hier mooi bij aan: *“De klantmanager vindt nog teveel dat het ZIJN klant is. De subjectieve beoordeling van de klantmanager is nu teveel leidend. Deze subjectiviteit moet je in het systeem zetten door het constant te actualiseren.”*

Een enkele respondent (3) is van mening dat het systeem zelf verbeterd moet worden om het aantal geslaagde matches te bevorderen. Respondenten hebben hier hun eigen redenen voor. Voor de ene respondent moet de gebruikersvriendelijkheid omhoog omdat bij iedere match opnieuw alle zoekopdrachten opnieuw ingesteld moeten worden. De andere is van mening dat het systeem niet selecteert op harde eisen zoals ‘opleiding’ en ‘werkervaring’ maar alleen op de competenties van de werkzoekende. Een derde respondent is van oordeel dat er op meer branches geselecteerd moet kunnen worden zodat de kwaliteit van de match beter wordt.

De bewustwording door het actualiseren van de diagnosetool als cruciaal te bestempelen om het systeem optimaal te laten functioneren is het voornaamste effect van de vraagstelling. Voorkomen moet worden dat de gebruiker naar eigen inzicht bepaalt wat onder actualisatie van het systeem wordt verstaan. Mogelijk verdient het aandacht om het systeem zelf op details bij te werken om de match nog succesvoller te laten verlopen.

5.10.3 Score klantprofiel

De matchingstool haalt uit velerlei onderdelen van de diagnosetool de informatie die relevant zijn voor de match. Respondenten is gevraagd of zij beseft hebben op welke manier het systeem de match tot stand brengt.

De groep respondenten (5), allen klantmanagers, die aangeeft zicht te hebben op de manier waarop Competensys matcht, geven allen de onderwerpen ‘opleiding’ en ‘werkervaring’ weer. Onderwerpen die ook een aantal respondenten benoemen zijn ‘kinderopvang’ en ‘rijbewijs’. Er is één respondent die denkt dat het systeem matcht op vacatures van beroepen die mensen nu kunnen uitvoeren.

Een tweetal respondenten denkt dat Competensys op basis van harde criteria de match uitvoert. Desgevraagd, zijn beiden niet in staat te benoemen welke onderwerpen onder deze harde criteria vallen.

De grootste groep respondenten (14) heeft geen inzicht in de manier waarop Competensys matcht. Binnen deze groep bevinden zich alle arbeidsmakelaars, de jobhunter, een groot aantal klantmanagers en de informanten. Een groot aantal respondenten binnen deze groep geeft aan graag inzicht te willen hebben over de werking van Competensys bij de match. Deze respondenten zijn van mening dat ze dan beter in staat zijn om de diagnosetool in te vullen zodat er kwalitatief hogere matches uitkomen. Een respondent illustreert de huidige stand van zaken rondom het gebruik van de matchingstool met een mooi voorbeeld: *“Onlangs heb ik een match op een functie*

voor een kinderdagverblijf uitgevoerd. Van tevoren had ik twee namen van werkzoekenden in mijn hoofd die ik persoonlijk bij deze functie vond passen. Er kwam van alles uit de ranking, behalve die twee. Dat begrijp ik niet.”

De wetenschap dat het de respondenten ontbreekt aan kennis over de werking van het matchingssysteem is de voornaamste uitkomst van de kennis over de werking van het systeem. Er bestaat wel een grote behoefte aan het verkrijgen van deze baggage. Kennis over de werking van het systeem kan het kwalitatieve gebruik van het systeem bevorderen zodat het bijdraagt kwalitatief hogere matches.

5.11 Uitstroom uitkering

De diagnosetool biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de totale caseload. In potentie heeft de matchingstool de kans om een werkzoekende te ranken op een vacature waarbij hij of zij aangenomen wordt. Het biedt perspectief op het zelfstandig verwerven van inkomen.

5.11.1 Uitstroom betaalde baan

Aan respondenten is de vraag voorgelegd dat nu ze de mogelijkheid hebben om een beter inzicht te verkrijgen op hun caseload en de mogelijkheid hebben om te matchen in welke mate dit zijn weerslag heeft op de uitstroom uit hun caseload.

Een relatief kleine groep respondenten (5) is van mening dat Competensys effect heeft op de uitstroom naar betaald werk. Deze groep constateert dat over het eerste kwartaal van 2016 een grotere uitstroom is gerealiseerd dan het eerste kwartaal van 2015. De respondenten zijn van mening dat Competensys hieraan meegeholpen heeft. Deze groep respondenten bestaat uit vrijwel allemaal arbeidsmakelaars. Eén respondent zegt over het effect van het systeem op de uitstroom: *“Competensys selecteert de kandidaten bij het matchen voor mij heel efficiënt. Ik kan heel gefocust werken. De kandidaten die uiteindelijk overblijven, daarvan weet ik dat ze op de vacature passen. De kans op een succesvolle uitstroom bij één van die kandidaten is dan ook heel groot.”*

Er is een groep respondenten (5) die van mening is dat het effect van Competensys op de uitstroom te gering is. Dat komt volgens deze groep omdat er nog op de oude manier gewerkt wordt. Er wordt teveel tijd verspild met administratieve handelingen. Respondenten zijn van mening dat het systeem niet goed gebruikt wordt, met name de diagnosetool. Het gebruik van Competensys moet prominent op de agenda van het Werkplein komen te staan. Om het gebruik te verbeteren wordt een breed scala aan onderwerpen genoemd die op het Werkplein nodig zijn om de uitstroom uit de uitkering te bevorderen. De onderwerpen die deze groep benoemt zijn: uitbreiding van formatie, nazorg van de werkzoekende, het gebruik en de inrichting van de diagnosetool, bewustwording van de werking van de matchingstool.

Een andere groep respondenten (6) geeft aan dat de uitstroom niet afhankelijk is van Competensys maar dat het wel meer inzicht geeft in de caseload. Respondenten merken dat ze door het inzicht meer effect met hun caseload kunnen sorteren omdat ze sneller kunnen schakelen. Deze groep is van mening dat je uitstroom niet alleen kunt bereiken met een systeem maar dat er altijd persoonlijk contact nodig is om een match uit te voeren. Een respondent stelt: *“Het blijft een combinatie van het systeem en een persoonlijk gesprek”.*

Een groep respondenten (4) is van mening dat de uitstroom niet afhankelijk is van Competensys. De respondenten uit deze groep gebruiken andere kanalen waardoor ze hun uitstroom bereiken zoals GIJS en de arbeidsmakelaars. Daarnaast is hun ervaring dat Competensys niet noemenswaardig heeft bijgedragen aan hun uitstroom omdat het systeem niet goed wordt gebruikt.

De slotsom die we maken op de uitstroom naar betaald werk is de gering ervaren invloed van Competensys. Persoonlijke aandacht en begeleiding blijven van cruciaal belang. Het systeem geeft op dit moment hoogstens meer inzicht in de caseload van het Werkplein. De werking van het systeem moet prominent op de agenda komen zodat er meer inzicht bij de professionals komt in de effecten die het systeem kan hebben op de uitstroom.

5.12 Spiegelende cases

Zoals in paragraaf 3.2 reeds bekendgemaakt, zijn er vier andere gemeenten geraadpleegd om meer zicht te krijgen op de (uit)werking van het systeem. Het doel is om meer diepgang in het beeld van de casus van het Werkplein te verkrijgen. Helder moet worden in hoeverre dit beeld overeenkomt dan wel afwijkt door raadpleging van deze gemeenten. Bij de consultering van de gemeenten is de operationalisering van het conceptueel model uit paragraaf 2.7 als leidraad gebruikt. Deze paragraaf wordt afgesloten met een schematisch overzicht in figuur 8 van de empirisch verkregen uitkomsten van de concepten bij de vier gemeenten.

Uitkomsten

Naast de begeleiding welke Competensys aan een ieder biedt, heeft elke gemeente een andere werkwijze als het gaat om het *eenduidig gebruik* van het systeem. Veenendaal en de GR BBS hebben een werkinstructie waar wordt uitgelegd op welke knoppen er gedrukt moet worden. Wageningen en de GR Kromme Rijn Heuvelrug beschikken over een procesbeschrijving die de professional door het werkproces heenleidt. Eén manager geeft de noodzaak tot het maken van afspraken op een kernachtige wijze weer: *“Je moet goede afspraken maken over het gebruik. Rommel erin is rommel eruit.”* Het Werkplein beschikt niet over dergelijke afspraken.

Globaal gezien, heerst er overeenstemming over de *standaardisatie* in het gebruik van het systeem. Echter, de meeste gemeenten zijn van mening dat iedere professional op een andere manier omgaat met het beantwoorden van de vragen. De een is preciezer in de beantwoording of legt meer het accent op andere onderwerpen dan zijn collega. Dit komt overeen met de mening van het Werkplein en de GR BBS wanneer gesproken wordt over een verschil in interpretatie van de vragen. De enige gemeente die van mening is dat het systeem op dezelfde manier wordt gebruikt is Veenendaal.

Voor wat betreft de beleving van de *betrouwbaarheid* van het systeem, sluiten de vier gemeenten goed aan bij het Werkplein. Deze vier gemeenten zijn van mening dat er goed over het systeem is nagedacht omdat de vragenlijst in de diagnose tot in het kleinste detail is uitgewerkt. Dit getuigt volgens hen van een grote kennis van de doelgroep bij de ontwikkelaars van het systeem. Door gebruik te maken van de matchingstool zijn ze in staat om sneller te schakelen op de vraag van de werkgever. Eén van de respondenten met veel vertrouwen in Competensys ondersteunt dit vertrouwen met het volgende voorbeeld: *“Ik zie Competensys als een DeWALD schokboormachine. Als een timmerman die bij zich heeft, weet je dat hij heeft geïnvesteerd in goed materiaal.”*

Veenendaal is als enige gemeente bij het *gebruik van de diagnosetool* de mening toegedaan dat de professionals de tool in alle gevallen op de afgesproken manier gebruiken. De andere gemeenten zien dat de professionals onderscheid maken in wat ze wel- en niet invullen omdat dit zijn weerslag heeft op de management informatie. Hoe meer er uniform wordt gewerkt, des te betrouwbaarder de managementinformatie uit het systeem wordt gewaardeerd. Net als de GR BBS merkt het Werkplein op dat het verschil in de beantwoording van de vragen zijn oorsprong vind in het onderscheid van de professional in de interpretatie van de vragen. Zij zien dit terug in de kwalitatief matige uitkomsten van de match.

De GR Kromme Rijn Heuvelrug, de GR BBS en Veenendaal en zijn van mening dat het systeem rekening houdt met de *institutionele context* waarin ze verkeren. Ze ervaren het systeem als specifiek

toegesneden op de PW. Alle werkzoekenden kunnen bediend worden doordat het systeem rekening houdt met alle facetten van de PW. Daarnaast worden ook alle nieuwe ontwikkelingen binnen PW meegenomen. Dit komt overeen met de heersende mening op het Werkplein. Wageningen daarentegen, vindt het systeem beter passen bij de WWB omdat het de focus primair op werk heeft. De PW heeft een bredere blik waarbij onderwerpen als de tegenprestatie en vrijwilligerswerk bijna net zo belangrijk zijn als de primaire uitstroom naar werk. De betreffende manager stelt: *“De werkzoekende wordt op het bot gefileerd wanneer het gaat om de mogelijkheden en onmogelijkheden richting werk”*.

Voor wat betreft de *aansluiting op de dagelijkse praktijk* zijn Wageningen en GR BBS van mening dat het systeem hen in staat stelt om met de andere systemen te communiceren. Wageningen haast zich erbij te zeggen dat de koppeling in de praktijk nog niet goed werkt omdat niet alle gegevens worden uitgewisseld. Net als het Werkplein, registreert Wageningen zowel in Competensys als in GWS. Sinds kort beschikt de GR BBS over een automatisch dubbelzijdige koppeling en is een dubbele handmatige registratie niet meer vereist. De twee andere gemeenten zijn ontevreden over de manier waarop de koppeling (niet) functioneert. Deze gemeenten zien Competensys als een op zichzelf staand systeem dat niet communiceert met andere systemen.

Unaniem zijn de gemeenten het over eens dat de professional tot een niveau van hogere *kwantitatieve besluitvorming* met de werkzoekende komt. Dit sluit aan bij de overtuiging van het Werkplein. Volgens de gemeente Wageningen zijn de professionals in staat om werkzoekenden een spiegel voor te houden omdat ze zich baseren op de feiten die de werkzoekende in de groepsdiagnose heeft opgetekend. De GR Kromme Rijn Heuvelrug en de GR BBS delen deze lezing. Laatstgenoemde, motiveert de hogere kwaliteit van haar besluitvorming als volgt: *“we hebben een analyse gemaakt van alle plannen van aanpak van de 600 klanten die in het systeem zijn ingevoerd. Uitkomst is dat veruit de meeste trajectplannen adequaat op de situatie van de werkzoekende van toepassing zijn.”* Zowel het Werkplein als voornoemde gemeenten wijzen erop dat de professional moet blijven nadenken omdat het mensenwerk blijft. Het systeem geeft richting, maar de professional bepaalt. Ondanks dat Veenendaal op minder ervaring kan bogen, ziet deze gemeente dat de trajectplannen veel meer worden toegespitst op de persoonlijke situatie van de werkzoekende.

Veenendaal en Wageningen en de GR BBS zijn van mening dat zowel het management als de professionals een beter *overzicht van de caseload* hebben gekregen. De GR BBS heeft extra geïnvesteerd door GWS en Competensys met elkaar te koppelen middels een ‘klantbeeld’. Vanuit dit klantbeeld heeft de professional in één oogopslag de belangrijke informatie over zowel de uitkering als de positie ten opzichte van de arbeidsmarkt. De GR Kromme Rijn Heuvelrug is sceptischer. Weliswaar deelt de manager de mening van het betere overzicht maar hij signaleert dat in de praktijk de professionals nog te weinig gebruik maken van de mogelijkheid om het inzicht middels de caseloadanalyse te verkrijgen. De professionals werken nog teveel naar eigen inzicht. Het Werkplein is hier nog radicaler in door te stellen dat ze hun overzicht primair uit Cognos krijgen.

De gemeente Wageningen de GR Kromme Rijn Heuvelrug staan wat gereserveerd tegenover de kwaliteit van de vacatures voor de doelgroep die de spider uit de *formele informatiekanalen* haalt. Beide gemeenten geven eenzelfde beeld als het Werkplein. Eerstgenoemden, zijn van mening dat de diagnosetool nog niet goed wordt gevuld. Daardoor is de uitkomst van de match nog heel breed. De recruiter (vergelijkbaar met de arbeidsmakelaar op het Werkplein) maakt het meest gebruik van de spider. De manager wil dat de klantmanagers meer gebruik van de match gaan maken zodat ze zich meer bewust worden van het goed vullen van de diagnosetool. Wageningen combineert de matchingstool met een assessmentinstrument, de ABC-meting. De uitkomsten uit beide systemen worden gebruikt voor de match. Uiteindelijk zal de accountmanager (vergelijkbaar met de arbeidsmakelaar op het Werkplein) de werkzoekende met de hoogste ranking spreken. Wageningen

is van mening: *“Uiteindelijk blijft het mensenwerk. Je mag de persoonlijke constatering van de professional nooit uitschakelen. Het systeem is gereedschap”*. De GR BBS heeft onvoldoende zicht op de kwaliteit van de spidersvacatures omdat het bij het gebruik van de spider geen onderscheid maakt tussen de reguliere en de eigen vacatures. Veenendaal matcht nog niet omdat ze op dit moment de prioriteit bij het vullen van de diagnose leggen. In de volgende vijf concepten zal Veenendaal niet worden meegenomen.

Het Werkplein staat op gelijke voet met de GR Kromme Rijn Heuvelrug en de gemeente Wageningen als het om de indruk van het niveau van de vacatures die de spider uit de *informele informatiekkanalen* haalt. De ervaring is dat de eigen vacatures beter aansluiten bij de doelgroep. De beide gemeenten geven het belang aan van het goed vullen van beide tools. De diagnosetool door de klantmanager met daarin de meest recente gegevens en de eigen vacature die de arbeidsmakelaar in de spider plaatst. Eén manager geeft de urgentie van het goed vullen weer met een mooi voorbeeld: *“Het is een systeem van enen en nullen. Als je aan de ene kant, bij de diagnosetool, een nul hebt en de matchingstool aan de andere kant geeft een één, dan heb je géén match.”* De GR BBS erkent weliswaar dat er eigen vacatures worden binnengehaald maar heeft geen antwoord op de vraag in hoeverre deze aansluiten op de doelgroep. Zoals gezegd, wordt er bij het gebruik van de spider geen onderscheid wordt gemaakt tussen reguliere en de eigen vacatures.

Net als bij het Werkplein, ontbreekt het de gemeente Wageningen, de GR Kromme Rijn Heuvelrug en de GR BBS aan *inzicht in de regionale vacatures*. Het ontbreken van dit inzicht heeft als reden dat het gehele systeem nog niet goed gebruikt wordt. De klantmanagers vullen nog niet adequaat de diagnosetool en de arbeidsmakelaars maken nog teveel persoonlijk de match, in plaats van het systeem als hulpmiddel voor de match te gebruiken.

Zowel de GR Kromme Rijn Heuvelrug als de gemeente Wageningen geven aan dat de spider voor het verkrijgen van *inzicht in de eigen vacatures* een uitkomst is. Sinds deze partijen Competensys gebruiken, hebben ze veel meer aanmeldingen van klantmanagers op de eigen vacatures. Daarnaast wordt zichtbaar welke eigen vacatures er worden binnengehaald en is het voor hen eenvoudig om een up to date overzicht van deze eigen vacatures te krijgen. Hoewel de GR BBS erkent dat ze meer inzicht hebben gekregen in de eigen vacatures zijn ze van mening dat hier nog meer resultaat uit gehaald kan worden. Ze hebben bij Competensys het verzoek neergelegd om een directe koppeling te maken met de vacatures die het Werkgeversservicepunt (WSPR) aanbiedt. Het Werkplein wijkt op dit onderdeel af omdat daar de spider marginaal wordt gebruikt. Er zijn voor het Werkplein alternatieven als GIJS voorhanden die dit inzicht ook kunnen bieden.

Voor wat betreft de keuze voor de voornaamste *eigenschappen van een vacaturetekst*, bieden de drie gemeenten een doorsnede van de antwoorden die ook op het Werkplein zijn gegeven. De GR BBS en Veenendaal kiezen voor ‘wij bieden’ omdat de werkzoekende op dat moment moet motiveren waarom hij op het aanbod van de werkgever wil reageren. Dit wordt als aantrekkelijker ervaren omdat de werkzoekende zich niet direct voelt afgeserveerd. Voor Wageningen is ‘wij vragen’ een betere omdat dit precies past bij de terminologie die Competensys hanteert. Denk aan termen als ‘diploma’, ‘rijbewijs’ en ‘werkervaring’. De GR Kromme Rijn Heuvelrug is van mening dat je beiden nodig hebt: *‘wij vragen’ voor de duidelijkheid en ‘wij bieden’ voor de ruimte en de creativiteit die de klantmanager nodig heeft om met de werkzoekende aan de slag te gaan.*

Op de vraag of de gemeenten door het gebruik van het systeem in staat zijn om de *allocatiefunctie* te effectueren, zijn de GR Kromme Rijn Heuvelrug en de gemeente Wageningen de mening toegedaan dat ze een beter inzicht in de caseload hebben kunnen krijgen en daardoor veel effectiever kunnen matchen op openstaande vacatures. Sinds Competensys wordt gebruikt, zijn de uitstroomresultaten beter geworden. De managers zien het als hun taak om groepsdynamica te laten ontstaan zodat de klantmanagers en de arbeidsmakelaars gaan samenwerken. De professionals moeten zich met elkaar verantwoordelijk voelen voor de uitstroomcijfers. Volgens de managers zijn de stress en de euforie

voelbaar op het moment het mis of juist goede kant opgaat met de uitstroom naar werk. Juist die groepsdynamica lijkt op het Werkplein te ontbreken omdat uit de empirie blijkt dat er een duidelijke scheiding is tussen de arbeidsmakelaar die matcht en de klantmanager die dit marginaal doet. Bij de GR BBS wordt het effect zichtbaar in het groter aantal werkzoekenden dat voor een sollicitatiegesprek wordt uitgenodigd, er sneller en meer vacatures beschikbaar zijn en ze sneller op de vraag kunnen reageren.

De vier gemeenten zijn in grote lijnen dezelfde mening toegedaan als het gaat om het aantal geslaagde matches te verhogen: *het actualiseren van de gegevens* door het goed en consequent vullen en bijhouden van het systeem. De GR BBS bereikt dit door bewust de successen van het systeem te vieren en motiveert de gevolgen van het niet consequent actualiseren van de gegevens als volgt: *“Wanneer de diagnosetool niet adequaat en verfijnd wordt ingevuld bestaat de kans dat sommige werkzoekenden bij de match – onterecht – buiten de boot vallen”*. Volgens de gemeente Veenendaal is het geen klantvolgsysteem waarbij continu het hele systeem aangepast moet worden maar is het van belang om de diagnose steeds meer te verfijnen. De manager stelt: *“Naar mijn mening moet je die dingen aanpassen die van invloed zijn op de matching.”* Deze mening sluit het meeste aan bij het Werkplein die het actualiseren van de diagnose als een cruciale voorwaarde ziet voor een geslaagde match. Wageningen is van oordeel dat ze maximaal op de vraag van de werkgever kunnen anticiperen doordat ze ook de soft skills van klant inzichtelijk kunnen brengen. Ook dit heeft te maken met het goed vullen van de diagnosetool. De GR Kromme Rijn Heuvelrug stelt dat het systeem zowel bij de diagnosetool als de matchingstool, waar het de invoer van de eigen vacatures betreft, constant moet worden bijgehouden. Daarnaast moet er volgens hen daadwerkelijk en consequent worden gematcht.

Net als het Werkplein, is niet één gemeente zich ervan bewust dat de *score van het klantprofiel* doorslaggevend is voor de ranking van de match. Eén manager brengt zijn behoefte aan kennis over de werking van de matchingstool op de volgende wijze onder woorden: *“De professionals die ermee werken hebben dit inzicht niet. Als je dit inzicht wel hebt, kan dit meehelpen om het systeem goed te laten te vullen.”*

Voor wat betreft de bijdrage van het systeem aan de *uitstroom naar een betaalde baan*, zijn zowel de gemeenten als het Werkplein, unaniem van mening dat het systeem hen in ieder geval helpt bij het inzichtelijk krijgen van de caseload. Sprekend is een uitspraak van een manager: *“Het leuke van Competensys is: als je het slecht gebruikt, heb je toch nog een beetje meer inzicht kunnen krijgen. Maar de match kun je pas met succes maken wanneer je de diagnosetool goed en up to date gebruikt.”* Voor wat betreft de uitstroomresultaten zijn zowel de gemeenten als het Werkplein van mening dat hier nog stappen in gemaakt moeten worden. Het systeem moet beter en consequenter worden ingevuld en er moet meer op de matchknop worden gedrukt. Dat gebeurt nog veel te weinig, zo is de opinie. Het Werkplein ziet deze ontwikkeling pas plaatsvinden op het moment dat de professionals zicht hebben op de werking van het systeem. De GR BBS is van mening dat de uitstroom wat achterloopt op hun prognoses. Een analyse heeft duidelijk gemaakt dat er het afgelopen jaar een groter aantal werkzoekenden is in gestroomd als dat jaar ervoor. Het gevolg is dat het werk bij de professionals die de diagnose uitvoeren administratief opstroomt. Inmiddels is er een plan gemaakt waarbij het opstropend effect wordt opgelost. De verwachting is dat vanaf heden de uitstroom de raming behaalt.

Empirische uitkomsten spiegelende cases				
Concept	Wageningen	GR Kromme Rijn	GR BBS	Veenendaal
Start gebruik	November 2012	November 2013	Juni 2015	April 2016
Eenduidig gebruik	Procesbeschrijving	Procesbeschrijving	Werkinstructie	Werkinstructie
Standaardisatie	Loopt uiteen van kort en bondig tot zeer gedetailleerd	Accentverschil in beoordeling onderwerp	Verskil interpretatie vragen	Professionals werken allen op dezelfde manier

Betrouwbaarheid	Diagnosetool tot in kleinste detail uitgewerkt	Systeem aanpassen naar eigen voorkeur	Kennis ontwikkelaars van doelgroep	Systeem wordt constant aangepast
Gebruik diagnosetool	Onderscheid in wat wel en niet wordt ingevuld	Onderscheid in wat wel en niet wordt ingevuld	Niet uniform gebruik vanwege interpretatie vragen	In alle gevallen uniform gebruik
Institutionele context	Sluit beter aan bij WWB vanwege primaire focus op werk	Goede aansluiting PW, onderwerpen worden geüpdatet	Goede aansluiting PW, zijn in staat alle werkzoekenden bedienen	Goede aansluiting PW, alle groepen werkzoekenden worden bediend
Aansluiting dagelijkse praktijk	Automatische dubbelzijdige koppeling, werkt niet naar behoren	Handmatige enkelvoudige koppeling, werkt niet naar behoren	Automatische, dubbelzijdige koppeling, werkt wel naar behoren	Handmatige enkelvoudige koppeling, werkt niet naar behoren
Kwalitatieve besluitvorming	Spiegel aan werkzoekende voorhouden	Helpt de professional bij het definiëren van plan van aanpak	Plan van aanpak adequaat op situatie van werkzoekende geformuleerd	Plan van aanpak beter op de situatie van werkzoekende toegespitst
Overzicht caseload	Beter inzicht van caseload.	Systeem biedt inzicht. Professionals gebruiken bestandsanalyse te weinig.	Beter inzicht caseload.	Meer inzicht in verschillende groepen werkzoekenden
Formele informatiekkanalen	Sluiten niet goed aan bij niveau werkzoekenden. Inzet ABC-meting voor verhogen kwaliteit	Uitkomst nog heel breed. Professionals moeten deze handmatig verfijnen	Geen zicht op uitkomst spider vacatures vanwege ontbreken onderscheid tussen spider- en eigen vacatures	Gebruikt spider nog niet
Informele informatiekkanalen	Sluiten beter aan bij het niveau van de doelgroep dan spider vacatures	Sluiten beter aan bij het niveau van de doelgroep dan spider vacatures	Geen zicht op uitkomst eigen vacatures vanwege ontbreken onderscheid tussen spider- en eigen vacatures	Gebruikt spider nog niet
Inzicht regionale vacatures	Niet meer dan voor het gebruik van Competensys	Ontbreekt aan inzicht	Ontbreekt aan inzicht	Gebruikt spider nog niet
Inzicht eigen vacatures	Vanwege het overzicht nieuwe eigen vacatures is het inzicht beter	Inzicht is beter gezien de grotere respons op de eigen vacatures	Inzicht verder optimaliseren door inzet koppeling regionaal werkgeversservicepunt	Gebruikt spider nog niet
Eigenschap vacaturetekst	Focus op functie-eisen	Focus op zowel functie-eisen als functie-inhoud	Focus op functie-inhoud	Focus op functie-inhoud
Allocatiefunctie	Beter inzicht caseload en daardoor in staat effectiever matchen	Beter inzicht caseload en daardoor in staat effectiever matchen	Door beter inzicht sneller kunnen reageren op de vraag	Gebruikt spider nog niet
Actualisering gegevens	Informatie in de diagnosetool doorlopend verfijnen	Beide tools constant bijwerken	Goed invullen in updaten van de diagnose	Onderdelen aanpassen die van invloed zijn op de matchingstool
Score klantprofiel	Geen inzicht werking systeem	Geen inzicht werking systeem	Geen inzicht werking systeem	Geen inzicht werking systeem
Uitstroom	Uitstroom blijft achter.	Uitstroom blijft achter	Uitstroom blijft achter	Moet het tot nu toe

betaalde baan	Organisatie moet de juiste keuzes maken voor wat betreft het systeemgebruik	doordat het systeem niet effectief wordt gebruikt	door hoge instroom werkzoekenden en administratieve lasten	hebben van een beter inzicht in de caseload
----------------------	---	---	--	---

Figuur 8

5.13 Conclusie

Er heerst consensus bij de andere gemeenten over het merendeel van de uitkomsten op de concepten van het Werkplein. Het Werkplein wijkt met het ontbreken van afspraken over het eenduidig gebruik van het systeem af van processen die de andere gemeenten hebben ingericht. Veenendaal wijkt bij de concepten 'standaardisatie' en 'gebruik van de diagnosetool' marginaal af vanwege haar overtuiging dat de professionals de diagnosetool op een gelijke manier gebruiken. Zowel het Werkplein als de drie andere gemeenten maken een kritische kanttekening bij deze uniformiteit omdat er een verschil in interpretatie van de vragen wordt bespeurd. Er zijn vier concepten die geen overeenstemming kennen. Het eerste is een interactieconcept voor het hoofdconcept 'kennis van het aanbod' en is in de operationalisering uiteengezet in twee onderdelen. De drie daaropvolgende concepten hebben het karakter van hoofdconcept:

1. *Kwalitatieve eigenschappen ICT-systeem, institutionele context.* Wageningen is van mening dat het systeem beter aansluit bij de WWB vanwege de primaire focus op werk terwijl zowel het Werkplein als de drie andere gemeenten van oordeel zijn dat het systeem rekening houdt met de PW.
2. *Kwalitatieve eigenschappen ICT-systeem, aansluiting op de dagelijkse praktijk:* De GR BBS beschikt als enige over een deugdelijke automatische dubbele koppeling tussen Competensys en GWS. De andere gemeenten beschikken niet over een deugdelijk werkende koppeling.
3. *Kennis van het aanbod, overzicht caseload.* De gemeente Wageningen, de GR BBS en de gemeente Veenendaal zijn ervan overtuigd dat ze door het systeem een beter inzicht in hun caseload hebben gekregen. De GR Kromme Rijn Heuvelrug erkent te weinig gebruik te maken van de caseloadanalyse. Het Werkplein haalt haar inzicht uit Cognos.
4. *Kennis van de vraag, inzicht in de eigen vacatures.* Zowel de gemeente Wageningen, de GR Kromme Rijn Heuvelrug als de GR BBS zijn van mening dat ze een beter inzicht hebben in hun eigen vacatures door het gebruik van de vacaturespider. Het Werkplein betwist dat ze een beter inzicht in de eigen vacatures hebben gekregen omdat de spider onvoldoende wordt gebruikt. Veenendaal heeft geen mening omdat ze de matchingstool nog niet gebruiken.
5. *Geslaagde match: allocatiefunctie.* Zowel de gemeente Wageningen, de GR Kromme Rijn Heuvelrug als de GR BBS hebben de opvatting dat ze een beter beeld hebben gekregen van hun caseload en daardoor effectiever kunnen matchen. Het samenwerken tussen de verschillende functiegroepen is een belangrijke voorwaarde. Het Werkplein is van mening dat de persoonlijke begeleiding van de werkzoekende door de professional, doorslaggevend is voor het slagen van een match op regionale vacatures.

Analyse

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het empirisch onderzoek afgezet tegen het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. Daarbij volgen we de opbouw van het conceptueel model. Dit conceptueel model omvat vijf verschillende hoofdconcepten. Per concept zal de empirie en de theorie vergeleken worden. Uitgangspunt in dit onderzoek is het verbeteren van de uitstroom uit de PW-uitkering door gebruik te maken van Competensys. Uiteindelijk moet een succesvolle match leiden naar een betaalde baan. In deze analyse wordt gereflecteerd in hoeverre de hoofdconcepten hebben bijgedragen aan de uitstroom. De uitstroom uit de uitkering zal in paragraaf 6.2 het startpunt van de analyse vormen omdat dit concept afhankelijk is van de andere hoofdconcepten. In de paragrafen 6.3 tot en met 6.6 komen deze hoofdconcepten aan de orde. Vermeld dient te worden dat paragraaf 6.6 wordt afgesloten met een overzicht (figuur 9) van de empirisch verkregen uitkomsten van de concepten. In paragraaf 6.7 formuleren we een conclusie over de analyse.

6.2 Uitstroom uitkering

In paragraaf 1.1 wordt de verwachting uitgesproken dat wanneer de diagnosetool op een juiste manier gebruikt en onderhouden wordt, dit een positief effect op een succesvolle match heeft. Uiteindelijk moet een succesvolle match leiden naar een betaalde baan. De ervaring uit het empirisch onderzoek leert dat Competensys een geringe invloed heeft op de uitstroom naar betaald werk.

6.3 Geslaagde match

In aansluiting op de prognose uit paragraaf 2.4.2, heeft het door de professionals van zeer groot belang geachte 'kennen' en de persoonlijke begeleiding van de werkzoekende een positief effect op een geslaagde match. Dit belang wordt bevestigd door zowel Edzes et al. (2009), Kok et al. (2009) als Marlet et al. (2016). De noodzaak voor de persoonlijke begeleiding wijst op het besef van de professionals dat een match nooit helemaal vervangen kan worden door het systeem. Dit besef geeft antwoord op het gevaar dat Groothuis & Svensson (2000: 9) onderkennen wanneer de gebruikers een te groot vertrouwen op het systeem kunnen hebben. Het systeem blijft voor de professionals een hulpmiddel. Volgens de professionals gaat het om relatiebeheer. Zowel naar de werkzoekende als naar de werkgever toe.

De verwachting is dat door de begeleiding van Competensys bij de start van het gebruik van het systeem, de professionals in staat zijn om de matchknop te gebruiken. Echter, uit de empirie blijkt dat het de professionals ontbreekt aan gebruikerskennis van het systeem die nodig is om de vraag van de werkgever te kunnen afstemmen met het aanbod van werkzoekenden. Het gevolg is dat de afstemming tussen vraag en aanbod gebrekkig plaatsvindt. Door het ontbreken van transparantie, is het de professionals niet duidelijk op welke manier het systeem de werkgeversvraag en het aanbod van de werkzoekende bij elkaar brengt. Het resultaat is dat het onderdeel van het systeem dat de professional kan ondersteunen bij de match onvoldoende gebruikt wordt. Helderheid kan verkregen worden door een betere informatievoorziening over de allocatie tussen vraag en aanbod (RWI, 2009). Competensys is bij uitstek een partij die deze informatievoorziening op digitaal niveau kan bieden. Het geringe gebruik van het matchingssysteem werkt ook door in de kennisvergaring over de werkzoekende. Uit het onderzoek blijkt dat de diagnosetool die de professional ondersteunt in het opdoen van deze kennis, matig wordt geactualiseerd. Het gevolg is dat de kwaliteit van de ranking in de matchingstool aan kwaliteit inboet omdat het zich veelal baseert op verouderde gegevens. Greenes (2007:88) wijst op het belang van het up to date houden van de kennis van het aanbod omdat een goede diagnose cruciaal is voor een op maat gesneden plan. Opvallend is dat de meerderheid van de professionals het actueel houden van het systeem als een cruciaal onderdeel van hun werk zien omdat ze beseffen dat slechts een actuele kennis van het aanbod hen in staat stelt

om succesvol actie te ondernemen. Dit wijkt af van de verwachting dat het systeem daadwerkelijk up to date wordt gehouden en heeft mogelijk te maken met de zware administratieve lasten die de professionals in hun werk ervaren. Voorts komen Schmidt et al. (2014: 280) in hun onderzoek naar de meest effectieve vacaturefit tot de conclusie dat het moet gaan om vacatureteksten die zowel de functie-inhoud als de functie-eisen bevatten. Daarbij merken Schmidt et al. (2014) op dat in de vacaturetekst verhoudingsgewijs meer aandacht moet worden besteed aan de functie-inhoud en in mindere mate naar de functie-eisen. In dit onderzoek wordt verondersteld dat door deze vacaturefit het effect op een geslaagde match in de matchingstool groter is. Wanneer het matchingsstelsel binnen het klantprofiel (zie paragraaf 2.4.4.2) de match uitvoert, maakt het ook gebruik van deze combinatie. De competenties van de werkzoekende zijn van belang voor de vertaling naar de functie-inhoud terwijl de functie-eisen zichtbaar zijn in de basisgegevens van de werkzoekende. De in het praktijkonderzoek hoofdzakelijke keuze voor functie-inhoud in vacatureteksten als meest effectieve vacaturefit draagt om die reden niet bij aan een geslaagde match. Wellicht is de opbouw van de diagnosetool van invloed op deze keuze vanwege de concentratie op de competenties van de werkzoekende. De basisgegevens worden in de groepsdiagnose door de werkzoekende zelf ingevuld. Dat dit proces zich grotendeels buiten het zicht van de professional afspeelt kan de overwegende keuze voor functie-inhoud verklaren.

6.4 Kennis van de vraag

De formele informatiekanaalen die werkgevers gebruiken, worden door het merendeel van de professionals vrijwel niet ontsloten. De vacaturespider is het middel om toegang te verkrijgen tot het formele informatiekanaal. De professionals zijn van mening dat de werkgeversvraag via dit kanaal onvoldoende aansluit bij het aanbod van de werkzoekenden omdat er hen niet één geval bekend is dat het met succes is gekoppeld aan de vraag van de werkgever. Mogelijk speelt hier de inconsistentie in het definiëren van vaardigheden en eigenschappen in de vacatureteksten. Dit kan leiden tot een onjuiste afstemming van vaardigheden die nodig zijn om een functie met succes te vervullen (Richard et al., 2010: 494). Het mechanisme van Lipsy (1980) van 'herdefiniëren' indachtig, kan het gevolg zijn dat de professional zelf bepaalt of er al dan niet gebruik gemaakt wordt van de matchingstool. Deze keuze heeft een negatief effect op de kennis van de vraag.

De literatuur uit paragraaf 2.3.1 scheidt de verwachting dat de professional een betere aansluiting bij de informele informatiekanaalen van de werkgever vindt. Dit blijkt in de onderzochte praktijk ook het geval te zijn. Het meeste succes op plaatsing hebben de professionals middels de eigen vacatures. Echter, uit de empirie blijkt dat niet het middel dat het systeem biedt, maar dat GHS dan wel het persoonlijk contact tussen de professionals onderling overwegend gebruikt wordt als informeel informatiekanaal. Deze werkwijze heeft geen effect op de kennis van de vraag die door het systeem toegankelijk gemaakt kan worden omdat het systeem niet wordt aangewend.

6.5 Kennis van het aanbod

Wat bijdraagt aan de kennis van het aanbod is de ervaring dat het systeem rekening met de PW houdt omdat uit de empirie blijkt dat de professionals zich in hun werk kunnen identificeren met het systeem en dit het gebruik bevordert. Dit sluit aan bij de theorie van Svensson (2002: 149) die de voorwaarde stelt dat er bij de ontwikkeling van het systeem aandacht moet zijn voor de rol van de wet. Ook de empirische uitkomst dat de gebruikers van de diagnosetool alle vragen doorlopen, draagt bij aan de kennis van het aanbod van werkzoekenden omdat alle onderwerpen die van belang zijn, beantwoord worden.

Het ervaren verschil in de interpretatie van de vragen in de diagnosetool heeft een negatief effect op de uitkomsten over de kennis van het aanbod van werkzoekenden. Door het gebrek aan uniforme uitkomsten bestaat het risico dat het proces van het afstemmen op de vraag van de werkgever niet goed tot haar recht komt omdat het systeem zich niet op uniforme uitkomsten kan baseren. Vanwege het ontbreken van een koppeling die op een deugdelijke manier communiceert met de

andere systemen, sluit het systeem niet goed aan bij de dagelijkse praktijk van de gebruiker en er dubbel geregistreerd moet worden. Het systeem moet verweven worden in het dagelijks gebruik (Culenaere et al., 2012:11). Een automatische dubbele koppeling wordt als cruciaal ervaren. Door het ontbreken van de koppeling met de dagelijkse praktijk komt de kennis van het aanbod onder druk te staan wat een negatief gevolg heeft voor de kennis van het aanbod. Uit de empirie blijkt dat de professional de kennis van het aanbod in de caseload buiten het systeem om verkrijgt.

Dat de professionals tot betere besluiten kunnen komen heeft geen effect op de kennis van het aanbod. Hoogstens heeft het zijn effect op het verkorte tijdsbestek waarbinnen de besluiten genomen worden.

6.6 Werking van het ICT-systeem

De manier waarop de professionals door Competensys zijn begeleid heeft een positief effect op de wijze waarop ze het systeem moet gebruiken. Het geeft de professionals vertrouwen om met het systeem te gaan werken. De opbouw van de vragenlijst die als een betrouwbare ondersteuning voor de gesprekken met de werkzoekenden wordt ervaren, heeft ook een positief aandeel op de werking van het systeem. De professionals merken dat de vragenlijst hen meer diepgang in de gesprekken met de werkzoekenden geeft.

Het ontbreekt de professionals aan duidelijke en eenduidige informatie over het gebruik van het systeem. Zowel bij de start als bij de voortgang van het gebruik van het systeem, worden de mondeling gemaakte afspraken niet vastgelegd. Dit heeft een negatief effect op de werking van het systeem omdat het gevaar aanwezig is dat de professional naar eigen goeddunken het systeem gebruikt.

Het effect van het vragenuurtje dat in het verleden op tweewekelijkse basis heeft plaatsgevonden is niet merkbaar omdat de afspraken niet zijn opgetekend. Dat dit vragenuurtje een stille dood is gestorven is kenmerkend voor het ontbreken van de urgentie tot formalisatie.

Invloed van Competensys op de uitstroom naar een betaalde baan			
Concept	Bijgedragen	Niet bijgedragen	Neutraal
Geslaagde match	Persoonlijke begeleiding	Onvoldoende kennis over de werking en het gebruik matchingstool Gebrekkig updaten diagnosetool Functie-inhoud als voorwaarde voor effectieve vacaturetekst	
Kennis vraag		Marginaal gebruik spidervacatures Inzicht in regionale & eigen vacatures	GIJS Gebruik spider voor eigen vacatures
Kennis aanbod	Vragen in de diagnosetool worden geheel doorlopen Systeem houdt rekening met de PW	Interpretatie van de vragen Koppeling met andere systemen Inzicht door Cognos	Kwalitatief betere besluiten nemen
Werking ICT-systeem	Inwerken door Competensys Logische opbouw vragenlijst	Ontbreken eenduidige communicatie over het gebruik	Twee wekelijks vragenuurtje

Figuur 9

6.7 Conclusie

De uitkomsten van het empirisch onderzoek laten zien dat Competensys een geringe invloed heeft op de uitstroom uit de uitkering naar een betaalde baan. De oorzaak ligt op dit moment bij de *marginale bijdrage* die het systeem aan een *succesvolle match* biedt. Het gevolg van deze marginale bijdrage is terug te zien in het kennisniveau van de professionals die het systeem gebruiken. De gebruikerskennis van de matchingstool wordt door de professionals als onvoldoende ervaren wat als resultaat heeft dat de diagnosetool niet consequent wordt geactualiseerd. Het gevolg is dat het de professionals ontbreekt aan een up to date kennis van het aanbod van de werkzoekenden in hun caseloads. De keuze voor functie-inhoud als meest effectieve vacaturefit draagt niet bij aan een succesvolle match omdat het algoritme van de matchingstool in de ranking daarnaast ook gebruik maakt van de functie-eisen. Wat wel bijdraagt is de persoonlijke begeleiding door de professional omdat het systeem de professional ondersteunt in zijn werk. Uiteindelijk is het oordeel van de professional doorslaggevend. Vervolgens draagt het systeem *niet bij aan de kennis van de vraag* van de werkgevers omdat de formele informatiekanaal, in de vorm van vacaturewebsites, niet aansluiten bij het aanbod van werkzoekenden. Bij de professionals is niet één voorbeeld bekend waarbij een werkzoekende is uitgestroomd middels een spidervacature. De consequentie is dat de informele informatiekanaal, in de vorm van de eigen vacatures, op een alternatieve manier worden ontsloten door het gebruik van GIJS. *Voor een klein deel* draagt het systeem bij aan de *kennis van het aanbod* omdat het rekening met de institutionele context houdt en in de regel de diagnosevragen door de professional in zijn geheel worden beantwoord. Dit maakt dat de diagnosetool in ieder geval wordt gevuld met data die middels de bestandsanalyse inzicht in de caseload geeft. Dat de vragen door iedere professional anders worden geïnterpreteerd draagt niet bij aan een uniform omschreven antwoord op deze vragen. Daarnaast mist het systeem een deugdelijke koppeling met de andere systemen waarmee de professional werkt. Het effect is dat de professional het inzicht over zijn werkzoekenden buiten het systeem om verkrijgt. Dat de professional in staat is kwalitatief betere besluiten te nemen is van invloed op de vakkundigheid van de professional. Het vermeerderd niet de kennis van het aanbod van werkzoekenden in de caseload van de professional. Ten slotte, hebben de manier waarop de professionals zijn ingewerkt en de logische opbouw van de vragenlijst een *positief effect op de werking van het systeem* omdat dit hen vertrouwen heeft gegeven om de matchingstool daadwerkelijk te gebruiken. Aandachtspunt is dat mondelinge afspraken niet worden vastgelegd. Het door de professionals genoemde vragenuurtje is hier een voorbeeld van. Om het systeem goed te laten functioneren dienen de afspraken over het gebruik geborgd en gecontroleerd te worden. Wanneer deze controle niet plaatsvindt, is dat terug te zien in de beantwoording van de vragen in de diagnosetool. Die laat een interpretatieverschil tussen de professionals zien. Deze verschillen in uitkomsten heeft zijn weerslag in de matige kwaliteit van de ranking in de matchingstool. Uiteindelijk werkt dit door op de uitstroomcijfers. Deze blijven achter op de verwachtingen.

Conclusie en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In het afrondende hoofdstuk van dit onderzoek wordt in paragraaf 7.2 de centrale vraag aan de hand van de deelvragen uit paragraaf 1.2 beantwoord. De gevolgen voor de theorie worden in paragraaf 7.3 behandeld. Aanbevelingen voor de uitvoeringspraktijk en handreikingen voor verder wetenschappelijk onderzoek komen in paragraaf 7.4 aan de orde.

7.2 Beantwoording centrale vraag

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, zijn er een aantal deelvragen worden geformuleerd. De som van antwoorden op de deelvragen vormt vervolgens het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Deelvraag 1

Hoe gebruiken de professionals het ICT-systeem?

Het systeem biedt de mogelijkheid om digitaal de vraag van de werkgever en het aanbod van de werkzoekenden bij elkaar te brengen. Om de uitstroom naar een betaalde baan te bevorderen is het van belang dat de gebruikers, in dit geval de professionals, het systeem op zo'n manier gebruiken dat het systeem maximaal effect sorteert. Vandaar deze deelvraag. De meeste professionals zijn in november 2014 met het systeem gaan werken. Vanuit Competensys is er ondersteuning geboden op de wijze waarop het systeem gebruikt moet worden om een succesvolle match tot stand te laten komen. Daarnaast is er aandacht geweest hoe dit systeem de professional kan ondersteunen bij de gesprekken met de werkzoekenden. Veruit de meerderheid van de professionals zijn van mening dat het systeem rekening houdt met de PW. Omdat de professionals zien dat het systeem rekening houdt met de institutionele context waarin ze zich bevinden, bestempelen ze het systeem als betrouwbaar. Deze kwalificatie is belangrijk voor het gebruik van het systeem. Uit het praktijkonderzoek blijkt namelijk dat de meeste professionals de diagnosetool op een gelijke manier gebruiken. Uit de praktijk blijkt dat over het algemeen de vragen in de deze tool in zijn geheel worden doorlopen. De reden dat deze tool volledig wordt ingevuld ligt naast het rekening houden met de institutionele context, aan het leidende karakter van de vragenlijst. De professionals ervaren de opbouw van deze vragenlijst als een goede ondersteuning voor hun gesprek. Ze zien dit terug in de diepgang die hun gesprekken gekregen hebben. Daarnaast zijn ze gedurig in staat om spoedig tot de essentie van de specifieke situatie van de werkzoekende door te dringen. Dit vertaalt zich in trajectplannen die steeds meer maatwerk bevatten. Een kritische noot in het gebruik van het systeem bestaat uit het onderscheid dat de professionals maken in de beantwoording van de vragen die de diagnosetool ze stelt. In de praktijk blijkt dat de professionals de vragen op een eigen manier interpreteren. Overigens wordt door de professionals onderkend dat het systeem steeds meer richting geeft in de manier van interpreteren vanwege de aanwezigheid van informatiebuttons. De professionals gebruiken het systeem op eenzelfde manier voor wat betreft het doorlopen van de vragen in de diagnosetool. Echter, door het verschil in interpretatie van de vragen komen er verschillen in de uitkomsten. Dit onderscheid verkleint de kans op een succesvolle match.

Deelvraag 2

In welke mate draagt het ICT-systeem bij aan kennis van het aanbod?

De reden voor deze vraag heeft als achtergrond dat de professional moet weten welke werkzoekenden zich in de caseload bevinden. Het aanbod moet geïdentificeerd kunnen worden. Deze kennis is nodig om te kunnen reageren op de vraag van de werkgever. Zoals bij deelvraag 1 reeds is aangegeven, wordt de diagnosetool in zijn geheel gevuld. Middels een bestandsanalyse, biedt het de professionals de mogelijkheid om inzicht te krijgen in hun caseload. Echter, uit het empirisch onderzoek blijkt dat de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in de caseload middels

bestandsanalyse vrijwel niet gebruikt worden. De minderheid van de professionals die erkennen dat het systeem makkelijker een beeld van de werkzoekende verschaft, halen hun informatie uit de rapportages. De oorzaak voor dit marginale gebruik leggen de professionals bij het, in hun ogen, zeer gebrekkig functioneren van de handmatige eenzijdige koppeling tussen Competensys en GWS. Deze koppeling wordt als onbetrouwbaar ervaren omdat het de nieuw ingevoerde gegevens uit Competensys overschrijft met de oude gegevens van GWS. Om inzicht te verkrijgen in hun caseloads gebruiken de professionals Cognos. Dit is een managementsysteem welke haar informatie verkrijgt uit suite4werk, het participatieonderdeel van GWS. Om een betrouwbaar beeld vanuit Cognos te verkrijgen is het van belang dat in suite4werk de meest recente gegevens van de werkzoekende geregistreerd staan. Voor de professionals is het gevolg dat er dubbel geregistreerd moet worden: in Competensys en in suite4werk. Deze dubbele registratie kan nooit de bedoeling zijn geweest. Immers, Competensys is een beslissingsondersteunend systeem die de professional moet ondersteunen. Het gevaar dat in dubbele registratie schuilt is dat de administratieve handelingen de boventoon voeren en het uitstroomdoel uit het zicht raakt. Doordat slechts een enkele professional zich via Competensys makkelijker een beeld van hun caseload kan verschaffen, draagt de diagnosetool zeer gering bij aan de kennis van het aanbod.

Deelvraag 3

In welke mate draagt het ICT-systeem bij aan kennis van de vraag?

Op het moment dat duidelijk is waaruit het aanbod van werkzoekenden bestaat, is het zaak om de vraag van de werkgevers te identificeren. Daar vindt deze deelvraag zijn rechtsgrond. De werkgevers hebben de beschikking over twee informatiekanalen om hun vraag bekend te maken. De eerste betreffen de formele informatiekanalen. In dit onderzoek vallen de vacaturesites hieronder omdat de vacaturespider haar spidersvacatures baseert op deze sites. De andere mogelijkheid ligt bij de informele informatiekanalen. Dit zijn de eigen vacatures die de arbeidsmakelaars voor het Werkplein binnenhalen. Met een eigen vacature wordt bedoeld dat een arbeidsmakelaar de afspraak met de werkgever maakt om exclusief de werkzoekenden van het Werkplein voor te dragen. Kortom, de vacaturespider kan de professional inzicht geven in de regionale vraag van de werkgevers. De heersende opvatting bij de professionals is dat deze vacatures niet aansluiten bij de werkzoekenden op het Werkplein. Er is de professionals niet één geval bekend waarbij middels een spidersvacature een werkzoekende is uitgestroomd naar een betaalde baan. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de spidersvacatures door de professionals niet worden gebruikt om te matchen. De klantmanagers gebruiken deze vacatures om de werkzoekenden in beweging te krijgen door spidersvacatures aan de werkzoekende mee te geven met het verzoek hierop te solliciteren. Andere klantmanagers gebruiken de vacaturespider om duidelijk te krijgen in hoeverre de beroepswens realistisch is. Zo kan een uitkomst zijn dat er geen vacatures zijn op voorkeursfuncties van de werkzoekende. Op dat moment zal de werkzoekende zijn focus op functies moeten verbreden. De arbeidsmakelaars gebruiken de spidersvacatures in grote meerderheid voor uitbreiding van hun netwerk. De eigen vacatures die door de arbeidsmakelaars worden binnengehaald kunnen ook middels de spider toegankelijk worden gemaakt. In de praktijk zijn er maar enkele klantmanagers die deze weg volgen. De meeste krijgen de informatie over de eigen vacatures via GIJS, het intranet van IJsselgemeenten, of door het persoonlijk contact met de arbeidsmakelaar. De redenen voor de keuze van deze alternatieve route lopen uiteen van het niet weten hoe de spider werkt tot GIJS of het persoonlijke contact als een makkelijkere en sneller manier tot het verkrijgen van informatie over de eigen vacatures. Nu duidelijk is geworden dat de professionals de vacaturespider niet gebruiken om inzicht te krijgen in zowel de spider- als de eigen vacatures, kan de conclusie getrokken worden dat het systeem vrijwel niets bijdraagt aan de kennis van de vraag.

Deelvraag 4

In hoeverre is het systeem in staat om een succesvolle match tot stand te brengen?

Om te kunnen matchen moet de professional een goed beeld van de werkzoekenden hebben. Dat betekent dat de diagnosetool volledig moet worden ingevuld, de vragen op dezelfde wijze moeten

worden geïnterpreteerd en de gegevens up to date moeten zijn. Aan dit laatste schort het vooral. De groep die het systeem vult zijn de klantmanagers. In de regel voldoen ze niet aan het bijhouden van het systeem. Ondanks dat het merendeel zich ervan bewust is dat de gegevens van de werkzoekenden geüpdatet moeten worden, geven velen als reden dat de grote hoeveelheid administratie hen daarin belemmert. Doordat de diagnosetool niet goed wordt gevuld, is maar een minderheid van mening dat het systeem hen meer inzicht biedt in het aanbod van werkzoekenden. Het ontbreken van deze indruk heeft consequenties voor de koppeling naar de vacatures. Vrijwel alle professionals hebben geen kennis van de werking van de matchingstool. Ze zijn zich niet van bewust van het feit dat uit de diagnosetool de conclusies 'bemiddelbaarheid' en 'klantprofiel' worden gebruikt om te matchen. Dat deze kennis ontbreekt is terug te zien uit het gros van de reacties op de vraag wat de meest effectieve vacaturefit betreft. Het antwoord dat overwegend wordt gegeven is dat de functie-inhoud het meest doorslaggevend is. Echter, zonder een combinatie van functie-eisen is deze fit niet effectief te noemen. Competensys gebruikt bij de match ook beide elementen door zich te bedienen van de eerdergenoemde twee conclusies uit de diagnosetool. Terecht wordt overigens opgemerkt dat het altijd nodig blijft om persoonlijk contact te houden met zowel de werkzoekende als de werknemer. Het systeem blijft ondersteunend, voor zover het goed wordt gebruikt. Wordt het niet goed gebruikt dan heeft het geen meerwaarde. De diagnosetool wordt over het algemeen niet behoorlijk geactualiseerd en de kennis over de werking van de matchingstool is onvoldoende. Daarom is het systeem alleen in staat om een succesvolle match uit te voeren voor de enkeling die de diagnosetool wel actualiseert en begrijpt hoe de matchingstool werkt.

Deelvraag 5

In hoeverre leidt een succesvolle match naar de instroom van een betaalde baan?

Op dit moment weten we dat er voor een succesvolle match een goed ingevuld en onderhouden diagnosetool en een frequent gebruikte matchingstool nodig zijn. De wetenschap dat het systeem op dat moment in staat is om te matchen geeft nog geen garantie op een daadwerkelijke plaatsing richting een betaalde baan. Daar is meer voor nodig. De belangrijkste bijdrage die de professionals het systeem op dit moment toedichten is de ondersteuning die het hen biedt in het inzichtelijk maken van hun caseload. De meerwaarde van de matchingstool wordt op dit moment in brede kring onvoldoende onderkend. Dit is te zien in de antwoorden op de deelvragen 2 en 3 die laten zien dat het systeem niet goed gebruikt wordt. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat dit voor een groot deel te maken heeft met het kennisniveau van de gebruikers. De werkzoekenden die op dit moment hoog scoren op de ranking van een vacature, sluiten in de praktijk niet goed aan op deze vacature. Er is veel persoonlijke begeleiding van de arbeidsmakelaars nodig wanneer de werkzoekende geplaatst wordt op zo'n vacature. Deze begeleiding is nodig omdat de werkzoekende dikwijls niet goed op de vacature aansluit. Er doen zich bij de werkzoekende allerlei randverschijnselen voor die om intensieve begeleiding van de professional vragen om alsnog aan de vraag van de werkgever te kunnen voldoen. Herhaaldelijk blijkt de vacature te hoog gegrepen en besluit de werkgever de proeftijd te gebruiken om het contract voortijdig te beëindigen. Doordat de diagnose- en matchingstool niet goed worden gebruikt blijft de kwaliteit van de hoogst gewaardeerde werkzoekenden in de ranking op een vacature kwalitatief achter. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat als gevolg van de matige kwaliteit van de gerankte werkzoekenden, de uitstroom naar een betaalde baan achterblijft op de verwachtingen. Bij de aanschaf van het systeem rekende het Werkplein op een hogere uitstroom richting betaald werk. Deze blijft achter omdat het systeem niet goed gebruikt wordt.

Hoofdvraag

Nu de deelvragen beantwoord zijn, stelt dit ons in staat om de hoofdvraag te beantwoorden. De hoofdvraag luidt:

Welke invloed heeft het diagnose- en matchingsprogramma op de uitstroom van de reguliere caseload uit de Participatiewet naar betaald werk?

De invloed van Competensys op de uitstroom naar betaald werk is op dit moment nog gering te noemen. Opgemerkt dient te worden dat het systeem bedoeld is om de professionals te ondersteunen in hun werk. Er blijft altijd persoonlijk contact tussen de werkzoekende en de professional nodig. De oorzaak van de geringe invloed van Competensys ligt in de matige kwaliteit van de werkzoekenden die het systeem in de ranking koppelt aan de vacature. Wanneer een werkzoekende eenmaal wordt geplaatst op een vacature die het systeem heeft geïdentificeerd, blijkt de voortijdige uitval hoog te zijn. Daarnaast hebben de arbeidsmakelaars veel werk aan de geplaatste werkzoekenden om hen op die functie te houden omdat in de praktijk blijkt dat de werkzoekenden niet goed op de functie passen. Het systeem is slechts in staat om een succesvolle match te maken op het moment dat de diagnosetool up to date gehouden wordt en de professionals inzicht hebben in de manier waarop de matchingstool werkt. Beide voorwaarden worden onvoldoende onderkend. Al hoewel het merendeel van de professionals het belang van het goed bijhouden van de diagnosetool inziet, erkent de meerderheid dat ze de tool te weinig actualiseren. De professionals geven de grote hoeveelheid administratieve handelingen in hun werk als reden voor het niet up to date kunnen houden van de diagnosetool. Daarnaast ontbreekt het vrijwel alle professionals aan kennis over de werking van het matchingsysteem. Dit is terug te zien in de reacties op de meest effectieve vacaturefit waarbij primair de functie-inhoud als meest effectief wordt gezien. Feitelijk moet dit gecombineerd worden met de functie-eisen. Bij het uitvoeren van de match haalt de matchingstool haar informatie uit de conclusies 'bemiddelbaarheid' en 'klantprofiel' van de diagnosetool. Dit is te vergelijken met de combinatie van functie-inhoud en functie-eisen. Wanneer de gegevens uit deze conclusies niet up to date zijn, boet dit in aan kwaliteit op de ranking van de match. De vacaturespider ontsluit de twee informatiekanalen waarlangs de werkgever zijn vacatures kan presenteren en biedt de professional de mogelijkheid om een overzicht te verkrijgen van de vraag van de werkgever. Het eerste informatiekanaal bestaat uit de spidervacatures die vanaf de vacaturewebsites worden benaderd. Volgens de professionals sluiten deze vacatures niet aan bij het niveau van de werkzoekenden op het Werkplein. De spidervacatures worden op dit moment door de klantmanagers ingezet om de werkzoekende in beweging te krijgen of een spiegel voor te houden over de haalbaarheid van het wensberoep. De arbeidsmakelaars zetten deze vacatures over het algemeen slechts in om hun eigen netwerk te verbreden. Het andere kanaal bestaat uit de eigen vacatures waarbij de arbeidsmakelaar afspraken met de werkgever maakt over de werving van kandidaten. Van deze mogelijkheid maakt slechts een enkele klantmanager gebruik. In de regel wordt GIJS gebruikt om kennis te verkrijgen over de eigen vacatures of wordt er persoonlijk contact gezocht met de arbeidsmakelaar. Om te kunnen reageren op de vraag van de werkgever is het zaak om het bestand van werkzoekenden op het Werkplein inzichtelijk te krijgen. Voorwaarde voor het inzichtelijk krijgen is het eenduidig vullen van de diagnosetool. De vragen in de diagnosetool dienen op eenzelfde manier door de klantmanagers beantwoord te worden zodat er gelijkmatige informatie ontstaat. Met deze informatie kan er middels een bestandsanalyse inzicht worden verkregen van de caseload. Dit hulpmiddel wordt vrijwel niet gebruikt. Oorzaak hiervoor ligt in een als onbetrouwbaar beleefde eenzijdige handmatige koppeling met GWS die de recent ingevoerde gegevens uit Cognos weer overschrijft met de reeds bestaande gegevens. Het inzicht verkrijgen de professionals middels Cognos. Het gevolg is dat er dubbel moet worden geregistreerd: zowel in Competensys als in suite4werk, het participatieonderdeel van GWS. Het succes van Competensys staat of valt met de manier waarop het systeem door de professionals wordt gebruikt. Uit het onderzoek blijkt dat de constatering dat het systeem rekening houdt met de PW voor de professionals een belangrijke voorwaarde is om het systeem te gebruiken. De klantmanagers die specifiek de diagnosetool gebruiken, doorlopen allen de vragen in de tool in zijn geheel. Daarnaast bemerken de klantmanagers dat ze meer maatwerk kunnen toepassen bij het formuleren van het plan van aanpak. Waar afgeweken wordt is de manier waarop de vragen beantwoord worden. Iedere klantmanager interpreteert de vragen naar eigen inzicht, ondanks de richting die het systeem middels de informatiebuttons geeft. Dit verschil in antwoorden heeft gevolgen voor zowel de diagnose- als de matchingstool wat zich vertaalt in een lage kwaliteit van de hoogst gewaardeerde matches in de

ranking. Uiteindelijk is dit terug te zien in de achterlopende uitstroom op het Werkplein van werkzoekenden naar betaalde banen.

7.3 Betekenis voor de theorie

In dit onderzoek wordt de werking van een diagnose- en matchingsysteem beoordeeld op gebruik door de professional in een gemeentelijke context. Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt een theoretische verfijning aangebracht op de algemene theorie van Lipsky (1980) voor wat betreft de discretionaire bevoegdheid van de streeft-level bureaucraten. Het mechanisme van 'herdefiniëren' welke Lipsky (1980) in zijn algemene theorie over discretionaire bevoegdheid onderscheidt, wordt zowel bij het Werkplein als bij de andere gemeenten zichtbaar in het zeer marginale gebruik van de matchingstool. Er is kennelijk geen verschil tussen de verschillende gemeentelijke organisaties. In dit onderzoek staat de vraag centraal wat de invloed is van de discretionaire bevoegdheid van de streeft-level bureaucaat op de werking van het diagnose- en matchingsysteem. Er wordt in dit onderzoek overigens gesproken over de beoordelingsvrijheid van de professional wanneer het gaat over de discretionaire bevoegdheid van de street-level bureaucaat. Deze beoordelingsvrijheid biedt de professional de ruimte om met werkdruk om te gaan (Lipsky, 1980). Het mechanisme 'herdefiniëren' geeft de professional de ruimte om te bepalen welke zaken er prioriteit hebben. Kennelijk heeft het gebruik van de matchingstool niet genoeg prioriteit voor de professionals. In dit onderzoek laat de diagnosetool zien dat wanneer het aansluit op de institutionele context die wordt gevormd door de PW, de belevingswereld van de professional en de manier waarop het ICT-systeem is ingericht, het de beoordelingsvrijheid in het prioriteren van de werkzaamheden van de professional kan inperken omdat het ICT-systeem deze vrijheid zich toe-eigent. Het effect op inperking van de beoordelingsvrijheid is sterker op het moment dat er daarnaast heldere en bindende afspraken gemaakt worden rondom de interpretatie van de vragen in de diagnosetool, het gebruik van het systeem als geheel en er een deugdelijke automatische tweezijdige koppeling met andere systemen aanwezig is. Zijn deze randvoorwaarden niet geborgd, dan blijft de beoordelingsvrijheid in de vorm van herdefiniëren van de professional dominant.

De beoordelingsvrijheid in het gebruik van het systeem blijkt per functiegroep te verschillen. Zo vullen de klantmanagers de diagnosetool over het algemeen volledig maar wordt de matchingstool vrijwel niet door deze groep gebruikt. De arbeidsmakelaars gebruiken in meerderheid deze laatstgenoemde tool. Uit hoofde van hun functie, biedt het geen meerwaarde om de diagnosetool te gebruiken. Het effect van de beoordelingsvrijheid blijkt optimaal wanneer het gebruik van het systeem op het Werkplein wordt getoetst bij de vier andere gemeenten. Uit het onderzoek blijkt dat de diagnosetool het meeste effect heeft op de beoordelingsvrijheid van de professional. Deze beoordelingsvrijheid wordt door het dwingend karakter van deze tool meer ingeperkt dan bij de matchingstool omdat de professionals bij deze laatste tool de vrijheid hebben om deze al dan niet te gebruiken. De constatering dat de diagnosetool de beoordelingsvrijheid van de professional inperkt is een bevestiging van de theorie van Bovens & Zouridis (2002) welke stelt dat door de komst van ICT-systemen, zoals Competensys, de beoordelingsvrijheid steeds meer naar de systeemontwerpers verschuift. Het gevolg is dat de beoordelingsvrijheid een direct effect op de uitstroom naar werk heeft wanneer de hierboven beschreven randvoorwaarden onvoldoende geborgd zijn. De beoordelingsvrijheid ligt dan primair bij de professional in plaats van de systeemontwikkelaar. Echter, beseft dient te worden dat een ICT-systeem nooit in staat is om zelfstandig de echte (probleem) situatie van de burger vangen. Een van uitkomsten van dit onderzoek bestaat uit de constatering dat het de professional is die uiteindelijk de beslissing maakt. Deze uitkomst bevestigt de theorie van Svensson (2002) waarin wordt vastgesteld dat er bij het gebruik van een ICT-systeem altijd aanvullende maatregelen moeten getroffen worden om de kwaliteit van de individuele besluiten te waarborgen. Het ICT-systeem ondersteunt de professional in zijn besluitvormingsproces.

7.4 Aanbevelingen

In deze slotparagraaf worden naar aanleiding van de voornaamste uitkomsten van het empirisch verkregen bewijs de volgende aanbevelingen en voorwaarden aangereikt:

Afspraken borgen

Het Werkplein dient zich ervan bewust te zijn dat er moet worden nagedacht over de koers die gevaren moet worden voor wat betreft het gebruik van het systeem. Uit het onderzoek blijkt dat er weinig afspraken worden vastgelegd. In de praktijk leidt dat tot het vervagen van kennis en worden de vragen door iedere professional op een andere manier geïnterpreteerd. Wanneer de afspraken over het gebruik van het systeem worden vastgelegd en gecontroleerd worden door de leidinggevenden, heeft dit een direct effect op de kwaliteit van de werkzoekenden die in de ranking van de matchingstool hoog scoren. Door het borgen van de afspraken over het gebruik, zal de diagnosetool meer uniform worden ingevuld. De matchingstool zal dan met meer gelijksoortige informatie de match kunnen uitvoeren. Dit bevordert de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de uitkomst van de ranking. Concreet, is aan te bevelen om intern de afspraken over het gebruik van het systeem en de explicatie van de vragen uit de diagnosetool vast te leggen. Deze afspraken kunnen zichtbaar gemaakt worden op een platform als GIJS omdat alle professionals vanaf dit digitale platform hun informatie halen. Van belang is dat de leidinggevenden het gebruik van het systeem als een vast onderdeel laten terugkomen in hun maandelijkse bila's met de professionals.

Koppeling

Om een beslissingsondersteunend systeem goed te laten functioneren verdient het de sterke voorkeur om het te verweven in het dagelijks gebruik van de professional. Een belangrijk kenmerk in het dagelijks gebruik is de nauwe samenhang tussen verschillende ICT-systemen die met elkaar moeten kunnen communiceren. Competensys blijkt deze koppeling te ontberen doordat de eenzijdige en handmatige koppeling disfunctioneert. Een constatering die door de andere onderzochte gemeenten wordt bevestigd. Dit is een groot risico voor het gebruik van het systeem omdat uit het praktijkonderzoek blijkt dat het systeem zichzelf isoleert en zich loszingt van het dagelijks gebruik. Een automatische en dubbelzijdige koppeling is een absolute voorwaarde om het systeem te laten functioneren met de andere systemen die de professional gebruikt. Van deze urgentie moet Competensys zich als de systeemontwikkelaar en leverancier terdege bewust zijn. Vooral omdat het systeem in de praktijk zo'n goede aansluiting vindt bij de belevingswereld van de professional. Het is een onderzoek waard om de oorzaak te achterhalen van het niet tot stand komen van een automatische en dubbelzijdige koppeling omdat dit grote invloed heeft op de mate van de beoordelingsvrijheid van de professional.

Aansluiting doelgroep

Voor wat betreft het zoekgedrag van de werkgever, bevestigt het empirisch verkregen materiaal de theorie welke stelt dat werkgevers de voorkeur geven aan informele informatiekanaalen als het gaat om laaggeschoold werk. Evident is dat veruit de meeste uitstroomresultaten middels de inzet van de eigen vacatures zijn verkregen. Dit informatiekanaal wordt door de vacaturespider ontsloten. Niet duidelijk is geworden wat de precieze reden is dat de vacaturespider voor de werkzoekenden op het Werkplein niet aansluit. Hiervoor is vervolgonderzoek nodig.

Focus op spider

De informele kanalen kunnen door de werkgever op verschillende manieren benaderd worden. Dit kan door gebruik te maken van mond-tot-mond reclame, het zetten van een personeelsadvertentie of op voordracht van het zittend personeel. Vertaalt naar de praktijkuitkomsten van dit onderzoek blijkt eveneens dat de professionals middels het ICT-systeem verschillende mogelijkheden hebben om de eigen vacatures te benaderen. Opvallende uitkomst is dat het ICT-systeem de minst populaire mogelijkheid is om deze vacatures te ontsluiten omdat de vacaturespider zeer marginaal wordt gebruikt. De professionals gebruiken andere kanalen zoals GIJS of het persoonlijk contact tussen de

klantmanager en de arbeidsmakelaar. Door het preferente gebruik van de alternatieve kanalen dreigt de meerwaarde van de aanschaf van het ICT-systeem uit beeld te raken. Het verdient sterk de voorkeur om GHS niet meer als mogelijkheid te bieden en het gebruik van de spider door het mt van het Werkplein hoog op de agenda te zetten door er een vast onderwerp van te maken tijdens vergaderingen met de professionals. Wanneer de spider consequent wordt gebruikt, rechtvaardigt dit niet alleen de aanschaf van het ICT-systeem maar heeft het uiteindelijk ook een positieve uitwerking op een succesvolle match.

Gebruikerskennis

Om een geslaagde match te realiseren is kennis van de werking van het systeem nodig. De professional dient zich ervan bewust zijn welke uitkomsten van de diagnosetool gebruikt worden door de matchingstool. Uit de empirie blijkt dat de professionals de matchingstool marginaal gebruiken omdat ze niet beseffen hoe het systeem de match tot stand brengt. Competensys kan deze kennis aan de professionals overbrengen middels een training. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan een gerichte training van Competensys bijdragen aan het vergroten van de kennis over de werking van het systeem. Deze training moet zich primair richten op de werking van de matchingstool omdat de professionals aangeven hier geen kennis over te hebben. Op het moment dat hen duidelijk is welke indicatoren uit de diagnosetool het systeem gebruikt om een match te creëren, zal dit zijn weerslag hebben op de manier waarop de diagnose tool wordt ingevuld.

Discussie

In dit onderzoek staat de werking van het ICT-systeem centraal. Een van de meest in het oog springende uitkomsten is dat de vacaturespider vrijwel niet wordt gebruikt omdat de professionals ervaren dat de spidervacatures niet aansluiten op de doelgroep. Daarnaast worden de eigen vacatures op een alternatieve manier ontsloten. Gezien deze uitkomsten is het de vraag in hoeverre de inrichting van de spider past bij de doelgroep van werkzoekenden op het Werkplein. In dit onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat deze doelgroep in de regel lager is opgeleid. De spider is ingericht volgens de huidige maatstaven waarvan de vacaturewebsites zich bedienen en gebaseerd op wetenschappelijke inzichten op het gebied van Human Resource Management, het vakgebied van personeelsbeheer. De vraag die oprijst is of deze inzichten wel aansluiten op het niveau van de doelgroep van het Werkplein. Mogelijk is het zinvol om het format van de eigen vacatures aan te passen aan een taal die beter aansluit bij deze doelgroep. Mijns inziens kunnen er nog zoveel afspraken gemaakt worden over het correcte en uniforme gebruik van het ICT-systeem, wanneer de opzet van de matchingsmodule niet aansluit op het niveau van de doelgroep is de kans groot dat het aantal geslaagde matches achterblijft. De bijdrage die het systeem aan de uitstroom naar betaald werk heeft zal het marginale niveau niet ontstijgen. De professional die het daadwerkelijke contact met de werkzoekende heeft, blijft nodig.

BRONNEN

- Actieprogramma “Iedereen doet mee”. (2007). Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Gedownload op 23 mei 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2007/09/18/actieprogramma-iedereen-doet-mee>
- Adelmeijer, M., Gort, C., Heekelaar, M., Vreeswijk, F. (2014). Het schaakbord van de Participatiewet. De gemeente aan zet. Rapport van Berenschot naar de gemeentelijke strategieën en opstellingen op het schaakbord van de Participatiewet. Berenschot Groep B.V.
- Adviesrapport “Werken naar vermogen. Advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw”. Kamerstuk 12-02-2009. Gedownload op 21 mei 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2009/02/13/werken-naar-vermogen-advies-van-de-commissie-fundamentele-herbezinning-wsw>
- Arnstein, S.R., (1969). A Ladder Of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners 35 (4): 216–224.
- Bailly, F. and Léné, A. (2013). The personification of the service labour process and the rise of soft skills: a French case study. Employee Relations, Vol. 35 No. 1, pp. 79-97.
- Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. International Journal of Selection and Assessment, 2000, 8, 261-74.
- Beleidsactieplan 2012 – 2014 “Werken aan uitstroom. Vol vermogen aan het werk” (2012). Gemeente Capelle aan den IJssel. Afdeling Sociale Zaken.
- Beleidskader Werk en inkomen 2015 – 2018 Rotterdam. “Sterker door Werk”.
- Beleidsplan 2012 – 2014 “Hoogwaardig handhaven Werk & Bijstand”. (2012). Gemeente Capelle aan den IJssel. Afdeling Sociale Zaken.
- Benda, L., Fenger, M. (2014). Het aanspreken van klanten op verplichtingen. Een verkennende studie naar het vermogen van professionals in de sociale zekerheid om klanten aan te spreken op verplichtingen. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Boom, W., Segeren, M., Klaufus, L., Kamann, T., Lauriks, S., Wit, M. (2014). Handleiding voor het ZRM-supplement: Tijdsbesteding. GGD Amsterdam.
- Borovic, F., Cingula D., Primorac D., (2013). Information system support for decision making in public administration. Economic and Social Development: Book of Proceedings: 922-930. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA).
- Bovens, M., Zouridis, S. (2002). From Street-Level to System-Level Bureaucracies. Public Administration Review, 62(2), 174-184.
- Braster, J.F.A. (2000). De kern van casestudy’s. Van Gorkum, Assen.

- Broersma, L., Edzes, A.J.E., Dijk, J. (2009). The Effects of Municipal Policy Strategies on Inland Outflow of Social Assistance in The Netherlands, 1999-2007. Paper prepared for European Congress of the Regional Science Association, 25-29 august 2009, Lodz/Poland.
- Bryman, A. (2012), Social research methods. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.
- Card, D., Kluve, J., Weber, A. (2010). Active labour market policy evaluations: a meta analysis. The Economic Journal 120 (548): F452 – F477.
- Collewet, M., Gravesteyn, J., Koning, J. (2009). Diagnose-instrumenten bij re-integratie: best practices in andere landen Onderzoek uitgevoerd door SEOR in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag.
- CPB Notitie. 2013. Decentralisaties in het sociaal domein. Uitgevoerd op verzoek van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Cuelenaere, B., Burg, C.L., Veldhuis, V., Veerman, T.J. (2012). Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoold werk. Onderzoek onder werkzoekenden, werkgevers en uitvoerders. Eindrapportage. Astri Beleidsonderzoek en –advies. Leiden.
- Diagnose bij re-integratie: analyse en aanbevelingen. (2009). Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag. Gedownload op 6 juni 2016, van <http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/o2hgs4ia/diagnose-bij-re-integratie.pdf>
- Edzes, A.J.E., Broersma, L., Prof. dr. J. van Dijk, J., (2009). Arbeidsmarktstrategieën van gemeenten. Rijksuniversiteit Groningen/ faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.
- Everdingen, J., Dreesens, D., (2011). Glossarium kwaliteit van zorg. Kernbegrippen uit de zorg in duizend- en eenvoud samengebracht. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Fassaert, T., Lauriks, S., Weerd, S., Wit, M., Buster M. (2013). Ontwikkeling en betrouwbaarheid van de Zelfredzaamheid-Matrix. Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen. Jaargang 91 / 2013 nummer 3.
- Fenger, M., Strüwer, T. (2016). De effecten van klantcontacten in de Participatiewet. Evaluatie van het project Frequent, Intensief en Persoonlijk contact bij de intergemeentelijke sociale dienst Brabantse Wal. (Extern rapport). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Fernandez, R., Castilla, E. J., Moore, P. (2000). Social capital at work: networks and employment at a phone center. American Journal of Sociology 105 No 5: 1288–1356.
- Gbadamosi, G., Evans, C. (2009). Continuing Professional Development (CPD) as a hyperbole: why don't employers mention it in managerial job adverts? The Journal of Management Development 28.5 (2009): 414-424.
- Granovetter, M. (1995). Getting a Job: A Study of Contacts and Careers. 2nd edition. Chicago, IL: University of Chicago Press, 251 pp.
- Greenes, R. A. (2007). Features of computer-based clinical decision support. The road ahead. Boston, Academic Press: 79 – 107.

- Groothuis M., Svensson J., (2000). Expert system Support and Juridical Quality. In Legal Knowledge and Information Systems, Jurix 2000: The Thirteenth Annual Conference 1-10, edited by Breuker J., Leenes R., Winkels R.. Amsterdam: IOS Press.
- Hart, C., Stachow, G., Farrel, A. and Reed, G. (2007). Employer perceptions of skills in retail: issues and implications for UK retailers. *International Journal of Retail Distribution and Management*. Vol. 35 No. 4, pp. 271-288.
- Homburg, V., (2008). *Understanding e-government. Information systems in public government*. Routledge, New York.
- Inspectie Werk en Inkomen. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2011). *Nota van bevindingen Arbeidsmarktinformatie*.
- Ioannides, Y.M., Loury, L.D. (2004). Job Information Networks, Neighborhood Effects, and Inequality. *Journal of Economic Literature* Vol. XLII: pp. 1056–1093.
- Keeling, K.A., Mc Goldrick, P.J., Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth and retail employee recruitment. *Journal of Retailing* 89.1: 88: 104.
- Kok, L., Hollanders, D., Hop J.P. (2006). *Kosten en baten van reïntegratie*. Amsterdam: CEO.
- Koning, J. eds. (2007). *The evaluation of active labour market policies: measures, public private partnerships and benchmarking*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Koning, P., (2012). Beter een stok dan een wortel, in: J. Uitermark, Gielen, A. en Ham, M. (red.): *Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies*.
- Kuhn, P., Mansour, H. (2011). *Is internet Job Search Stil Ineffective?* IZA discussion paper no. 5955.
- Kuhn, P., Skuterud, M. (2004). Internet Job Search and Unemployment Durations. *American Economic Review* 94(1): 218-232.
- Landelijke Kwalificaties MBO Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent. Stichting SBB 2002-2012.
- Lipsky, M. (1969). *Toward a theory of street-level bureaucracy*. University of Wisconsin. Discussion papers.
- Lipsky, M (1980). *Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in the public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Marchal, E., Mellet, K., Rieucan G. (2007). Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements. *Human Relations* 60.7 (2007): 1091-1113.
- Marlet, G., Ponds, R., Woerkens, C., Zwart, R. (2016). *Tien jaar WWB en Bijstandswijzer. Lessen voor gemeentelijk re-integratiebeleid op basis van 25 casestudy's onder gemeenten*. Atlas voor gemeenten.

- Martin, J.P., Grubb, D. (2001). What works and for whom: a review of OECD countries' experiences with active labour market policies. Working Paper (14). IFAU.
- Memorie van Toelichting, vergaderjaar 2011-2012, Eerste Kamer, 33 161 nr. 3. Gedownload op 3 december 2015, van https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20120201/memorie_van_toelichting/document3/f=/viwmfo4wd2x9.pdf
- Newton, B., Hurstfield, J., Miller, L., Page, R., Akroyd, K. (2011). What employers look for when recruiting the unemployed and inactive: skills, characteristics and qualifications', DWP, 2005 en Hasluck C., 'Employers and the recruitment of unemployed people, an evidence review', UKCES, 2011.
- Nota "Bestuur in samenhang. De bestuurlijke organisatie in Nederland", vergaderjaar 2014 – 2015, Eerste Kamer, Kamerstuk CII nr. J. Gepubliceerd op 22 april 2015. Gedownload op 6 april 2016, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-CII-J.html>
- Pearce, D., Brooks, J., Hamilton Outtz, J. (1997). The Self-Sufficiency Standard for Pennsylvania; Selected Family Types. Wider Opportunities for Women, Inc.
- Pearce, D., Brooks, J. (2001). The Self-Sufficiency Standard for Utah.
- Peignot, J., Peneranda, A., Amabile, S. (2013). Strategic Decision Support Systems for Local Government: A Performance Management Issue? The Use of Information Systems on the Decision-making and Performance Management of Local Government International Business Research, suppl. Special Issue: Innovation, entrepreneurship and development: 92-100.
- Pellizzari, M., (2011). Employers' Search and the Efficiency of Matching. British Journal of Industrial Relations: 25–53.
- Ponzo, M., Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism? The journal of Socio-Economics. Volume 39, Issue 1: 89 – 99.
- Quist, F. (2012, 18 december). Participatieladder. Geraadpleegd op 7 maart 2016, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Participatieladder>
- Rechtsfilosofie. (n.d.). Geraadpleegd op 27 december 2015, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Rechtsfilosofie>
- Rees, A. (1966). Information networks in labor markets. The American Economic Review. Vol. 56, No. 1/2 pp. 559-566.
- Regeerakkoord VVD – PvdA, 2012. Bruggen slaan. Gedownload op 3 december 2015, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>
- Regioplan. (2008). De Participatieladder. Meetlat voor het participatiebudget. Advies, uitgebracht door Regioplan Beleidsonderzoek voor twaalf gemeenten en de VNG.
- Reskin, B., McBrier, D.B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. American Sociological Review 65.2: 210 – 233.

- Richard, N.S., Arcodia, C., Tian, C., Charlton, P. (2010). Cookery-related employment vacancy advertisements and skills shortages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22, 4: 483 – 499).
- Rietbergen, C., Beer, P. (2013). Aan tafel! Een nieuwe rol voor de sociale partners in het arbeidsmarktbeleid. Publicatie nr. 3 van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- Rieucou, G. (2015). Getting a low-paid job in French and UK supermarkets: from walk-in to online application? *Employee Relations* 37.1 (2015): 156 – 141).
- RWI. (2009). Match! Publiek-private en regionale samenwerking bij vacaturevervulling.
- Schmidt, J.A., Champman, D.S., Jones, D.A. (2014). Does emphasizing different types of person-environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment. *Journal of Business and Psychology*. Volume 30, issue 2: 267-282.
- SER Themanummer. (2006). Welvaartsgroei door en voor iedereen. Thema Arbeidsmarktperspectieven laaggeschoolden en ontwikkeling kwalificatiestructuur beroepsbevolking.
- Svensson J. S., (2002) *Information Polity* 7 (2002) 143–154 Legal expert systems in social administration: From fearing computers to fearing accountants. *Information Polity*, 7, 143–154.
- The Snohomish county self sufficiency taskforce. (2004). First SSM based on ROMA outcomes standards.
- Tollenaar, A. (2008). Gemeentelijk beleid en beleidsregels. De toegevoegde waarde van beleidsregels voor de kwaliteit van de gemeentelijke beschikkingverlening. Boom. Juridische Uitgevers.
- Topa, G. (2001). Social interactions, local spillovers, and unemployment. *Review of Economic Studies* 68, no. 2:261–95.
- University of Arizona, Cancer Center. (2016). Robert A. Greenes, MD, PhD. Geraadpleegd op 10 januari 2016, van <http://uacc.arizona.edu/profile/robert-greenes>
- Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma Uitgevers.
- Warhurst, C. and Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*. Vol. 21 No. 1, pp. 103-120.
- Weber, A., Mahringer, H. (2008). Coice and success of job search methods. *Emperical Economics* 35.1: 153 – 178.
- Wesdorp, P., Hooft, E., Duinkerken, G., Geuns, R. (2010). Het heft in eigen hand. Sturen op zelfsturing. Handreiking voor re-integratie professionals. Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag.

- Zuurmond, A. (1994). De infocratie: een theoretische en empirische heroriëntatie op Weber's ideaaltype in het informatietijdperk, Den Haag, Phaedrus.
- Zuurmond, A., (1998) 'From Bureaucracy to Infocracy: Are democratic Institutions Lagging Behind?', in I. Th. M. Snellen, W.B.H.J. Donk (eds) Public administration in an Information Age: A Handbook. IOS Press, Amsterdam.

Bijlage I Geïnterviewde personen

1. Jennifer Olieberg: Klantmanager Werk
2. Dick van Antwerpen: Klantmanager Werk
3. Kitty van der Valk – Bruijn: Klantmanager Werk
4. Inge van Laar: Klantmanager Werk
5. Wanda Maasdam: Klantmanager Werk
6. Linda Blok: Klantmanager Werk
7. Sepp Lifka: Klantmanager Werk
8. Conny van Yperen: Klantmanager Werk
9. Floor Lauwaars: Klantmanager Werk
10. Rawien Sitaram: Klantmanager Jongeren
11. Desiree van Oudheusden: Klantmanager Jongeren
12. Kim Madretsma – Collignon: Klantmanager Jongeren
13. Kristian de Oude: Arbeidsmakelaar
14. Birgitte Frowijn: Arbeidsmakelaar
15. Vincent Pex: Arbeidsmakelaar
16. Arie Visser: Arbeidsmakelaar
17. Philip van Opijnen: Leidinggevende klantmanagers, administratief medewerker en superuser
18. Nancy van Schaik: Leidinggevende arbeidsmakelaars en jobhunter
19. Jacqueline Pothof: Superuser Competensys
20. Manuela Smit – Vermaat: Administratief medewerker
21. Denise Scholten: Jobhunter
22. Hans Zuidema: Procesmanager Transitie Participatiewet te Veenendaal
23. Thomas Beke: Teammanager Transitie en invoering Participatiewet te Wageningen
24. Hans Diek: Unitmanager Werk & Participatie GR Kromme Rijn Heuvelrug
25. Jeannet Kool: Directeur Werk en Inkomen Baarn, Bunschoten en Soest